

Interreg

Greece-Bulgaria

SeeG

European Regional Development Fund



Deliverable:



D.4.4.2 Implementation of enhancing skills adaptation training, for enterprises in crisis situation

Topic: Business planning and business plan

Responsible Beneficiary:

PB4- Local Economic Development Agency- Razlog

The contents of this document are sole responsibility of LEDA-Razlog and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries, the Managing Authority, and the Joint Secretariat.

	The Project is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and by national funds of the countries participating in the Interreg V-A “Greece-Bulgaria 2014-2020” Cooperation Programme	
---	--	---

BUSINESS PLANNING AND BUSINESS PLAN

A quick guide for start-ups and active entrepreneurs

SUMMARY

Business planning is established as one of the main economic functions of enterprise management. Moreover, business planning unfolds as a permanent, highly specialized management-economic activity in various organizations.

The business plan is oriented towards the future development of the company and has the task of adapting the enterprise and its activity to the change of the external environment.

Business plans benefit:

1. the owners of the companies/enterprises/organizations
2. managers and management teams
3. the staff
4. necessary for banks and financial institutions
5. applying for grant projects.

The main goal of business planning is to achieve efficiency in the economic activity and development of the enterprise through optimal management of resources.

The guide aims to familiarize start-up and future entrepreneurs with basic concepts and moments of the process of business planning and preparation of a business plan.

A brief presentation of basic knowledge and guidelines for business planning can be a starting point for searching for detailed information on the topics.

The guide presents in a structured form the definitions and information about the importance of business planning in today's highly competitive market environment, the types of plans and strategies, the structure of the business plan and the connections between the internal company and the external economic environment. Practical guidelines are given, formulating the questions that

face every single entrepreneur, regardless of whether he plans to start or develop and expand his company and enterprise.

The following topics and questions are discussed to help entrepreneurs plan the management and successful development of their economic activity:

1. Essence, characteristics and tasks of business planning
2. Tasks of business planning and business plans
3. Levels of planning
4. Main types of goals that are formulated during business planning
5. SWOT analysis
6. Business strategies
7. Business plan
8. Nature, place and role of the business plan in the company's activities
9. Structure, content and guidelines for preparation and presentation
10. Organizational plans - management, production, marketing, financial

Business planning is an ongoing management activity.

Each organization must plan and create planning documents in order to have support from various financial institutions, grant programs. This should not be an end in itself - "I have a business plan because the bank wants it", but a conviction of the business owner that business planning is a powerful management tool.

Even if the small business owner outsources the preparation of a business plan or business strategy to external experts or consultants, it is good that he himself has basic knowledge to understand the terms, content and logic of the business plan in order to be able to "trust" it and applies in the performance period.

This short guide entitled "Business Planning and Business Plan" aims to support informational start-ups and active entrepreneurs.

Combined with the references and guides on other related topics, it will contribute new knowledge and useful information that will be valuable helpers on the way to establishing a competitive and sustainable business of your own.

БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ И БИЗНЕС ПЛАН

Кратко ръководство за стартираци и действащи предприемачи

SUMMARY

Бизнес планирането се утвърждава като една от основните икономически функции на управлението на предприятието. Нещо повече - бизнес планирането се разгръща като една постоянна, силно специализирана управленско-икономическа дейност в различните организации.

Бизнес планът е ориентиран към бъдещото развитие на фирмата и има за задача да приспособява предприятието и неговата дейност към промяната на външната среда.

Бизнес плановете са от полза на:

1. собствениците на фирмите/предприятията/организациите
2. мениджърите и мениджърските екипи
3. персонала
4. необходими за банките и финансовите институции
7. кандидатстването с проекти за безвъзмездна помощ.

Основна цел на бизнес планирането е постигане на ефективност в стопанската дейност и развитието на предприятието чрез оптимално управление на ресурсите.

Ръководството има за цел да запознае стартираци и бъдещи предприемачи с основни понятия и моменти от процеса на бизнес планиране и изготвяне на бизнес план.

Краткото представяне на основни знания и насоки за бизнес планирането може да бъде отправна точка за търсене на подробна информация по темите.

Ръководството представя в структуриран вид определения и информация за важното значение на бизнес планирането в съвременната силно конкурентна пазарна среда, видовете планове и стратегии, структура на бизнес плана и връзките между вътрешно фирмената и външната икономическа среда.

Дадени са практически насоки с формулиране на въпросите, които стоят пред всеки един предприемач, независимо дали той планира започване или развитие и разрастване на своята фирма и предприятие.

Разгледани са следните теми и въпроси, които да помогнат на предприемачите да планират управлението и успешното развитие на своята икономическа дейност:

1. Същност, характеристика и задачи на бизнес планирането
2. Задачи на бизнес-планирането и бизнес плановете
3. Нива на планиране
4. Основни видове цели, които се формулират при бизнес планирането
5. SWOT анализ
6. Бизнес стратегии
- 7. Бизнес план**
8. Същност, място и роля на бизнес плана в дейността на фирмата
9. Структура, съдържание и насоки за изготвяне и представяне
10. Организационни планове – управленски, производствен, маркетингов, финансов

Бизнес планирането е една постоянна управленска дейност.

Всяка организация трябва да планира и да създава планови документи, за да има подкрепа от различните финансови институции, програми за безвъзмездно финансиране. Това не трябва да е самоцел – „имам бизнес план, защото банката го иска”, а убеждение на собственика на бизнес, че бизнес планирането е мощен управленски инструмент.

Дори и собственикът на малък бизнес да възложи изготвянето на бизнес план или бизнес стратегия на външни експерти или консултанти, е добре той самия да има основни знания за разбиране на термините, съдържанието и логиката на бизнес плана, за да може да го „разчита” и прилага в периода на изпълнение.

Това кратко ръководство, озаглавено „Бизнес планиране и Бизнес план“ има за цел да подкрепи информационно стартиращи и действащи предприемачи.

В комбинация с препратките и ръководствата по други свързани теми, то ще допринесе за нови знания и полезна информация, които да бъдат ценни помощници по пътя към установяване на конкурентен и устойчив собствен бизнес.

БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ И БИЗНЕС ПЛАН

Кратко ръководство за стартиращи и действащи предприемачи

I. Същност, характеристика и задачи на бизнес планирането

В практиката на съвременния бизнес и неговото управление нараства необходимостта от разработването на специално ориентирани разчети, документи, които се отнасят до бъдещото развитие на организацията, до развитието на стопанските дейности. В световната фирмена практика тази дейност се свързва със документите:

Бизнес-планове, Бизнес-програми, Бизнес-разчети, Информационен меморандум и други видове наименования.

Като цяло продуктът от тази дейност това са различните бизнес планове, а дейността по тяхното разработване, реализиране и контрол се нарича бизнес планиране.

