

БИЗНЕС-ПЛАН

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

СОДЕРЖАНИЕ

1. Состав, структура и объем бизнес-плана	3
2. Анализ рынка сбыта	9
3. План маркетинга	19
4. План производства	27
5. Организационный план	32
6. План риска	36
7. Финансовый план	37

1. Состав, структура и объем бизнес-плана

Бизнес-план в настоящее время разрабатывается практически каждым предприятием независимо от формы собственности, масштабов деятельности, территориального положения, вида и ассортимента выпускаемой продукции.

Существует множество методических рекомендаций по разработке бизнес-плана. Однако строго регламентированной формы и структуры бизнес-плана не существует. Как правило, в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса; характеризуется специфика продукции предприятия (издательства) и удовлетворения им потребностей рынка; дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения фирмы на определенных рыночных сегментах; определяется организационная и производственная структура; формируется финансовый проект бизнеса, включая стратегию финансирования и предложения по инвестированию; описываются перспективы развития предприятия (издательства).

Наиболее типичной является следующая структура бизнес-плана:

Резюме бизнес-плана

Описание фирмы и проектируемой продукции

Анализ рынка сбыта

План маркетинга

План производства и реализации продукции издательства

Организационный план

План риска

Финансовый план и стратегия финансирования

1.1 Резюме бизнес-плана

Этот раздел, как правило, составляется после окончания разработки бизнес-плана. Он представляет собой рекламу проекта и должен быть написан таким образом, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора или кредитора. В этом разделе содержатся все сведения, данные, показатели, характеризующие деятельность фирмы. Главное внимание в резюме уделяется объему, ассортименту продукции, возможным регионам ее сбыта и сегментам рынка. Кроме того, здесь могут быть представлены:

- структура фирмы;
- суть и способ реализации проекта;

- совокупная стоимость проекта и потребность в финансировании;
- возможные источники финансирования;
- уровень рентабельности проекта.

1.2 Описание фирмы и проектируемой продукции

Данный раздел в бизнес-плане дает общее представление о предприятии (издательстве), чтобы потенциальные инвесторы, партнеры, спонсоры и заинтересованные организации могли оценить его внутренние возможности по всем параметрам: финансовым, производственно-сбытовым, творческим, кадровым, управленческим. Информация должна быть подкреплена определенными качественными показателями.

Особенно важно подчеркнуть те положительные стороны издательства, которые могут благоприятно повлиять на реализацию проекта, т.е. раскрыть все его потенциальные возможности.

На первом этапе дается краткое описание сферы, в которой действует издательство или в которую намеревается войти; указывается, кто является главным покупателем его книжной продукции или потенциальным потребителем. Отмечаются дата регистрации проекта, а также реквизиты организации. Если издательство работает в течение нескольких лет и ему потребовалось расширение объемов финансирования, необходимо описать его историю, перечислить крупнейшие прибыльные контракты и операции. Если издательство терпело убытки или неудачи в последние годы, следует упомянуть их и указать, что намерено предпринять руководство для преодоления возникших трудностей и улучшения положения.

Отдельно следует сказать о предстоящих изменениях в управлении фирмой, если таковые предполагаются в связи с внедрением нового проекта. При подсчете собственности издательства определяются возраст и стоимость основных средств, товарно-материальных ценностей; сроки погашения задолженностей и состояние основных производственных фондов.

На следующем этапе дается характеристика выпускаемой или планируемой к выпуску продукции. Потенциальный инвестор или спонсор, прежде всего, хочет выяснить, что издательство собирается выпускать и реализовывать, какова степень защищенности продукции, ее достоинства и возможные недостатки. Поэтому необходимо детально рассмотреть ассортимент книг и учебников, их отличительные особенности, позволяющие получить полезный эффект. Важнейшим вопросом является

описание полезного эффекта от достижения конечной цели выпуска. Целесообразно отметить новые или даже уникальные качества предлагаемых книг, указать причины интереса к ним покупателей. Можно также сделать упор на наиболее полное удовлетворение запросов потребителей.

Важно обратить внимание на целевое использование финансовых ресурсов. Следует подчеркнуть разницу между тем ассортиментом книжной продукции, который уже имеется на рынке, и тем, который собирается выпускать издательство. На продукцию необходимо представить краткие функциональные характеристики, а если необходимо, составить проспекты и аннотации, дать краткое содержание изданий.

Описание книг и учебников целесообразно проводить по следующей схеме:

1. Сущность изданий.
2. Основные черты изданий: какую потребность они удовлетворяют; как реализуются; насколько изменчив спрос на них; какой группе покупателей они доступны; каковы постоянные издержки, связанные с производством; кто должен осуществлять полиграфическую подготовку (сведения о типографии и ее возможностях).

3. Анализ книг и учебников: по какой цене потребитель будет покупать издания; в чем их отличия от аналогичных изданий конкурентов; в чем преимущества и каковы слабые стороны; предполагаемый срок жизненного цикла изданий; возможности дизайнерского оформления; предполагаемые направления сбыта; перспективы замены данных изданий другими.

4. Условия производства. Здесь следует показать, какие изменения в издательстве могут произойти в случае освоения выпуска данных книг (учебников). Вот некоторые из них:

- повышение требований к квалификации работников и возникновение необходимости в новых сотрудниках (следует предусмотреть возможности по найму работников нужной квалификации и соответствующего профессионального уровня);

- появление потребности в переподготовке (переобучении) имеющегося персонала;

- изменение ассортимента используемых материалов и их поставщиков;

- обновление технологии редакционно-издательской подготовки и, как следствие, возникновение потребности в новом оборудовании и персонале.

