



Анжелика ВЛАДЫКО,  
аспирантка кафедры экономики торговли БГЭУ

Аспирант-класс



# Нужны ли предприятиям торговли бизнес-планы ?

В условиях кризисного состояния торговли, нестабильной экономической ситуации в стране преодоление негативного отношения к планированию в виде отрыва теории от практики возможно только через широкое использование бизнес-планирования. Бизнес-план надо рассматривать не только как элемент стратегического планирования, ибо в условиях инфляционного роста и нестабильности цен трудно говорить о перспективном плане, речь целесообразно вести об оперативных планах, а точнее, заданиях, которые вырабатываются на один или несколько дней и обозначают текущие ориентиры и направления в реализации избранной политики управления данным хозяйствующим субъектом. О перспективе в таком случае можно говорить с позиции выживания торгового предприятия и сохранения завоеванной ниши на рынке товаров и услуг.

Специфика торговли ставит процесс разработки планов торговыми предприятиями в условия неопределенности, ибо это отрасль, которая имеет прямую зависимость от степени изученности состояния рыночной конъюнктуры, характера взаимодействия между спросом и предложением, уровня покупательной способности населения и структуры его потребностей. Действие же указанных, часто разнонаправленных факторов трудно соизмерить и учесть при составлении бизнес-планов. Четко разработанный и научно обоснованный план дает начало хозяйственно-управленческому процессу, устанавливает цели, намечает перспективы, определяет необходимые пропорции, указывает на возможные риски, потери доходов и позволяет предпринять шаги по их смягчению.

В настоящее время в торговле к процессу планирования относятся с осторож-

ностью: план не отвергается, но и не реализуется до конца. Торговые предприятия разрабатывают планы, зачастую не изменив не только подходов к процессу их составления, но даже не осмыслив важности предпринимаемых действий. Такие планы не обладают реальной силой в решении текущих вопросов и обосновании перспективных направлений в деятельности в будущем. «Живой» план чутко реагирует на меняющуюся обстановку в отрасли, ибо разрабатывается в многовариантном аспекте с учетом возможных тенденций в развитии рынка, спроса и потребностей населения. В действующем плане должны быть изложены мероприятия, позволяющие начать подготовку к использованию будущих возможностей или к устранению будущих диспропорций. По образному выражению известных английских ученых У.Стентона и Ч.Футрелла, «планирование – это изучение прошлого для решения в настоящем, что делать в будущем».

Сложность разработки планов в торговле можно объяснить следующими причинами:

1. Высокой степенью зависимости результатов торговли от точности определения величины спроса потенциальных покупателей на товар. Торговые предприятия практически не занимаются исследованием покупательского спроса, ограничиваясь расчетно-аналитической информацией о продажах и чаще всего без выделения отдельных товаров, в целом по товарным группам, не проводя комплексного анализа потребительского мнения и потребительского кошелька. Конечно, в условиях экономической нестабильности и товарного дефицита, вызванного всплеском цен, учитывать спрос не приходится, так как практически любой товар находит сбыт. Разви-

тие же рыночных отношений связано с обострением конкурентной борьбы, поэтому если торговое предприятие избирает тактику плыть по течению, волна жесткой конкуренции его и захлестнет.

Успешная тактика хозяйствования должна иметь обоснованную стратегию управления торговой деятельностью, основанную на изучении спроса потребителей, их покупательской способности, динамики реальных денежных доходов населения.

Изучение спроса должно стать необходимым элементом планирования на торговом предприятии, что позволит экономически верно обосновать планы закупок товаров.

Отделам маркетинговых исследований и планирования на торговых предприятиях следует обратить особое внимание на методы и способы изучения спроса непосредственно на данном предприятии начиная с отделов, продающих товары непосредственно населению; активно использовать анкетирование и опрос как важные источники исследования характера покупательских предпочтений; проводить выставки-продажи, показы мод как эффективные средства изучения спроса на товары-новинки и пр.