Бизнес планирането се утвърждава като една от основните икономически функции на управлението на предприятието. Нещо повече бизнес планирането се разгръща като една постоянна, силноспециализирана управленско-икономическа дейност в различните организации. При това колкото организацията е по-голяма тази дейност се очертава като една постоянна дейност. Фирмите освен материални продукти, стоки и услуги и различни видове продукти и различни управленски документи (програми) – трябва да произвеждат и разл видове бизнес-планове. Това е свързано с изграждането на специфични звена.

За по-малките фирми от типа на ЕТ, ЕООД (групите на микро малките и средни предприятия) тази дейност може да бъде извършвана експертно от консултантски компании или да се заплаща за тяхното разработване. Това обаче не изключва необходимостта собственикът на фирмата, обичайно и неин управител, да има основни знания за процеса на планиране и за самия бизнес план, защото той е този, който ще приведе написания документ в изпълнение.

Бизнес планът е ориентиран към бъдещото развитие на фирмата и има за задача да приспособява предприятието и неговата дейност към промяната на външната среда и да определя:

1. Какво да се прави?
2. Кога да се направи?
3. От кого да се осъществи съответната дейност?

1. Определение за бизнес планиране:

Бизнес планирането е цялостен и целенасочен процес на разработването на разчети за дейността на организацията, в които техническите и пазарните условия се анализират и съчетават с икономическата и финансова обосновка.

Въз основа на тази обща характеристика на бизнес планирането всеки един от различните бизнес планове следва да съдържа точни разчети за:

- Целите за развитие на организацията
- За продуктите и услугите, които фирмата предлага и ще предлага на пазара
- За състоянието и развитието на технологиите
- За ресурсите, с които ще разполага организацията
- За пазарното участие на организацията
- За очакванията в бъдещото развитие на организацията

Всичко това дава основание да се приеме, че **бизнес плановете са от полза на:**

1. собствениците на организациите
2. мениджърите и мениджърските екипи
3. акционерите
4. персонала
5. необходими за конкуренцията
6. необходими за банките и финансовите институции
7. правителството и регулиращите органи
8. кандидатстване с проекти за безвъзмездна помощ.

Следователно, бизнес плановете обслужват различни интереси като не винаги те са еднопосочни и се съчетават.

Бизнес-планирането не е еднократен процес.

Трансформацията му в постоянен процес изисква в нея да има определена цикличност. Циклите да съвпадат с финансиращите органи, и времето, в което те предоставят финансовите ресурси.

При разработването на бизнес план трябва да се отговори на 4 основни въпроса:

1. какво да изведем на пазара със съответния бизнес план?
2. за кого е предназначен този бизнес план?
3. какви са параметрите на бизнес плана?
4. как да се реализира този бизнес план?

Основна ориентация на бизнес планирането (бизнес плана):

Какво? За кого? Колко? Как?

Продукт - Пазар - Търсене - Ресурси

Услуги - Потребител - Капацитет - Технология

Така формулирано бизнес планирането обхваща определени връзки в дейността на фирмата. Бизнес-планирането обхваща главно 4 релации (връзки):

1. Производство – Пазар

Могат да бъдат представени маркетингово , от планов тип и балансираны връзки

2. Технологии – Иновации

Отразяват динамични връзки между технологичното равнище и иновациите , които следва да се направят в организацията. Технологията предопределя: франчайзинг, джойн венчър, закупуване на марка, собствени изследвания.

3. Финансиране – Възвращаемост

Основна връзка от гледна точка на избора на оптимален вариант на бизнес-плана.

Финансиране – търсене на възвращаемост. Необходими за методики.

4. Основна релация на бизнес планирането

Пари – Продукт / Услуга – Пазар – Пари + Доход

Чрез бизнес планирането се цели ефективност в стопанската дейност и развитието на съответната организация.

2. Задачи на бизнес-планирането и бизнес-планове:

В резултат на бизнес-планирането се получават различните видове бизнес-планове:

1. чрез тях се развиват перспективите в развитието на бизнеса
2. чрез него се избира оптимален вариант за развитие на бизнеса
3. оценка на потребностите и възможностите
4. целенасочено осигуряване, разпределение, използване, развитие и контрол на ресурсите
5. установяване на критерии за контрол и оценка на резултатите
6. повишаване способността на предприемачите.

Бизнес планирането може да се реализира в условията на:

- централизирано управление на организацията
- силно децентрализирана организация – пълна свобода на отделните подразделения
- в условия на интерактивно управление – дейностите са взаимно свързани
- бизнес планове по жизнен цикъл на бизнеса

Основни изисквания към бизнес плана:

1. да отразява в максимална степен спецификата и потребностите на съответния бизнес
 2. да отразява в мах. Степен изискванията на кредитната институция
 3. оформянето на бизнес-плана – прегледност, подреденост, логичност на разчетите, яснота в изложението, краткост, коректност, гъвкавост, оптимален маршрут и т.н.
- Бизнес планирането е една постоянна управленска дейност. Всяка организация трябва да „произвежда“ и този вид услуги (продукти) за да има подкрепа от различните финансови институции.

3. Нива и равнища на планиране.

Различават се две нива на планиране:

- 1. Макро ниво на планиране** – планиране на икономическата система като цяло;
- 2. Микро ниво на планиране** – планиране на отделната фирма.

Решенията взети на макрониво касаят планирането на макрониво.

1) Макро ниво на планиране:

Насочено към страни с пазарна икономика, при които бизнес плановете служат като ориентир за едни или други управленски решения. Взетите решения очертават приоритетите на национално ниво.

Европейският съюз поставя изискване за разработване на бизнес план за икономическо развитие през 2000 година.

Разработването на планове на макрониво е приоритет за страни с напреднало икономическо развитие.

Планът влиза в детайли относно произвеждане на основни стоки и услуги и реализация на продукцията. С този план се лимитира разпределението на ресурсите.

Плановете на макрониво не позволяват да се извършва бизнес планиране на макрониво.

2) Микро ниво на планиране:

В условията на централно управлявана икономика бизнес планиране не може да има.

Планът се превръща в начин за оцеляване на една организация. Бизнес планирането на микро ниво служи за стопанските единици, защото бизнес динамиката много бързо нараства.

Чрез бизнес планирането може да се представи по-добро прогнозиране на бъдещето и оцеляване на организацията.

Бизнес планът е необходим на мениджърите и организацията, за да стане възможно обхващането на всички проблеми, защото им осигурява информация и критерии.

Бизнес планът позволява да се формира корпоративен в организацията.

Бизнес планът е инструмент, необходим при контактите на организацията с банки и кредитни институции. Чрез него може да се прецени доколко организацията може да представя, развива и контролира себе си.