1.3 Анализ рынка сбыта

Цель данного раздела - получить достаточную информацию о конкурентоспособности данного проекта с соответствующим обоснованием.

Оценка рынка сбыта включает в себя:

1. Определение основных характеристик рынка

- а) емкость рынка;
- б) степень насыщенности рынка;
- в) тенденции изменения емкости и насыщенности на ближайшую перспективу;
- г) тенденции спроса.

2. Сегментирование рынка

- а) принципы сегментирования и наиболее перспективные сегменты рынка;
- б) основной критерий привлекательности продукта для типичного покупателя данного рынка (цена, качество, дизайн).

3. Определение наиболее перспективных рынков и уровня прогнозируемых продаж

- а) выбор наиболее перспективных рынков;
- б) прогноз объема продаж на следующий год и в ближайшей перспективе;
- в) прогнозируемые цены.

4. Организация сбыта продукции в условиях конкуренции.

1.4 План маркетинга

Выбор маркетинговой стратегии является определяющим на всех стадиях бизнеса - от появления замысла нового продукта до его продвижения и реализации на рынке. Маркетинговая стратегия издательства основана на исследовании и оценке рынка книжной продукции. План маркетинга имеет свои подразделы: товарная, сбытовая, ценовая и коммуникационная политика фирмы.

1.5 План производства и реализации продукции издательства

Разработка этого плана начинается после написания плана маркетинга и целиком опирается на выводы из него.

В плане выпуска и сдачи продукция разбивается по видам и разделам литературы. Здесь приводятся количественные показатели плана: число изданий, объем выпуска в издательских листах и тираж, а также число печатных листов-оттисков изданий. Все эти показатели рассчитываются на 3 года, в том числе на первый год - с поквартальной разбивкой, а по ряду показателей и по месяцам. На второй год, как правило, производятся расчеты только с поквартальной разбивкой, а на третий - данные приводятся в целом за год.

Вторым документом этого плана является план художественно-технического оформления изданий.

Планы выпуска продукции и художественно-технического оформления являются базой для расчета потребности в ресурсах: оборудовании, материалах и трудовых ресурсах.

Предполагаемый объем выпуска продукции должен быть соотнесен с прогнозируемым уровнем затрат.

1.6 Организационный план

Этот план определяет основные направления кадровой политики:

- а) организационная структура издательства;
- б) потребность в персонале (количество, профиль деятельности, квалификация);
- в) система и формы оплаты труда и материального стимулирования;
- г) характеристика управленческого персонала;
- д) потребность в привлечении внешних экспертов.

1.7 План риска

В этом плане приводятся данные о видах риска, а также стадиях, на которых определяются риски и их уровень. Затем разрабатываются мероприятия, направленные на снижение уровня риска.

1.8 Финансовый план

Этот план содержит:

- а) расчет потребности в капитальных вложениях;

б) предполагаемые источники и формы получения инвестиций (кредитов);

в) предполагаемые сроки и степень окупаемости капитальных вложений;

г) план-график прибыли.

Бизнес-план призван сочетать интересы фирмы-изготовителя, фирм-поставщиков оборудования, сырья, материалов, фирм-потребителей продукции и муниципальных органов, находящихся на данной территории.

В конечном итоге бизнес-план представляет собой документ, состоящий из текстовой (описательной) части и расчетов в виде таблиц, графиков и форм с соответствующими пояснениями и формулами.

2. Анализ рынка сбыта

Это особенно важный раздел в составе бизнес-плана, поэтому многие специалисты рекомендуют составлять его в первую очередь. Это связано с тем, что целью данного раздела является предоставление инвестору необходимой и убедительной информации о конкурентоспособности фирмы и обоснованности самого проекта.

Рыночные оценки бизнес-проектов должны быть основаны на маркетинговых исследованиях. Они оказывают влияние на:

- объемы производства;
- ассортимент производимой продукции;
- потребности в инвестициях для расширения производства, обновления продукции, повышения ее качества;
- динамику спроса на производимую фирмой продукцию за последние годы;
- уровень цен;
- уровень доходов и т.д.

Книжный рынок в целом подчиняется всем рыночным законам, однако он имеет свою специфику - это рынок интеллектуальной продукции.

Если рассматривать положение дел на книжном рынке по сегментам, то вырисовывается следующая картина (по данным Российской книжной палаты):

- научно-художественная литература - общее снижение выпуска и по названиям, и по тиражам (здесь преобладают книги негосударственных издательств);
- детская литература - удельный вес в общем выпуске книг по стране увеличился, расширился ассортимент, но все же несколько сократились тиражи (характерно, что основная масса детских книг издается в Москве);
- деловая литература - наиболее динамично развивающийся вид литературы в российском книгоиздании; число названий и общий тираж увеличились, что объясняется популярностью таких изданий среди части населения, занятой бизнесом (и здесь первые места по всем показателям занимают негосударственные издательства);
- художественная литература - для этого сегмента характерны увеличение количества изданий по наименованиям, снижение тиражей, более высокая доля выпуска такой продукции частными издательствами (по

жанровому делению на первом месте сентиментальный роман, на втором - детектив, на третьем - фантастика, на четвертом - русская классическая и современная литература, на пятом - историко-приключенческая).

2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАКАЗЧИКОВ И ТОРГОВЫХ ПАРТНЕРОВ

Среди них особое место отводится наиболее крупным заказчикам - покупателям. Если предприятие (организация) реализует свою продукцию через посредников, то они тоже являются объектами изучения, и информация о наиболее важных из них отражается в бизнес-плане. По каждой такой фирме приводятся следующие данные: сфера деятельности; местонахождение; структура; численность персонала; основные показатели деятельности.