2. Трудностью определения потенциальной емкости рынка товаров и услуг, региона деятельности предприятия. Это объясняется, в первую очередь, отсутствием обоснованных балансов спроса и предложения на уровне страны, не говоря уже о территориальных, позволяющих оценить реальное состояние рынка. Разрабатываемый Министерством экономики и Министерством статистики баланс денежных доходов и расходов населения практически не учитывает величин неудовлетворенного и отложенного спроса, что искажает данные о сложившейся ем-

кости рынка. На практике торговые предприятия характеризуют емкость рынка, на котором они работают, объемами продаж с учетом динамики денежных сбережений и таким образом получают ориентированную величину.

В результате в процессе планирования происходит либо занижение, либо завышение данных о емкости рынка товаров и услуг как на уровне страны, так и отдельных регионов, что приижает роль плановых разработок и негативно сказывается на итогах деятельности торговых предприятий.

3. Отсутствием потоварного учета затрат и сложностью оценки рентабельности продаж отдельных товаров. Поэтому многие схемы анализа и прогнозирования продаж отдельных товаров практически не приемлемы в торговле из-за малой достоверности оцениваемых данных.

4. Отсутствием опыта в составлении бизнес-плана и практики его применения в торговле в условиях экономической нестабильности. Данный фактор играет немаловажную роль. Имеющиеся наработки в составлении бизнес-планов в условиях рынка не отвечают полностью требованиям национальной экономики. Необходим самостоятельный механизм бизнес-планирования, адаптированный к сложившейся экономической ситуации. Имеющийся опыт составления планов для централизованного управления также невозможен для безоговорочной реализации. Поэтому практики-хозяйственники избегают составления планов, так как не уверены в их действенности.

Важной отличительной чертой и достоинством предлагаемой ниже системы бизнес-планирования, ориентированной на функционирование в условиях неопределенности, является ее гибкость, т.е. способность быстро реагировать на следующие действия:

- возникающие отклонения от установленных взаимоотношений с внешним окружением (государственные регламентирующие и управляющие органы; фискальные организации; банковские и финансовые учреждения; поставщики и т.п.);
- появление новых возможностей (открытие новой ниши в сфере торговли и услуг через систему освоения и предложения новых форм торговли; конкретизация и выделение специфических (особых) на-

правлений торговой деятельности, индивидуализирующих торговое предприятие в среде конкурентов и в целом на рынке товаров и услуг, и т.д.);

- изменение ситуации внутри предприятия (внесение новшеств и совершенствований в организационную, управляющую, материально-финансовую и прочие структуры предприятия).

Бизнес-план рассматривается как инструмент контроля над поэтапным достижением поставленных целей.

Роль же и необходимость применения бизнес-плана в нашей республике значительно шире и острее, чем в странах с развитой капиталистической системой, где бизнес-план является главным условием при создании новых предприятий и получении необходимых для успешного ведения дел кредитов.

В рыночной экономике бизнес-план — это рабочий инструмент, применяемый во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом можно достичь поставленных целей и выполнения намеченных задач. Хорошо разработанный бизнес-план является ключом к росту и становлению данного предприятия на рынке, завоеванию новых и укреплению старых позиций среди конкурентов. Он конкретизирует стратегический план развития торгового предприятия, формулирует современные концепции реализации новых товаров и услуг.

В торговле бизнес-план целесообразно разрабатывать:

1. При создании новых предприятий и определении основных направлений предполагаемой деятельности, обосновании нового инвестиционного проекта.

2. При развитии торгового предприятия (укрупнение (расширение) торгово-производственных мощностей, сфер обслуживания, товарного ассортимента, комплекса предоставляемых услуг; изменение политики управления ресурсным и организационным потенциалом предприятия и т.п.).

3. В связи с получением кредита для успешного ведения дел или осуществления нового проекта, связанного с расширением круга реализуемых товаров и предоставляемых услуг, изменением направленности специализаций торгового предприятия и формированием новых фондов хозяйственной деятельности и прочее.