Планът е необходим при привличане на потенциални инвеститори, както и в контактите с различни органи на местната власт - доколко дава реалистичност на инвестиционните намерения.

4. Бизнес планиране и изготвяне на бизнес план.

Съставянето на бизнес план е бизнес планиране.

Планирането започва да се използва през 17-ти век в градоустройството, където чрез плана се дава ясно изображение на местността, където бихме искали да отидем и набелязваме пътя.

План – документ, съдържащ резултатите, които искаме да постигнем, действията, ресурсите и индикаторите, показващи посоката към набелязаната цел.

Планиране – процес на планиране като последователност от действия, разсъждения, които трябва да се извършват, за да се постигне определена цел. Действия, свързани с анализиране на определена ситуация, формулировка и алтернативи.

Бизнес план - характеристики

- Планът предизвиква целенасочено развитие на организацията;
- Планът винаги е ориентиран към бъдещето;
- Планове се разработват когато има голяма доза несигурност по определяне на бъдещето;
- Планът съдържа основни отправни точки за движение напред, но оставя и място за допълнителна конкретизация;
- Планът е инструмент, който ни помага да се ориентираме добре в бъдещето;
- има индикативен, отворен характер;
- Планът позволява нанасяне на корекции;
- Планът трябва да е изпълним и реалистичен. Изпълнимостта и реалистичността на плана определят качеството му;
- Целите в плана са взаимосвързани;
- Планът трябва да бъде балансиран от гледна точка на ресурсите, с които разполага организацията;
- Планирането е един непрекъснат процес.

Основни проблеми свързани с бизнес плана:

1. Проблеми насочени вътре в организацията
2. Проблеми, насочени към заобикалящата ни среда

Система от цели в организацията.

Определянето на цели и стратегии в една организация е по степен процес на създаване на система от мисловни модели, в които се използва традиционно научно познание и емпиричния опит, както и интуитивното познание.

Формулирането на цели е постепен процес, при който нямаме само една посока на движение на цел. Много важно значение има натрупания опит в организацията. Приоритет се дава на научното познание.

Обособяват се три равнища на системата от цели:

1. Концептуално ниво
2. Системно ниво
3. Изпълнително ниво

1) Концептуално ниво – Основното му предназначение е създаване на споделен възглед за развитието на организацията.

2) Системно ниво – Има за задача да изясни доколко е възможно да се постигнат различни цели, да изследва съпътстващите ги процеси и явления и да даде оценка на съпътстващите действия и явления.

3) Изпълнително ниво – Говорим за цели, стратегии на езика на изпълнението, разработват се бюджети за изпълнение.

Всички цели определят желаното бъдеще в организацията. Когато разработваме конкретна система не винаги се преминава през всичките типове цели. Основно причини за това са: липса на време, организацията няма потребност от разработване на конкретни стъпки, цената, която трябва да се плати за разработването им. Когато говорим за цена трябва да имаме предвид и алтернативната цена, неспособността на организацията да оцени преминаването през този цикъл.

Основни видове цели, които се формулират при бизнес планиране:

1) Намерение – цел

Намерение – съдържа идеята за нещата, към която се насочва.

Намерението е предизвикано от стремеж към постигане на удовлетворение.

Когато говорим за Цел – намерение, се извеждат 2 фактора:

- субективен фактор - лична неудовлетвореност, която ни кара да започнем някаква дейност;
- извлечената от обективната дейност цел, свързана с решаване на някакъв обществен проблем.

Силно влияние при определяне на цел-намерение оказва квалификацията, образованието, отношението към средата.

Тази цел-намерение съдържа най-общите контури за бъдеща дейност, какви последици ще има постигането на целта.

Бизнес планирането се отнася до стопанските организации, предприемачите и изобщо до всяка дейност с икономически характер. Целите са бизнес цели.

2) Визия

Представата на мениджмънта за развитието на организацията за бъдеще. Визията на организацията се влияе от културата на предприемача, от споделените социални ценности, морални норми на организацията.

Визията формира рамките, в които трябва да се вмести бизнес плана.

Влияние оказват културата и ценностите на организацията.

Всяко едно действие оказва влияние върху други субекти.

Възможностите са три:

- Визията да не засяга интересите на другите участници в дадена икономическа система;

- Визията да засяга интересите на организацията – може да има противодействие на визията, което ще затрудни нейната реализация.

Когато се формулира визията на дадена организация, трябва да се тръгне от предишни действия и опит и да се изясни отношението на останалите субекти към нашата визия, както и поведението им. Ако е възможно чрез подходяща комуникация да се хармонизират различните представи.

3) Предназначение

Какво правим, в какъв бизнес сме?

Определяме полето на дейност и какви промени настъпват. Ако определим полето на бизнес дейност прекалено тясно, можем да пропуснем сферата на дейност, в която да се реализираме успешно. Ако полето на дейност е формулирано прекалено широко - това е свързано със загуба на пари.

Използват се 3 характеристики при определяне на измеренията:

- кой е потребителят и каква потребност задоволява?

- каква потребност решаваме?

- по какъв начин решаваме този проблем?

Изхождайки от тези три характеристики, трябва да се даде правилен отговор на проблема **В кой бизнес сме?**

Това е важно с цел предвиждане на промените, които може да настъпят.

4) Мисия

Твърдение, формулировка за това, по каква причина съществува дадена организация, какъв е смисъла, кое я отличава от останалите?

За да разработим мисията на фирмата трябва да отговорим на въпросите:

А) Как служим на клиента?

Акцент се поставя върху полезността на фирмата/организацията за клиента.

Изготвят се насоки и параметри за развитие. Осъществяване на основа и очертаване рамките за полагане на стратегическите цели на организацията.

При формулиране на мисията на организацията трябва да се отчита нейната история, отличителна компетентност за заобикалящата я среда.

Историята на организацията/фирмата/бизнеса е важна отличителна черта.

Б) Спецификата на организацията/фирмата в следните насоки:

- какви реални потребности на потребителя задоволява организацията?
- приоритетни групи потребители или пазари
- технология, която се използва във връзка с производството или задоволяването на потребността
- какви са фирмените ценности
- изградената самопредстава за фирмата
- схващането за имиджа на организацията в обществото
- отношението на самата организация към нейните сътрудници

В) Мисията дава формулировка на субектите от външната среда.

Какво дава организацията, към какво се стреми, каква е нейната философия, какви средства използва.

Мисията има значение за самата организация, тя дава възможност за формиране на единение, кара всички да работят в една насока, помага да се фокусират ресурсите в организацията.

Изниква въпросът за ценностната система в организацията, философията ѝ.

По този начин определяме какви хора са нужни на дадена организация.

Г) Мисията е база за формулиране на глобалните цели на организацията.

Визията и мисията определят ограничителни рамки на бизнес плана.

5) Глобална цел и основни насоки свързани с нея

Глобалните цели на организацията се основават на нейната мисия.