Применительно к рынку книжной продукции особую важность приобретает изучение спроса на конкретные виды литературы среди определенных социально-экономических групп населения. Поэтому потенциальные покупатели издательской продукции классифицируются по ряду признаков: возраст, пол, национальность, увлечения, хобби; образование, стиль жизни, социальная принадлежность, профессия, жизненный цикл семьи, уровень доходов и т.д.

По указанным критериям Российская книжная палата проводит периодические исследования потенциальных рынков сбыта печатной продукции. При этом выясняются потребности в наиболее важных видах литературы, например, в научно-технической литературе, учебниках, научно-популярных изданиях и др.

Но заинтересованный покупатель - еще не конечная цель выпуска книг. Успех издательству обеспечен, если этот покупатель будет иметь возможность получить на руки книги по своему желанию. Обеспечить это должна система продвижения товара на рынок. Всех торговых партнеров издательства объединяет книготорговая сеть. А в целом в цепочке от издательства до потребителя может быть несколько звеньев: оптовые и розничные торговцы, торговые агенты (они не имеют прав собственности на продаваемую продукцию и получают комиссионные за организованные сделки).

Практикой уже отработаны типовые схемы реализации книг. На рис. 1 представлены 11 возможных путей прохождения товара. Очевидно, что не

все эти каналы могут быть задействованы из-за сложившейся экономической ситуации, когда раздробленность издательств и масштабы тиражей не позволяют, например, создавать сбытовые филиалы.

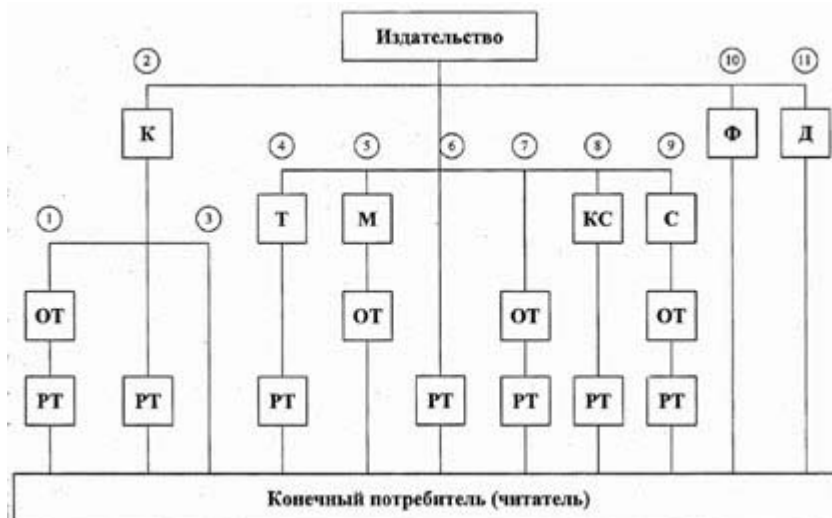


Рис. 1. Обозначения: Ф - региональные сбытовые филиалы; К - коммивояжер; Д - договорные предприятия; Т - торговые представители; КС - комиссионеры; ОТ - оптовая торговля; С - сбытовые синдикаты; РТ - розничная торговля; М - маклеры

Наиболее типичной схемой распространения книг является канал, представленный вариантом 7:

производитель - оптовая торговля - розничная торговля - покупатель

Однако могут быть выбраны и иные схемы решения. Распространение книг зависит от следующих факторов: вид изданий; образ покупателя; местонахождение покупателей; прогнозируемый объем продаж; прогнозируемый спрос.

2.2. ОБЪЕМЫ И ДИНАМИКА СБЫТА

Этот подраздел бизнес-плана составляется для издательств, существующих уже несколько лет и имеющих перечень сводных данных, по которым можно проанализировать и сопоставить объемы реализуемой продукции за ряд лет. Здесь целесообразно предоставить информацию за последние 3 года о динамике продаж производимой продукции. На основании этого выстраивается прогноз возможных продаж продукции при реализации данного бизнес-проекта. Прогноз составляется также на три последующих года, в том числе за первый год приводятся детальные сведения о продажах (помесячно), за второй год - поквартально, а за третий - только в целом за год.

Для вновь создаваемой фирмы в бизнес-план может входить подраздел, в котором содержатся расчеты возможных объемов продаж на ближайшие три года (при условии полного инвестирования проекта и отсутствии негативного влияния внешних факторов).

2.3 КОНКУРЕНЦИЯ

В современных условиях книжный издательский бизнес в России является одним из наиболее рентабельных. В соответствии с законами рынка образуется большое количество издательств, которые стараются выпускать книги различной тематики и найти свою рыночную нишу.

В книжной отрасли, как ни в одной другой, быстро идет процесс специализации и дифференциации. Как показывает практика, в издательствах вырисовываются одно-два или несколько основных тематических направлений, на которых формируется имидж фирмы, и несколько вспомогательных (перспективных), которые при определенных условиях могут стать лидирующими. Таким образом, даже крупные издательства ограничивают себя определенной тематической сферой (литература по экономике, информатике, медицине) или проблематикой (по маркетингу, менеджменту, бухгалтерскому учету). Вследствие этого процесса большинство издательств перешло от спонтанного, подчиненного конъюнктуре выпуска книг к долговременным программам формирования спроса покупателей.

Простейшие расчеты показывают, что при существующем в настоящее время числе издательств и широком, но все же ограниченном числе проблематик, книжный рынок ожидает дальнейшее обострение конкуренции.