4. В связи с получением иностранных инвестиций для поддержки представленной программы действий заинтересованным иноfirmам. Бизнес-план, содержащий подробное финансовое обоснование инвестиционного проекта, является для инвесторов основным документом, стимулирующим вложение капитала.

5. Для организации и ведения совместного предпринимательства.

6. Для обоснования и проверки идеи диверсификации торговой деятельности, иными словами, создания нового коммерческого проекта в мобилизации накопленного опыта и ресурсов в сфере нового применения. Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, по оценкам западных экономистов, «когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее».

Диверсификация не означает, что торговому предприятию следует хвататься за любую подвернувшуюся возможность (как это нередко наблюдается в торговле, когда торговые предприятия забывают о собственной специализации, сдают торговые площади в аренду с целью извлечения дополнительного дохода часто в ущерб торговым залам, чем сокращают экспозиционно-выставочную площадь магазина, а следовательно, и привлекательность в глазах покупателей и т.п.)

Диверсификация позволяет торговому предприятию выявить для себя направления, где найдет применение накопленный им опыт, или направления, которые будут способствовать устранению имеющихся у него недостатков.

Бизнес-план является необходимым и обязательным условием целесообразности проведения диверсификационных мероприятий и полноты обоснования путей их внедрения.

7. При формировании технико-экономического обоснования проекта предпринимательской деятельности в условиях приватизации и реструктуризации.

8. Для осуществления комплексных программ по важным социально-экономическим сферам хозяйствования на торговом предприятии (совершенствование культуры обслуживания, проведение реконструкции торгового зала, отвечающей требованиям специализации и максимального удобства для покупателей, и т.п.).



Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы.

В торговле успех избранной стратегии, в основном, предопределен спросом покупателей, степенью его изученности, способностью оценивать объем покупательского спроса обслуживаемого населения, структуру расходов его денежных средств и динамику покупательских фондов.

Составление бизнес-плана торгового предприятия базируется на необходимости изучения состояния и оценки уровня сложившегося спроса реальных и потенциальных покупателей товаров, что позволяет определить емкость рынка, которая, в свою очередь, характеризует максимально возможный объем продажи товаров при соответствующем уровне цен.

Базируясь на общей концепции хозяйствования предприятия, в бизнес-плане более подробно разрабатываются экономический и финансовый аспекты стратегии, дается технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Вне зависимости от функционального предназначения разрабатываемый бизнес-план излагает основные аспекты действующего или будущего торгового предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы его решения.

Сохранение имеющихся и завоевание новых позиций на рынке непосредственно зависит от умения просчитывать каждый свой шаг в управлении и координировании деятельности торгового предприятия, оперативно реагировать на изменение экономической ситуации как внутри отрасли, так и за ее пределами, быстро принимать управленческие решения в условиях хозяйственного риска.

Поэтому составление бизнес-плана торгового предприятия должно начинаться с формулировки целей проводимого процесса, их четкой постановки с указанием возможного срока выполнения исходя из внешних факторов (экономических, в т.ч. фискальной политики государства; интересов и требований потребителей к реализуемым товарам; возможностей предложений и условий поставок и взаиморасчетов со стороны поставщика товаров; состояния и уровня конкуренции на данном рынке товаров и услуг).

Понятие «стратегическая цель» в условиях рыночной экономики не должно ог-

раничиваться временными рамками. В нем заключается важный принцип жизнедеятельности хозяйствующего субъекта — стремление действовать, развиваться и прогрессировать при любых условиях хозяйствования, исходя из сложившегося уровня платежеспособного спроса населения. То есть стратегическая цель развития торгового предприятия может носить качественный характер при условии ее последующего выражения в количественно заданных целях, которые должны быть конкретными, реальными и взаимосвязанными. Количественно заданные цели служат критериями оценки эффективности работы предприятия и его усилий по достижению стратегической цели, положенной в основу миссии торгового предприятия.