Чрез нея се конкретизират резултатите, които желаем да постигнем, набелязваме основни насоки и направления, чрез които желаем да постигнем глобалната цел.

б) Формулиране на базови цели

Базовите цели конкретизират какви резултати очакваме да постигнем .

Те са свързани с основните насоки, които следваме при постигането на глобалната цел.

Отиваме към по-голяма конкретизация, но все още сме на концептуално ниво, няма практически стъпки за реализирането на една или друга цел, няма еднозначна последователност.

5. Стратегическо планиране

Докато бизнес планът отговаря на въпроса: **Какво искаме и възнамеряваме да правим?**, стратегията дава отговор на въпроса: **Как, по какъв начин е най-добре да го правим?**

Преди детайлно представяне на структурата и особеностите на бизнес плана, нека да изясним какво е стратегическо планиране и бизнес стратегия, кои са видовете стратегии и защо всяка стратегия трябва да бъде предприета или решена на основата на анализ на силните и слаби страни, възможностите и заплахите /рисковете/ - SWOT.

Бизнес стратегии

Бизнес стратегията се използва за стратегическо позициониране на всеки бизнес въз основа на създадените конкурентни предимства. Вниманието на бизнес мениджърите се съсредоточава върху ситуационните, конкурентните, предприемаческите, адаптивните и други стратегии.

Съобразно ситуацията всяка организация прилага разнообразни бизнес стратегии:

Стратегията към развитие се използва за разгръщане нейната дейност при наличието на благоприятни условия. Стратегическата задача на бизнес мениджърите е по-добре да се възползват от появилите се възможности. Тази стратегия изисква значителни инвестиции в растежа на бизнеса.

Стратегията към стабилизиране се прилага с оглед запазването на позициите на бизнеса. Стратегическата задача е съхраняването на конкурентните позиции. Тази стратегия е свързана с умерено поддържане на равнището на инвестициите.

Стратегията към промяна се използва, когато е необходимо иновиране на бизнеса. Основна задача на бизнес мениджърите е осъществяването на подходящо диверсифициране. Тази стратегия изисква реинвестиране на капитали. Стратегията към ликвидиране на бизнеса цели спасяването на цялата организация. Минимизирането на загубите е главната задача на мениджърите. Тази стратегия налага прекратяване на инвестициите в бизнеса.

Конкурентните стратегии служат за създаване, запазване или подобряване на стратегическите позиции на пазара. Стопанските организации се конкурират чрез производството на високотехнологични и висококачествени изделия, извършването на бързи и надеждни доставки, продаването на ниски цени, осъществяването на

асортиментни и конструктивни промени, следпродажбеното обслужване и др.

Адаптивните стратегии спомагат за приспособяването на бизнеса към условията в обкръжаващата среда. Използват се стратегии за активна или пасивна адаптация. При активната адаптация организацията се стреми да измени средата, докато при пасивната адаптация - да регулира поведение си съобразно външните промени.

Всяко планиране, прогнозиране, проектиране е поглед към бъдещо състояние в краткосрочен, средносрочен или дългосрочен план.

Всеки план, стратегия или проект, за да е реалистичен и изпълним, трябва да се предхожда от анализ на ситуацията, вътрешната и външната среда в настоящия момент и в тенденция или развитие от минал период.

Един от най-често срещаните и възприети в световен мащаб анализи е анализът на Силните страни / Слабите страни/ Възможностите/Заплахите /рисковете/ - **SWOT**. Най-нагледно обяснено при изготвяне на този вид анализ четири полета /като координатна система се въвеждат кратки описания на установените факти, след което те се остойностяват с брой точки, съответстващи на степента на значимост и въздействие на съответния регистриран в полето факт или обстоятелство. Сборът на точките от всяко поле се нанася по координатната система +/- , а на база на графиката се извежда видът на стратегията, подходяща за съответната организация, бизнес, продукт и т.н. в настоящия момент. Какви могат да са тези показатели и страни?

SWOT анализ

Не просто извеждаме, а търсим такива страни, които имат важно значение за фирмата/организацията и отношение към стратегията и:

1) Потенциални, силни страни /S/

- компетентност на организацията в ключови области
- по-добри производствени възможности
- разходни предимства – общи разходи и структура на организацията
- наличие от икономия от мащаба, от която организацията се възползва
- други компонентни предимства
- признаване на организацията за пазарен лидер
- по-добри конкурентни умения, свързани с воденето на конкурентна борба, по-добри машини и т.н.
- организацията е добре приета от клиентите
- добро управление
- наличие на адекватни собствени финансови ресурси, като възможност на

организацията да финансира дейността си и целите заложи в нейния бизнес план
- възможността, способността на организацията да се изолира от конкурентния натиск и 5-те сили на конкурентната среда

2) Слаби страни (W)

- Остаряла материална база и съоръжения
- Стари технологии и технологични решения
- Изоставане в научно-изследователската, развойна и внедрителска дейност
- Твърде тясна продуктова гама
- Наличие на вътрешно-организационни проблеми, свързани с ефективна липса на ключови умения и компетенция
- Липса на добри управленски кадри
- Влошаващи се конкурентни позиции
- Ниска рентабилност – средствата, които организацията изразходва и връща с много малка добавка
- Липса на ясна стратегическа дейност – не се знаят целите на организацията
- Слабост в реализацията на стратегията
- Лош пазарен имидж
- Не добра мрежа за дистрибуция, не отговаря на необходимите условия
- Слаби маркетингови умения
- Трудност, недостиг на финансови средства за реализирането на бизнес плана и др.

3) Благоприятни възможности от страна на организацията /O/

- възможност за обслужване на нова група потребители
- възможност за навлизане на нови пазари и пазарни сегменти
- възможност за диференциация на дейността в свързани продукти
- възможност от придвижване към по-добра стратегическа група от гледна точка на промени в средата /пр. отпаднала е организация от тази група или пазара се е разпаднал/
- бърз пазарен растеж
- възможност за вертикална интеграция и др.

4) Потенциални външни заплахи или рискове /T/

- бавен пазарен растеж
- нарастване продажбите на стоки заместители
- стремеж за навлизане на нови конкуренти
- нарастване силата на доставчиците при преговори
- промяна в потребностите и вкусовете на потребителите
- неблагоприятна промяна в бизнес цикъла
- неблагоприятни демографски промени

- неблагоприятна обществена нагласа към бизнеса на организацията
- неблагоприятна държавна политика /засилени данъци, облагания/

Различните стратегически ориентирани SWOT страни имат различно въздействие върху организацията.

SWOT матрица

	S	W
O	SO Поле 1	WO Поле2
T	ST Поле 2	WT Поле 4

SWOT матрица – важен инструмент за управлението, който съчетава вътрешната сила/слабост на организацията с външните заплахы/ благоприятни възможности и на тази основа да се реализират възможни стратегии.