Вторая особенность современного книгоиздательского бизнеса - это ограничение деятельности издательств по регионам. Процесс регионализации сбыта продукции обусловлен небольшими тиражами книг и экономическими условиями их распространения, а также все той же конкуренцией. Поэтому издательствам необходимо готовиться к таким процессам, как выход на новые рынки, где уже есть традиционные (местные) продавцы книжной продукции, и ведению конкурентной борьбы за читателей. А для этого прежде всего необходимо провести оценку конкурентной среды.

Исследование конкурентной среды происходит по следующим направлениям:

- выявление основных конкурентов издательства по ассортименту, сегментам рынка, ценовой политике и каналам сбыта;
- определение стратегии конкурентов и методов, которые они используют в борьбе за рынок;

- изучение (по возможности) организационной структуры и финансового состояния конкурирующих издательств;
- анализ политики конкурентов в области ценообразования и продвижения книжной продукции на рынке;
- изучение каналов сбыта, которые используют основные конкуренты, а особенно - маркетинговых посредников.

Очень важно изучить продукцию конкурирующих издательств: круг авторов, тематику и проблематику изданий, их научный или художественный уровень, стиль оформления книг и т.д. В этом же разделе сравниваются показатели качества продукции конкурентов и своего издательства, сроки и объемы поставок, учитывается фактор сезонности, уровень затрат и другие факторы. Некоторые издательства перенимают новации конкурентов в дизайнерском оформлении обложек, особых приемах верстки, оригинальном использовании материала для обложек, вклеек, иллюстраций.

Многие специалисты по маркетингу рекомендуют ранжировать фирмы-конкуренты по следующим признакам:

- реклама;
- размещение;
- ассортимент продукции;
- цены;
- имидж фирмы.

Однако в издательском деле существует своя специфика, поэтому выявление групп конкурентов может проходить по следующим этапам:

1. Оценивается деятельность конкурентов по следующим признакам: работа с авторами и тематика книг, издательская деятельность, продажи и маркетинг, финансы, управление издательством, культура фирмы.

Описание признаков конкуренции:

(1) Авторы и тематика книг. Оцениваются: качество книг конкурента; авторы, сотрудничающие с конкурентом; объявленная программа издания книг в сравнении с программой вашего издательства по однородным разделам литературы с точки зрения покупателя.

(2) Издательская деятельность. Оцениваются позиции конкурента на книжном рынке в сравнении с вашей фирмой по объему выпускаемых книг, используемым ресурсам и затратам.

(3) Продажи и маркетинг. Оценивается относительная эффективность конкуренции по издаваемым книгам: позиционирование товара, активность внешних служб, стратегия рекламы конкурента.

(4) Финансы. Оцениваются объем финансовых ресурсов, потенциал и его использование.

(5) Управление издательством. Оцениваются эффективность, агрессивность и квалификация руководства конкурента по балансу успехов и неудач за последнее время.

(6) Культура фирмы. Оцениваются полезность и накопленный опыт конкурента как основа мгновенной реакции на изменения рыночной ситуации и, соответственно, возможность издания новой книги для этих рынков.

2. Оценку рекомендуется проводить по пятибалльной шкале, сравнивая между собой показатели нескольких фирм-конкурентов:

- 5 - превосходно/следует изучить опыт
- 4 - очень сильно - конкурентоспособен
- 3 - приемлемо, примерное равенство
- 2 - слабо/не конкурентоспособен
- 1 - очень слабо

3. Полученные по отдельным конкурентам оценки вносятся в матрицу сильных сторон конкурентов. Эта матрица является промежуточным вариантом оценки, который позволяет выявить сильнейшего конкурента и относительно него построить профиль сильных и слабых сторон своей фирмы.

4. Проводится предварительный анализ слабых сторон конкурентов и сложившейся ситуации на рынке. При описании ситуации на рынке приоритет в первую очередь отдается управленческим аспектам. Деятельность издательства при этом можно характеризовать по следующим направлениям:

- издаваемая книжная продукция;
- экономические результаты деятельности фирмы;
- финансовые результаты деятельности фирмы;
- дистрибьюторская деятельность фирмы;
- социально-психологические аспекты управления в коллективе.

Комплексное и тщательное изучение конкурентов поможет в определении или некоторой трансформации собственной маркетинговой

стратегии в нужном направлении, в более эффективном использовании основных маркетинговых инструментов: финансовых, организационных, рекламно-информационных. А главное, на что направлено исследование в данной области, - это повышение конкурентоспособности своей книжной продукции в плане расширения ассортимента, улучшения интеллектуально-информационных свойств и художественного оформления. Правильные и эффективно примененные приемы изучения конкурентной среды, в конечном счете, могут обернуться увеличением продаж и ростом прибыли, что является одной из основных целей издательского бизнеса.

2.4 ОЦЕНКА СФЕРА РАСПРОСТРАНЕНИЯ И ПРОДАЖ

Проанализировав ситуацию на рынке и выбрав оптимальные каналы сбыта, издательство может начать конструировать собственную систему распространения книг.

2.4.1 Оптовая торговля

Задача оптовой торговли состоит в том, чтобы с наименьшими затратами и в максимально короткие сроки доставить выпущенные издания розничным торговым предприятиям. В рыночных условиях число оптовых предприятий резко возрастает. Зачастую они образуют книготорговые цепи: оптовая структура при издательстве - центральная оптовая фирма - региональные оптовые предприятия.

Оптовые предприятия изучают спрос и конъюнктуру книжного рынка, собирают заказы розничных предприятий и в соответствии с ними закупают книжную продукцию у поставщиков, занимаются рекламно-информационной работой, транспортно-экспедиционным обеспечением поставок. В соответствии с выполняемыми функциями они имеют оптовые базы и склады, а во многих случаях - собственные транспортные средства.