На первых шагах, связанных с ее определением, торговое предприятие практически оценивает степень концентрации в отрасли с помощью следующих показателей:

- числа торговых предприятий в отрасли, оцениваемых качественно в сопоставимых условиях;
- концентрации, выраженной в процентных долях продаж каждого торгового предприятия от общеотраслевых;
- доли продаж в отрасли, приходящихся на универмаги-конкуренты;
- оценочной доли прибыли в цене (или общей прибыли по отношению к общим издержкам), которая говорит о наличии или отсутствии сверхприбыли в отрасли.

Следует отметить, что последние данные могут быть труднодоступны, хотя, по практическому подходу западных специалистов, заметить это можно по многим критериям:

- расходам на индивидуальный имидж фирмы,
- качеству и культуре обслуживания,
- внешнему виду торговых предприятий,
- рыночной цене акций (для акционерных обществ), дивидендам,
- участии в государственных и совместных проектах и пр.

Практики в деятельности бизнес-планирования выделяют для себя основные аспекты, реально анализируемые и возможные к применению в достижении намеченных целей применяемой стратегии хозяйствования. Для формирования мощной, действительно выполнимой бизнес-стратегии торговые предприятия должны обладать широкими потенциальными возможностями генерировать серьезное воздействие на рынки, покупателей, кон-

курентов, развитие отрасли в целом. С другой стороны, для этого требуется доступная информационная среда и развитая маркетинговая база.

В реальной ситуации торговые предприятия не обладают такими возможностями, и поэтому для составления единственного бизнес-плана управленческий персонал стремится воссоздать картину состояния рынка и места торгового предприятия на нем через имеющуюся информацию внутри и за пределами хозяйствующего субъекта (на основе сопоставления экономических показателей своих конкурентов). Достоверная оценка конкурентной среды в конечном итоге является важным критерием для достижения рыночного успеха и, если возможно, получения конкурентного преимущества над другими фирмами.

Торговля — это та отрасль, которая располагает благодатной почвой для четкого проявления конкурентных сил, их взаимосвязей, форм и влияний.

Конкурентные стратегии торговых фирм предусматривают достижение рыночного успеха и сконцентрированы на цели получения конкурентного преимущества в отрасли.

Действие конкурентных сил в торговле предопределено состоянием и динамикой покупательского спроса населения, характером соотношения между спросом и предложением товаров, полнотой оценки потенциальной емкости рынка, степенью изученности взаимодействующих сил рыночной конъюнктуры.

Конкурентные взаимодействия торговых предприятий на рынке характеризуются следующим образом:

1. Предприятия борются с более или менее постоянным упорством за более выгодную рыночную позицию. Иными словами, такая борьба сводится к завоеванию своего покупателя, формированию постоянной, устойчивой клиентуры. Для этого многие торговые предприятия предпринимают ряд рекламно-представительских действий по организации выставок-продаж, демонстраций модной одежды, предлагаемой к продаже, проведению предпраздничных распродаж и лотерей и прочее.

2. Принятие же конкурентных стратегий ограничено соблюдением законодательства, разрешающего конкурентные действия, необходимостью учитывать ответную реакцию потенциальных покупателей, реальные

возможности поставщиков товаров. Данные ограничения оказывают определенное влияние на успех избранной стратегии хозяйствования, а следовательно, и расстановку конкурирующих предприятий на рынке.

3. Следует учитывать и такой момент, что акции и контракции предприятий-соперников в конечном счете выливаются в создание новых условий спроса и предложения или в реагирование на создавшиеся условия рынка. Конкурентные стратегии соперничающих сил могут быть как контролирующими рыночную ситуацию, так и подчиненными конкретным рыночным событиям. Стратегии предприятий-соперников в конкурентной борьбе воздействуют на рынок, а рынок, в свою очередь, принуждает фирмы принимать такие стратегии, которые могут принести успех в создавшихся условиях.

В торговле конкурентная борьба между предприятиями предполагает множество форм и степеней интенсивности. Поэтому следует реагировать на любое действие в изменении стратегии поведения имеющихся конкурентов и не просто учитывать, а использовать их в своих действиях.