Вземаме предвид конкретни силни страни в организацията и благоприятни възможности и търсим допустимите стратегии.

Трябва да знаем кои силни страни и кои благоприятни възможности използваме.

Когато обединяваме SO трябва да търсим специфични стратегически насоки, а не да използваме общи стратегии /на растеж, на диференциация/ - тези стратегии не ни дават специфична насока.

SWOT матрицата генерира алтернативни стратегии, а не избира или определя коя е най-добрата от тях. Тя е инструмент, изборът е на предприемача.

Най-общо казано в полетата има няколко насоки:

- поле 1 – стратегии на използване и засилване на S и O
- поле 2 – използваме O, за да минимизираме W
- поле 3 – използваме S, за да избегнем заплахите от средата
- поле 4 – намаляваме W и се опитваме да избегнем T /при сливане с друга организация, намаляване обема на производство и др./

По-долу ще бъдат разгледани няколко възможни стратегии и кога те са приложими, какви рискове съдържат:

A) Стратегия „Пазарна ниша” - Фокусиране на усилията върху точна позиция на пазара – пазарен сегмент, потребителска група.

Подходяща е, когато фирмата няма сили да покрие по-голяма част от пазара, и когато са налице повече различаващи се сегменти на пазара, тя да избере подходящ за себе си.

Сегментът трябва да е достатъчно голям, за да може организацията да се издържа от него и да формира необходимата и печалба.

Организацията трябва да разполага с достатъчно ресурс за да го заеме.

Сегментът трябва да има възможност да нараства с добър темп. Той трябва да не бъде интерес за конкурентите, както и да не е ключов фактор за успеха на конкурентите.

Ще е добре ако е трудно и скъпо на конкурентите да навлизат в него, ако нишата може да се защитава от лоялността на клиентите.

Рискове:

- сегментът да стане силно атрактивен, така че да привлече и други организации.
- възможност клиентът да се пренасочи към друга организация или друг продукт. Това означава организацията да бъде изтласкана от нишата или да я загуби.

Б) Корпоративни стратегии

1. Стратегията на ограничения растеж или на поддържане на стоящия бизнес – стремим се да запазим темпа и позицията си и да нараства в ограничените рамки, които и позволяват да поддържа рамките си

2. Стратегия на интензивен растеж. На базата на растежа на досегашния бизнес и пазарите си се стремим към разрастване

3. Стратегия на екстензивно /интегрално/ развитие, при което организациите нарастват механично, като се надяват това да донесе определени конкурентни предимства. Чрез интеграция по вертикала, както към доставчика, така и в посока към клиента. От друга страна то може да се осъществява чрез сливане или поглъщане на конкуренти.

4. Стратегия на диверсификация – може да бъде в свързан или в несвързан бизнес, т.е. изграждане на конгломерати

5. Стратегия на съкращаване - саниращи съкращения, отпадане на дейности, звена с оглед запазване на организацията, което води до механично намаляване на обема

6. Стратегия на разпадане – формираме ядро и няколко малки организации, които продължават да работят с ядрото

7. Стратегия на ликвидация – трансформиране на активите в такива, които позволяват развитие на друг бизнес.

Три възможни направления: поддържане на настоящия бизнес, развитие на организацията, съкращаване на организацията

В) Ролеви стратегии

Каква роля има организацията на пазара? Понякога пазара може да налага роли.

1. Роля на браншов лидер

Когато организацията има най голям дял от пазара, води в ценовите промени, във въвеждането на нови продукти, в създаването на мрежа за дистрибуция, най-силно въздейства върху пазара, ориентир е за другите и обект на агресия от страна на други организации. Организацията лидер трябва да отстоява позициите си. Това става по няколко начина:

- стратегия, при която лидерът се опитва да затвърди позициите си чрез акцентирание и

бетониране на сегашните се позиции. Недалновидна стратегия, липсва гъвкавост

- лидерска стратегия – акцентира върху засилване на своите слаби места

/преодоляването им/. Стратегия на флангова отбрана

- Изпреварваща инициатива чрез която се атакуват конкурентите като не дава възможност конкурентите първи да атакуват

- Чрез акцент върху значим за пазара сегмент да се извършват съкращения, които да позволят да се засили позицията на лидера

- На агресивно нападение на изтласкване на по-малките конкуренти чрез стъпки на активни иновации, повишаване на качеството, по-добър сервиз, търсене на нови приложения на стари продукти, стимулиране на потреблението, снижаване на цената за нови потребители, увеличаване на производствения си капацитет и стремеж към растеж на пазарния дял за да се ограничи навлизането на конкурентите, създаване на бариери за конкуренцията

2. Стратегия на пазарно предизвикателство

Води се от организация, която желае да расте, включително агресивна политика – може да е насочена към лидера или други организации в бранша. Най-лесно е да бъде насочена към по-слаби организации, които лесно могат да бъдат отстранени

- противопоставяне на силата на организацията срещу силните страни на атакуваните от нас организации

- противопоставяне на силните срещу слабите страни на организацията, която атакуваме

- като се наводни територията на противника с множество диференцирани продукти.

Така прокарваме нашия продукт и изтласкваме конкуренцията

- чрез настаняване на пазари, където конкурента още не се е настанил

- чрез изтощение на конкуренцията, чрез атакуването му е действия, целящи да отклонят вниманието му към несъществени неща /нелоялна конкуренция/

3. Стратегия на пазарен спътник

Лидерът ги допуска близо до себе си по различни съображения – от една страна антимонополните закони, от друга страна с увеличаване на конкурентите се увеличава пазара. Спътниците обикновено не могат да се преборят с лидера, следват неговото поведение, стремят се да увеличат пазарния си дял /чрез качество, сервиз, контрол върху разходите/. Трябва да фокусират вниманието си върху няколко пазарни сегмента, да реализират нови технологични решения. Силата е в предприемаческия дух, съотнесен спрямо консерватизма на лидера.

4. Стратегия на бореща се за оцеляване организация

Организацията трябва да ревизира досегашната си дейност и да се освободи от части, които не допринасят за оцеляването и. Може да се слее с други организации чрез разпадане на група от по-малки организации.