Можно утверждать, что без налаженного опта не будет эффективно работать книжный рынок. Оптовая торговля позволяет сократить излишек запасов продукции на всех уровнях и устранить товарный дефицит, влияет на экономические связи между регионами, определяет пути перераспределения товаров.

В настоящее время развивается новая структура оптовой книжной торговли, свободная от излишней централизации и внеэкономических методов распространения тиражей. Сейчас существуют следующие формы книжной торговли:

- прямые связи между изготовителями и покупателями;
- через посреднические организации и предприятия;
- коммерческие контакты субъектов рынка.

2.4.2 Розничная торговля

Конечным звеном в цепочке товародвижения является розничная книжная торговля. Именно здесь книга попадает непосредственно к потребителю (читателю) и наглядно определяется степень соответствия издательских предложений и покупательского спроса. Розничная торговля выполняет ряд важных функций: участвует в процессе формирования ассортимента, предоставляет информацию потребителям (через продавцов,

рекламу и т.д.), производит операции с товарами (хранение, сортировка, установление цен и др.), осуществляет сделки купли-продажи (магазины, кредит, доставки).

Если проанализировать современное состояние розничной торговли в России и за рубежом, то можно заметить общие характерные особенности:

- инфляция способствует росту затрат, особенно накладных расходов;
- увеличивается плата за торговые площади, за место для рекламы, за мероприятия по продвижению товаров в связи с инфляцией;
- возрастает конкурентная борьба;
- осложнились условия связей с банками (долгосрочные платежи, сдача наличных денег, рост процентов под ссуду);
- значительно возросли расходы на рекламу и мероприятия по стимулированию сбыта;
- увеличиваются потери продукции и материальных ценностей в связи с несовершенством системы складирования и транспортировки;
- возросли требования покупателей к качеству книжной продукции, уровню обслуживания и рекламе;
- компетентность сотрудников предприятий розничной торговли не всегда соответствует требуемому уровню.

Все это обуславливает необходимость в совершенствовании организации розничной торговли, повышении квалификации персонала, а главное - в улучшении маркетинговой деятельности, ориентации ее на новые методы продвижения товаров, на получение максимальных прибылей и достижение целей, стоящих перед фирмой.

Розничная книжная торговля классифицируется по собственности и формам торговли. По собственности различают независимых розничных торговцев, совместное владение несколькими розничными точками, контрактные соглашения между производителями и торговцами, арендуемые отделы, кооперативы. По формам - это магазины и торговые дома, книжные отделы в универсамах и супермаркетах, книжные киоски, книжные рынки, продажи с лотков, канал «Книга - почтой».

3. ПЛАН МАРКЕТИНГА

3.1. ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО МАРКЕТИНГА

Успешное существование издательства в рыночных условиях определяется не столько организацией внутренней (традиционной) работы, сколько его умением организовать свою работу во внешней среде, максимально использовать возможности изменения конъюнктуры, следить за ситуацией на региональных рынках, умением выбирать партнеров и гибко перестраивать свою сбытовую политику. Эти изменения поведения фирмы во внешней среде, собственно, и составляют суть маркетинговой деятельности, правильная организация которой позволяет выработать систему адаптивного реагирования на изменения ситуации на рынках и гарантировать устойчивый спрос на книги.

Маркетинг позволяет понять, каким образом производитель, фирма должны организовать процесс реализации, как осуществить продвижение на рынок новой продукции, как построить стратегию рекламной кампании и т.п. Маркетинг дает возможность рассчитать различные варианты затрат на производство и реализацию продукции и выбрать наиболее эффективный из них, определить, какие виды продукции от какого потребителя и в каком регионе принесут наибольшую отдачу на каждый рубль, вложенный в производство, транспортировку, хранение, рекламу и сбыт. Однако в такой специфической области, как издательское дело, маркетинг трансформируется в модель, отличную от общепринятой в сфере предпринимательства.

Особенностью книгоиздания является сочетание производственной и нематериальной сфер деятельности. Продуктом производственной деятельности издательства является книга как товар. Однако, поступая на рынок, книжная продукция служит для удовлетворения духовных и информационных потребностей людей. Ввиду этого, книжно-издательский маркетинг можно рассматривать как специфический вид профессиональной деятельности, направленный на продвижение книжной продукции на рынок и обеспечения интеллектуальных запросов потребителей.

Цели издательского маркетинга всегда связаны с двумя направлениями:

- изучение читательской аудитории, т.е. того круга читателей, которому адресуется данная книга;

- исследование того сегмента рынка изданий, на котором предстоит продавать книгу.

В настоящее время, в период спада деловой активности во многих областях российской экономики, в том числе и в книгоиздательской деятельности, просто необходимы четкое планирование маркетинговых мероприятий и умелая организация их выполнения на всех этапах издательского процесса. Сегодня стратегия книжного маркетинга должна базироваться на постоянном анализе динамики книжных рынков и каналов книгораспространения. А в рамках этой стратегии издательство должно подчинять свои действия следующим основным требованиям, сформулированным на основе анализа издательской маркетинговой практики преуспевающих фирм:

1. Целесообразно осуществлять выпуск какого-то вида эксклюзивной продукции или услуг и доминировать на рынке, хотя бы временно, благодаря своим авторам и оформителям.

2. Следует строить свою издательскую деятельность так, чтобы получать доход от реализации (продажи) книг, и при этом иметь достаточно высокую долю чистой прибыли в приросте объема продаж или увеличении дохода от реализованной продукции. Так, например, при росте объема реализации на 20% прирост чистой прибыли должен быть не менее 50%.

3. Необходимо обеспечить развитие издательского бизнеса, независимо от экономической ситуации, за счет выбора соответствующей концепции маркетинга.