Конкурентные силы, возникающие вследствие угрозы со стороны новых товаров, настраивают продавцов (торговые предприятия) на боевую готовность, т.е. конкуренция со стороны новых товаров зависит от того, насколько легко покупатели могут их предпочесть. Поэтому ключевое соображение заключается в стоимости переключения покупателя на товар-новинку. Обычно эти издержки включаются в стоимость обучения продавцов-консультантов, предлагающих данный товар, затраты на покупку (при необходимости) дополнительного оснащения и торгового оборудования, время и издержки на тестирование потребительской предпочтительности и рекламных показов в действии данного товара и т.д.

Но не следует забывать о специфике торговли, ее особой зависимости от покупательского спроса населения, который также имеет свои особенности и не только сконцентрирован на низкие цены в отношении новых товаров. Приверженность и покупательское предпочтение могут быть отданы и дорогостоящей новинке по нескольким причинам: ввиду известности торговой марки товаропроизводителя, высокого качества предлагаемого товара, высокого уровня дизайна и предоставления послепродажных услуг (гарантийное обслуживание, предоставление купона на покупку товаров данной торговой

марки в последующем со скидкой и т.п.), сформировавшегося имиджа торгового предприятия, предлагающего данный товар, и прочему.

Поэтому появление товара-новинки в торговой сети всегда связано с обострением конкурентных сил на рынке, так как спрос на данный товар находится на стадии подъема, и кто первым его сможет максимально реализовать, тот не только укрепит, но и откроет новые ниши на рынке товаров и услуг.

Давление конкурентных сил со стороны новых соперников проявляется в стремлении занять свою нишу или положение в нише рынка за счет значительных торговых площадей, применения прогрессивных торгово-производственных технологий, форм торгового обслуживания, широкого спектра дополнительных услуг и высокого качества продажного и послепродажного обслуживания.

Экономический потенциал поставщиков оказывает особое влияние на конкурентный статус торгового предприятия. От стабильности и широты связей с поставщиками, свободы принятия альтернативных решений в области взаиморасчетов, степени дифференциации товарной продукции зависят и результаты деятельности торговых фирм, получение ими необходимой прибыли и сохранение своих рыночных позиций.

Покупатели так же, как и поставщики, могут оказывать определенное влияние на состояние конкуренции в отрасли. Изменения реального жизненного уровня населения, его демографической структуры и половозрастного состава, уровня образования и социального статуса потенциального покупателя приводят к ослаблению или усилению конкурентных позиций торговых предприятий.

Поэтому изучение спроса покупателей как важного элемента рыночной конъюнктуры является одним из важных факторов прибыльной деятельности торговых предприятий.

Таким образом, изучение и анализ действия конкурентных сил позволяют контролировать ситуацию на рынке, предопределять характер возможных изменений вследствие выявленных движений со стороны участников рынка.

Обоснованный же бизнес-план служит гарантией надежности предпринимаемых действий и просчитываемым средством увеличения капитала любого торгового предприятия.

## Престижный сертификат — «Интеграл»

Аббревиатуры ISO9001 и НПО «Интеграл» отныне оказались неразрывно связанными между собой. Операцию по образованию своеобразной спайки недавно провели специалисты экспертной компании «КЕМА», которая является одним из учредителей международной сети качества IQNET.

Эксперты компании, проведя аттестацию системы качества объединения на соответствие требованиям международного стандарта ISO9001, пришли к выводу о возможности выдать соответствующие сертификаты НИКТП «Белмикросистемы» и заводу полупроводниковых приборов им. Ф.Э.Дзержинского.

Этот престижный сертификат, который могут получить предприятия любого производственного профиля, присваивается не только за способность разрабатывать и выпускать изделия высокого качества, но и в целом за умение вести бизнес, удовлетворять заказчика при полной управляемости всех звеньев производственного цикла.

Заместитель генерального директора «Интеграла» Дмитрий Вечер не без гордости заметил, что НПО первое среди отечественных предприятий прошло подобную аттестацию. По его словам, прямой выгоды это не принесет, но наличие сертификата станет для потенциальных партнеров еще одним подтверждением, что они имеют дело с серьезной компанией.