Г) Ресурсни стратегии

В отделните функционални полета, целите и стратегиите на организацията се конкретизират в тези функционални стратегии, т.е. са свързани с бизнес стратегиите

Д) Стратегия - ниски разходи и ниски цени

Предимства:

- организацията може да изтласка конкурентите от пазара чрез ниски цени / не дъмпинг, който е цени по-ниски от себестойността на продукта/
- организацията може да определя посоките на ценовите равнища
- организацията формира по-висока печалба в сравнение с конкурентите и при продажба на стоката по обичайната цена
- организацията има предимства и спрямо доставчиците, тъй като е по-защитена и има възможност да компенсира агресивните доставчици с о-големите си резерви от икономии
- организацията има защита спрямо нови конкуренти, защото ниските разходи се явяват бариера за нови фирми
- ниските разходи/ цени предпазват организацията от стоки заместители

Кога се прилага тази стратегия:

- в бранша доминира ценовото съревнование
- различието в марките няма значение
- възможно е производството на универ.спец. стоки
- много потребители използват продукта по един и същи начин
- цената за преминаване към друг продукт/ производител не е от значение
- съществуват много купувачи, които купуват големи количества от даден продукт

Какво да правим, за да следваме тази стратегия:

- установяване на тотален контрол върху разходите

Рискове от следване на тази стратегия:

- да се извърши технологичен пробив, който да елиминира възможността за следвана на стратегията водач по ниски разходи
- да бъде направена продуктова иновация, която да има като резултат невъзстановено възвръщане на разходите по тази иновация
- методите, които водят до снижаване на разходите лесно могат да бъдат имитирани от други конкуренти /методите не могат да се защитят чрез патенти/
- правят се компромиси от гл.т.на качеството и потребителската стойност
- могат да се пропуснат промени в пазара /например клиента вече не желае универсален продукт и е готов да плати повече с цел да получи по-диференциран продукт/

Е) Стратегия на диференциация

По-голямо качество за сметка на по-висока цена. В основата на тази стратегия е заложено различието на продукта, което води до усещането в клиента, че получава

повече от гл.т. цена – потребителско качество.

Има разлика между реална /може да се измери/ и възприета /не може да се измери/ потребителска стойност. Следователно организацията, която следва такава стратегия трябва да формира у клиента усещането за „изгодна стока”.

Стратегията е алтернативна защото:

- създава бариери – лоялността на клиента, който цени именно дадената стока
- защитава от заместители – клиента не иска просто задоволяване

Кога се прилага тази стратегия:

- когато има много начини на организация на продукта, които са ценени от клиента
- разнообразните потребности формират достатъчно търсене на диференцирания продукт
- малко конкуренти биха могли да направят действията по същия начин
- продукта/ услугата е труден за имитация

Какво да правим, за да следваме тази стратегия/ насоки за следване:

- техническо превъзходство и качество
- сервиз и поддръжка на продукта
- трябва да се изучат предпочитанията на клиента и да се определи в каква посока да се извърши диференциацията
- трябва да има достатъчно много клиенти, така че по-голям мие разход, свързан с диференциацията да бъде покрит
- трябва да се създаде лоялност на клиента към продукта

Рискове от следване на тази стратегия:

- самоцелна диференциация, т.е. диференцира се повече, отколкото трябва води до нереалистично оскъпяване на продукта
- невъзможност да се изтъкне диференциацията, дори и тя да е много добра. Ако не може да се покаже, няма да има полза
- няма гаранция, че диференциацията ще бъде защитена

II. Бизнес план

1. Същност, място и роля на бизнес плана в дейността на фирмата

Независимо от мащабите, отрасъла и формата на конкретния бизнес, към който е ориентиран, бизнес планът има изключителна важност за развитието на новата дейност. За предприемача той е един незаменим управленски инструмент, който му позволява:

- да вземе (или да не вземе) решение за започване на даден бизнес;
- да организира в логически обвързан порядък всички проблеми по създаването и развитието на новата дейност;
- да създаде система от контролни точки (примерно: брой на произведените продукти,

брой на планираните продажби за месеца и други), които да му служат като база за сравнение с постигнатото;

- да се подготви морално и психически за всички проблеми, съпровождащи създаването и развитието на новия бизнес.

По тези причини отговорът на въпроса: как да създаем (да напишем) своя бизнес план е от изключителна ползност за всеки предприемач.

В търсенето на този отговор предприемачът ще установи, че трябва да притежава конкретни знания, опит и умения, които да му позволят да направи това.

Те не могат да бъдат придобити изведнъж, още с работата върху първия бизнес план.

Нещо повече, когато започне практическата работа по написването на един бизнес план, предприемачът ще разбере, че са необходими известни правила, изходни позиции за практическото структуриране и оформление на целия обем от данни, т.е. от конкретни методически указания за неговото изработване.

2. Съдържание на бизнес плана

Първият въпрос, който най-често си задава предприемачът, е:

Какво трябва да съдържа бизнес планът и има ли точни изисквания за това, описани в литературата?

Отговорът, основаващ се върху опита, е следният: могат да бъдат посочени само кръг от въпроси, за които е прието, че отговорът им трябва да се търси при разглеждането на един бизнес план. Техният примерен състав е относителен и зависи от множество фактори, като: отраслова насоченост на новата дейност, финансова осигуреност на проекта, състояние на конкуренцията в дадения пазар, подготовката на новия собственик за малък бизнес и много други. Един примерен кръг от въпроси, чийто отговори трябва да намерят решение в бизнес плана, е следният:

- Защо и с кого ще осъществи новата дейност?
- Каква е моята цел?
- Колко са необходимите средства за осъществяването на дейността?
- Кой и защо ще купува моя продукт или услуга?
- Как ще достигна до клиентите?
- Кога ще се възвърнат вложените средства и каква печалба се очаква?
- С кого ще се работи? и други.

Причините за съществуването на известна мобилност към изискванията относно бизнес плана са две:

Първата причина е свързана с обстоятелството, че всяка една институция (банка, фонд и други финансови организации) определя собствени изисквания за изработването и съдържанието на бизнес плана. Тази информация обикновено се получава от

предприемача след писмото за намерения до съответната финансова институция. Следователно, в практиката на бизнеса има толкова различни изисквания към съставянето на бизнес плана, колкото са и институциите, занимаващи се с предоставянето на финансови ресурси (банки, фондове, финансови къщи и други).

Втората е личната причина. Създаването на предприемаческия план е завършващ, обобщаващ етап за усилията на предприемача да отговори на много въпроси, като:

- Какви са преимуществата на продукта (услугата), който ще произвежда (продава)?
- Какъв е размерът на пазара, на който ще се продава новият продукт/услуга?
- Кой са неговите купувачи и защо купуват?
- Кой са конкурентите му?
- Какви финансови средства ще бъдат необходими и много други?

За да отговори на всеки един от тези въпроси, предприемачът може (а понякога това е наложително) да ползва услугите на консултанти и външни специалисти. Идеята за продукта/услугата и неговата реализация, вложена в бизнес плана, е строго лична и по тази причина самият план не може да бъде предоставен за изработка от друг.

Бизнес планът е винаги личностно обвързан.

Следователно, съдържанието на бизнес плана е винаги пречупено през призмата на опита, знанията и уменията на предприемача и по тази причина не могат да бъдат посочени строго формализирани правила за неговото създаване.