4. Важно постоянно иметь за счет концентрации своей деятельности на определенных рынках высокие нормы прибыли от прироста заказов, причем должна быть достаточно большой доля повторных заказов на книги.

5. Необходимо выбирать такую систему распространения книг и такие региональные рынки, на которых многое зависит от профессионализма и таланта менеджера по продажам.

Система маркетинга, т.е. комплекс рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают издательство с рынком сбыта книжной продукции (рис. 2), должна обеспечивать выполнение следующих целей:

- получить максимальную прибыль при минимальных затратах;
- занять определенное место на рынке;

- создать положительный имидж среди партнеров и потенциальных покупателей.

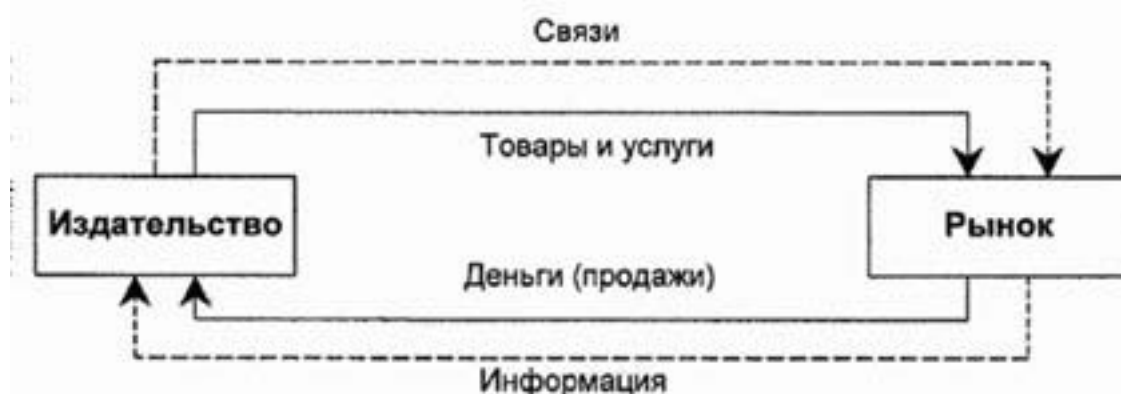


Рис. 2. Два основных элемента системы маркетинга издательства и их взаимосвязи

Маркетинг является в определенном смысле системой внутрифирменного управления, ориентированной на создание экономических, производственных и организационных условий для эффективной деятельности издательства и оптимального его развития.

Возможности маркетинга для долговременного существования и успешной деятельности издательства на рынке будут в полной мере использованы, если руководствоваться также следующими правилами, которые многократно проверены практикой многих фирм:

1. Цель издательского бизнеса состоит в том, чтобы создать своего потребителя. Эффективный маркетинг состоит в том, чтобы выяснить, насколько выпускаемая продукция соответствует потребностям и возможностям покупателей.

2. Если изучение рынка показало, что конкретные книги не найдут сбыта (потребителя), то следует отказаться от их выпуска.

3. Поиск инноваций - сердцевина всей маркетинговой деятельности. Важно не придумать и издать еще одну новую книгу, а с ее помощью донести до читателей что-то новое. В условиях рынка очень важным является также отличие фирмы от других конкурентов в методах обслуживания и своевременности выхода на рынок со своей книжной продукцией.

4. Необходимо организовать в пределах имеющихся ресурсов эффективную рекламу своей деятельности. Реклама нужна, чтобы собрать заявки на книги, найти потребителя, создать и закрепить в его глазах привлекательный образ издательства.

5. Важно занимать центральное место на «сцене», т.е. уметь выделяться среди конкурентов на одном и том же рынке, обеспечив выполнение исключительного вида услуг или подчеркивая высокую квалификацию своих сотрудников. Необходимо найти те факторы, к которым потребители наиболее чувствительны.

6. Следует широко использовать, учитывая размеры фирмы, так называемый целенаправленный маркетинг. В этом случае быстрый рост доходов становится результатом выбора определенной книги или серии книг с уникальными возможностями для покупателей и целенаправленного их рекламирования.

7. Должен быть постоянный канал обратной связи между издательством и потребителем, так как маркетинг предполагает постоянную реакцию фирмы на любые изменения запросов потребителей, внесение соответствующих изменений в планы издательства.

Издательству целесообразно обращаться к двухступенчатому маркетингу, когда к рекламной кампании привлекаются оптовые покупатели или вся сбытовая сеть. В этом случае часть усилий и затрат по маркетингу поручается торговому посреднику, поскольку их интересы - реализовать изданную книгу - совпадают с интересами издательства.

3.2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ КОНЦЕПЦИИ

В маркетинговой концепции фиксируются планируемые принципиальные ориентиры для деятельности фирмы. Она всегда составляется в период, когда требуется существенно изменить сложившуюся ситуацию на рынке, и служит направляющей идеей на весь период ее осуществления.

Концепция маркетинга должна рассматривать деятельность коллектива и руководства в двух плоскостях:

управление потребителем через выбор соответствующей стратегии и действий, которые позволяют фирме правильно определить круг потребителей, эффективно его обрабатывать и достигать коммерческого успеха;

управление коллективом через мобилизацию его трудовых и интеллектуальных возможностей для достижения поставленных коммерческих целей.

Написание самой маркетинговой концепции вряд ли стоит передавать консалтинговой фирме, даже если при этом гарантируется коммерческая тайна. Дело в том, что сторонняя организация, даже очень компетентная в вопросах выработки стратегии, не сможет в одном документе собрать воедино сложившуюся расстановку сил в издательстве, культуру фирмы, предложить соответствующие инструменты и исполнителей. Поэтому маркетинговая концепция должна определяться только сотрудниками фирмы. При этом важно уже на начальном этапе составления концепции привлечь к работе над ней представителей отдельных подразделений, а также определить место каждого подразделения в решении общей задачи.

Общий порядок разработки маркетинговой концепции можно разделить на следующие этапы:

1. Выработка философии фирмы в виде одной или нескольких стратегий (цели, задачи, средства их достижения), на которую будут ориентироваться все последующие этапы.
2. Анализ прошлого опыта работы издательства в целях выявления тенденций, которые послужат основой для выработки прогнозов.
3. Оценка нынешнего состояния издательства для позиционирования фирмы и издаваемых ею книг на рынке.

4. Оценка шансов и рисков издательства для различных стратегий действий на рынке на основе анализа прошлого и настоящего состояния фирмы.

5. Формулирование целей и выбор стратегий действия издательства на рынке для средне- и долгосрочной деятельности.

6. Постановка задач планирования основных мероприятий для достижения намеченных целей и реализации стратегий.

3.3 ИНСТРУМЕНТАРИЙ МАРКЕТИНГА

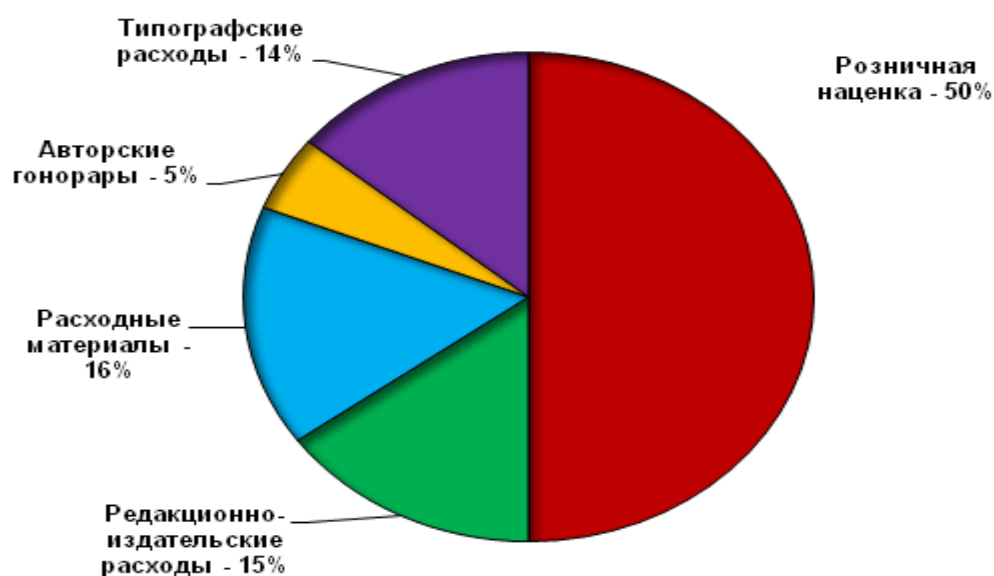
Основные инструменты маркетинга группируются по функциям: продуктовая политика; коммуникационная политика; ценовая политика; сбытовая политика.

Продуктовая политика охватывает мероприятия, которые осуществляет издательство с тем, чтобы на избранном сегменте рынка завоевать постоянных покупателей. Это достигается за счет длительной работы с потребителями, издания качественных с их точки зрения книг, создания необходимого им ассортимента, а также путем создания у своих потребителей имиджа солидного партнера, продукции которого можно доверять. Сплоченность всех действий базируется на обратных связях, когда служба изучения потребителей фирмы заблаговременно определяет колебание спроса или появление новых потребностей, которые реализуются в новых изданиях, а также услугах.

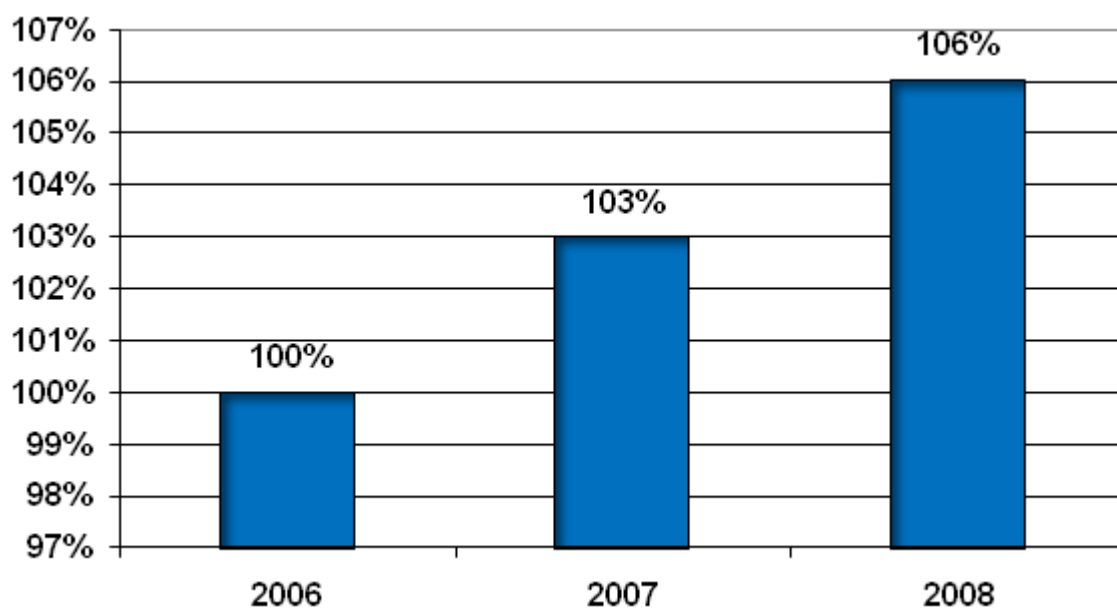
Ценовая политика (ценообразование) охватывает все мероприятия фирмы по формированию цен. Они являются результатом компромисса между сформировавшимся спросом и предложением товара на рынке. В этой связи особенно важно знать типы книжных рынков и их состояние, чтобы сформировать разумную ценовую политику.