3. Структура на бизнес плана

Как да структурираме съдържанието? е вторият въпрос, пред разрешаването на който застава новият предприемач, започвайки работата върху своя план.

Тук той следва да се придържа към два важни конструктивни принципа:

Принцип на вътрешната логика

Формалното представяне на целия обем от данни, справки, сравнения и оценки е от изключителна важност за разбирането целите на новия бизнес, средствата и начините, по които ще бъде организиран той. Ето защо най-важната задача за предприемача тук е да съумее да представи съдържанието на плана в една логическа последователност, т.е. всяка следваща стъпка на плана да бъде производна или да се основава върху съдържанието и разрешаването на проблемите в предшестващите. По такъв начин отсрещната страна се ориентира без затруднение в изложението на проблемите и следи много по-лесно логиката на тяхното разрешаване.

Предлаганата по-долу структура е често срещана в практиката на разработване на бизнес плановете.

Структура на бизнес плана

I. Уводна част, която съдържа:

1. Титулна страница
2. Резюме на бизнес плана
3. Съдържание на бизнес плана

II. Дейността на фирмата и нейният продукт:

1. Описание на фирмата или на отрасъла
2. Продукт
3. Пазар
4. Конкуренти
5. Клиенти (потребители)
6. Маркетинг

III. Управление и организация на дейността

1. Производство
2. Управление
3. Развитие на дейността

IV. Икономическа конюнктура

V. Оценка на риска

VI. Финансов план

VII. Приложения

Принципът на специалните изисквания се основава върху съществуването на специални условия, които страната-кредитор налага на предприемача.

Примерно финансовите ресурси са получени от социален фонд при специалното изискване на фонда за създаването на нови работни места.

Следователно, предприемачът трябва да разработи раздел: "Разкриване на нови работни места", който да отговори на тези специални изисквания.

Специалните изисквания обикновено се задават и като част от условията за отпускане на кредита. По този начин предприемачът има възможността да представи по такъв начин структурата на бизнес плана, че в максимална степен да удовлетвори изискванията на финансовата институция.

4. Оформление на бизнес план

Оформлението на бизнес плана е третият въпрос, чийто отговор стои пред предприемача при написването на бизнес плана.

Обикновено той занимава предприемача в заключителния етап по работата върху плана, което не е най-правилното решение.

Работата по оформлението на бизнес плана започва още при същинската работа по написването на бизнес плана. Тук предприемачът трябва да има предвид следните практически правила:

- **Не обяснявайте с думи (с текст), а показвайте!**

Заетите хора възприемат по-лесно визуално (снимки, графики, рисунки), отколкото чрез текст.

- **Бъдете пределно ясен, кратък и точен!**

Хората, които ще четат вашия бизнес план, знаят цената на времето. Те ще уважат и вашето време.

- **Правете сравнения!**

Ако вашият нов продукт е готов като промишлен образец, не правете сравнително описание на качествата на вашия продукт и конкурентните. Просто ги покажете чрез две снимки, на вашия и на стария продукт. Това е най-добрият начин за показване на преимуществата на това, което правите (или искате да правите).

- **Не използвайте прилагателни!**

Ако напишете примерно, че инфлацията е висока или ниска, това практически не означава нищо. Тя има точни стойностни измерители, примерно - 2 % или 4% месечно, т.е. тя е винаги конкретна, измерима величина, която не се нуждае от "украшения."

- **Не използвайте текст там, където е възможно да употребите числови стойности, графики и диаграми.**

За хората, за които е предназначен бизнес планът, числата, диаграмите и графичните изображения говорят много повече отколкото какъвто и да е текст.

Те мислят по различен начин, с помощта на числовите стойности. Така създаденият бизнес план изглежда не само вътрешната логика на организацията на изследването, но и създава редица улеснения (визуални) за тези, които ще работят с него.

5. Практически аспекти на писането на бизнес план

Как да започнем да пишем своя бизнес план? е четвъртият въпрос, който вълнува предприемача, заставайки пред необходимостта от разработване на плана.

От практическа гледна точка това е най-сложният за въпрос, защото изисква от предприемача да отдели реално време и да опише всичко онова, което е могъл досега да обмисли, да прави, работейки върху един или друг проблем.

Следователно, започвайки писането на плана се приключва с преобладаваща част от множеството въпроси, които е трябвало да се обмислят, като:

новият продукт (услуга), финансовите източници, конкретния пазар, конкурентите, кои и защо ще купят продукта и много други, и по тях вече съществува относителна яснота.

Един от най-практичните подходи за започване писането на плана е следният:

- отделете за всяка точка от плана по един отделен лист хартия, номерирайте ги;
- нанесете всички факти, данни, коментари, оценки и мнения за съответната точка (раздел) върху този работен лист;
- проверете за тяхната достоверност и съгласуваност;
- подредете ги в логическа последователност;
- сега вече можете да ги редактирате и да ги обедините в един план.

6. Времени график на бизнес плана

Систематизираното представяне на мероприятията и решенията, които трябва да се приемат и реализират за дадения планов период се извършват чрез времеви график. Времевият график представлява таблица, в която съобразно логичната и времева последователност се разполагат най-важните цели, които трябва да се достигнат и в синхрон с тях – ключови, определящи мероприятията и решенията, които трябва да се вземат. Най-важните показатели са размера на продажбите, себестойността, печалбата. Областите, в които е желателно да се планират решенията са:

- маркетинг;
- нови продукти и иновации;
- производство ;
- персонал и управление;
- финанси.

Времевият график може да се разработва на месечна или тримесечна основа, като дейностите могат да бъдат еднократни или периодични.

7. Икономическа оценка на бизнес плана

В процеса на подготовката на бизнес плана последователно се изясняват и обосновават възможностите и условията за осъществяване на предлаганата стопанска дейност.

В резултат на отделните функционални раздели на бизнес плана се формират и данните за необходимите инвестиции, очакваните приходи и разходи, финансовите резултати, както и други основни показатели.

Информацията от разработките служи като изходна база и за икономическа оценка на бизнес плана.

При оценката на бизнес плана се използват два вида методи – статични и динамични. Статичните методи характеризират равнището на ефективност на инвестициите в рамките на отделни периоди. Показателите използвани при тези методи допринасят за формирането на по-пълна и точна преценка на икономическата ефективност на инвестициите.

a. Рентабилност на база продажби (Рп):

$$R_p = \text{печалба} / \text{продажби} \cdot 100.$$

b. Рентабилност на база инвестиции (Ри):

$$R_i = \text{печалба} / \text{инвестиции} \cdot 100.$$

c. Срок за откупуване на инвестициите на база печалба (Т):

$$T = \text{инвестиции} / \text{печалба}.$$

d. Коефициент на икономическа ефективност (Е):

$$E = \text{печалба} / \text{инвестиции}.$$

Динамични методи. Динамичните методи в сравнение със статичните методи имат определени предимства, тъй като отчитат резултатите през целия период на

функциониране на обекта, отразяват входящите и изходящите парични потоци и др. Към динамичните методи се отнасят методът на нетната сегашна стойност, методът на вътрешна норма на възвръщаемост, методът на остатъчната стойност и др. Начинът, по който се оценява даден бизнес план, както и методиката за изчисляване на показателите, обичайно са представени в образца или инструкциите от съответната институция, банак, фонд или програма.

8. Основни грешки, допускани при разработването на бизнес плана

Грешки, които могат да се допуснат при разработването на бизнес плана са следните:

- планът е прекалено дълъг, прекалено технически ориентиран или прекалено подробен;
- финансовите данни не кореспондират с останалата част на плана;
- печатни или логически грешки в документите;
- мисията или стратегиите са насочени към настоящето, а не към бъдещето;
- не са идентифицирани и отчетени критичните фактори за успеха;
- недостатъчно финансиране или погрешен избор на източници за финансиране;
- грешен подбор на хората, привлечени за работа във фирмата;
- недостатъчно прилагане на информационно-контролна система;
- недостатъчно използване на диаграми, графики и схеми;
- неадекватно използване на външни консултанти;
- надценяване на проектните продажби и/или подценяване на разходи за дейността;
- недооценяване на необходимото време за навлизане на нови продукти на пазара.

9. Представяне и защита на бизнес плана

Бизнес планът е необходимо, но недостатъчно условие за привличане на финансиране. Един от най-важните фактори за потенциалния инвеститор са личните качества на предприемача и на управленския екип. Потенциалните инвеститори търсят мотивацията, ентузиазма и интегрираността и преди всичко управленските възможности и компетентността за практическата реализация на бизнес плана. Предприемачът и екипът му трябва да покажат пълно разбиране и компетентност по отношение на детайлите на бизнес плана.

По отношение на обема – бизнес планът трябва да е кратък. Подробеностите и детайлите могат да се изнесат в приложения.

Бизнес планът трябва да бъде подреден и подходящо подвързан – в папка, класьор. Да се направи всичко възможно, за да бъде бизнес планът представителен, но не е подходящо да се харчат пари за професионално оформление или сложни компютърни графики и дизайн. Някои кредитори могат да ги сметнат за излишни и това да стане повод за размисли, че няма да се използва разумно евентуален заем.

10. Организационни планове за бизнес дейността

Организационните планове се обвързват с основни функции и дейности, които се изпълняват в организацията. Какво да се направи, какви резултати да се постигнат, от кого, с какви средства, къде? Планират се резултатите, които ще се постигнат в отделните функционални полета – конкретизация на функционалните стратегии. Организационните планове могат да се разработват самостоятелно или на основата на бизнес плана или бизнес стратегията.

1) Маркетингов план

Какъв продукт, на каква цена, с какви разходи и по какъв начин ще се представи на пазара.

- целеви пазар и сегменти
- колко е броя на сегментите
- ще се използват ли различни стратегии за отделния сегмент
- каква печалба се очаква
- продуктова стратегия – причините, поради които потребителите ще купуват, външен вид, гаранции, сервиз, дизайн. Какви стъпки ще бъдат предприети за подобряване на слабите страни
- дистрибутиционна стратегия – каналите на дистрибуцията да се опишат, как ще се съгласуват помежду си
- ценообразуване – какви подходи на ценообразуване ще бъдат използвани, ценова политика
- план за продажбите – в натурално изражение по години и по продукти, да се включи и план за цените по години и по продукти
- план за приходите – умножава се натуралния обем по цената за съответния продукт и за съответната година
- въпроси свързани с промоциите и рекламата

2) Производствен план

Дава представа за цялостното изготвяне на продукта, включително и локализацията – къде ще е производството

- Какви производствени помещения са необходими? – конструкция, площ, целево предназначение, дали и доколко са съобразени с изискванията на производството, дали са собствени или под наем, дали възнамеряваме да ги придобием или не
- Машини и съоръжение – да се опишат тези, с които разполага организацията и да се посочат основните характеристики, видове и предназначение. Онези, които са важни за осъществяване на производствената дейност. Доколко машините и съоръженията отговарят на съществуващото производство. Какво ново оборудване е необходимо за нормалното функциониране на организацията. Ако се закупува ново оборудване какво ще бъде, по какъв критерий, кога ще дойде, къде ще бъде монтирано, как ще бъде финансирано

- Производствен процес – описан подробно, но без навлизане в излишни детайли. Акцентира се върху предимствата, нужен ли е график за производствения процес?
- Доставчик – да посочим кои са ключови доставчици, къде са разположени, кои са резервните, имаме ли сключени договори, дали са дългосрочни или краткосрочни, каква е схемата на доставките, плащанията, как ще се съхраняват суровините, съхранение на готовата продукция – изисквания

3) План за организацията и управлението

- Под каква организационно-правна форма ще се развива бизнеса
- Каква ще бъде структурата на собствеността
- Каква ще бъде организационно-управленската структура – равнища, звена, управленски екип – брой, опит, какви специалисти, как ще си взаимодействат, как ще бъде обвързано възнаграждението на мениджърите с резултатите, под каква форма ще бъде това възнаграждение
- Осигуряване на персонал - необходима работна сила с необходимите качества. Критерии за атестация, охрана на труда, поддържане на здравословна среда, запазване на дееспособността. Управление на човешките ресурси.
- Дейности свързани със създаване на определен социален климат

4) Финансов план

- В него намират отражение всички предишни планове и резултатите от минали периоди – те са показател за резултатите на организацията досега
- Обхваща бъдещи събития в организацията, отнасящи се до управление на платежните средства – приходи и разходи, тяхното ниво, инвестиране на средства, покриване на дефицити
- установяване на нуждите от краткосрочни, средносрочни и дългосрочни платежни средства
 - установяване на потребностите от инвестиционен капитал
 - избор на оптимални източници за финансиране на дейността, както и на различни инвестиционни проекти
 - осигуряване на платежоспособност на организацията по всяко време – планиране на паричните потоци и ликвидност /да има пари в брой/
 - прогноза за балансовия отчет – откъде се финансира фирмата, за какво харчи парите. Такива прогнози се правят за всяка година от плановия период, желателно е за първата година да се направят за тримесечие. Използват се и коефициенти – отчети и прогнози, показатели за растеж, рентабилност, платежоспособност или ликвидност, както и други показатели, свързани с детайлна оценка на резултати, постигнати от организацията
 - прогноза за приходите от продажби, за разходите, за печалбите, за загубите
 - прогноза за паричния поток, който влиза и излиза от организацията.