Пример расчета конечной стоимости книжной продукции, поставляемой в регионы России

Структура цены на книгу



Динамика средней розничной наценки на книгу в 2006-2008 гг.



Динамика среднеотраслевой розничной цены книги 2006-2008 гг.

Год	2006	2007	2008
Цена, руб.	117	140	158

Сбытовая политика (распространение и продажи) занимается разработкой пути движения товара от издателя к покупателю. При этом принципиальное значение имеет вопрос, каким путем и когда книга может найти покупателя.

Коммуникационная политика касается вопросов организации фирмой контактов с внешней средой. В сфере маркетинга коммуникация отвечает за передачу информации и важных сообщений для управления мнением, подходами, ожиданиями потребителей и, главным образом, их поведением в соответствии со специфическими целями маркетинговой концепции. Сюда относится реклама, связи с общественностью и другие направления деятельности.

Подбор и применение всех маркетинговых инструментов для достижения поставленной цели реализуется через процедуры маркетинг-микса (комплекса маркетинга), который в основе своей составляет программу издательства.

4. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Производственный план разрабатывается на основе плана маркетинга. Основная часть данного раздела бизнес-плана состоит в том, чтобы представить информацию по обеспечению выпуска продукции с производственной стороны, разработать меры по поддержанию и развитию производства.

Основным разделом этого плана является План выпуска и реализации продукции. Он фактически представляет собой производственную программу издательства, где указывается перечень планируемых к выпуску видов продукции и тематика изданий.

Планом выпуска и реализации продукции определяются:

1) Количественные показатели выпуска: число изданий, объем в издательских листах и тираж по каждой группе продукции и тематическим разделам, а также число печатных листов-оттисков (приведенных к формату 60*90 см);

2) Объем реализации, ожидаемый в планируемом периоде. Этот показатель определяется на основе объема выпуска продукции и ожидаемой средней цены реализации 1 учетной единицы продукции. Ожидаемая средняя цена реализации определяется на основе ретроспективного анализа данных за предыдущие несколько лет с учетом ожидаемых и текущих темпов инфляции.

Вторым разделом плана производства является План художественно-технического оформления изданий. В нем указываются объемы, тиражи и основные элементы оформления по каждому изданию: формат; характер набора; число иллюстраций; наличие вклеек, способ их печати и красочность; номер и сорт бумаги; тип обложки или переплетной крышки; сорт переплетной ткани и т.д. Этот план нужно составлять с учетом типа каждого издания и действующих технических условий полиграфического оформления книг и журналов.

Если план выпуска и реализации продукции дает представление о тематике и количестве планируемой к выпуску продукции, то второй план рассматривает параметры будущего издания, характеризующие его внутреннее и внешнее оформление, красочность, стиль издания.

План выпуска продукции и план художественно-технического оформления являются основой для расчета потребности издательства в ресурсах: оборудовании, материалах и трудовых ресурсах.

Прежде, чем определить потребности издательства в необходимых ресурсах, необходимо описать условия работы самого издательства: офисы, склады, специальное оборудование. Целесообразно отметить, достаточен ли имеющийся задел рукописей, их готовность и качество, наличие рецензий и грифов. Если у издательства имеется своя производственная база, необходимо дать ее характеристику, краткий анализ текущего состояния и перспектив расширения.

Далее нужно проанализировать производственный процесс в издательстве и его составляющие, определить потребность в основном оборудовании для создания оригинал-макета. Выбор основного оборудования зависит от используемых или допустимых к применению редакционно-издательских и полиграфических технологий, включающих компьютерную обработку текстовой и изобразительной информации; например, компьютер с клавиатурой и видеоконтрольным устройством, сканер с программным обеспечением, лазерный принтер и другие пробопечатные устройства, фотывыводные устройства.

Расчет потребности в оборудовании для создания оригинал-макета зависит от общей загрузки в учетных единицах в год и производственной мощности одного вида оборудования в год. Важно не только рассчитать количество оборудования, но и определить, какое оборудование потребуется и где планируется его приобрести либо арендовать.

Определение потребности в материальных ресурсах включает в себя определение потребности в бумаге, картоне и переплетных материалах, приобретение которых входит в обязанность издательства.

Потребность в бумаге для печати текста определяется в печатных листах-оттисках, приведенных к формату 60*90 см. Для определения потребности бумаге в тоннаже (по весу) применяют укрупненные нормы расхода в бумаги на 1 млн печатных листов-оттисков. Для определения потребности в бумаге для форзаца, обложки, суперобложки применяют действующие в отрасли «Нормы расхода материалов на полиграфических предприятиях». При этом обязательно учитываются нормы отходов бумаги на технологические нужды производства.

Потребность в картоне определяется в листах и тоннаже также на основании норм расхода, применяемых на полиграфических предприятиях, с учетом отходов на технологические нужды производства.

Потребность в переплетных тканях рассчитывается в погонных метрах с учетом отходов на технологические нужды.

В плане производства указываются каналы приобретения бумаги и переплетных материалов, характеристика фирм-поставщиков, условия доставки и хранения материалов.

Бумагу и переплетные материалы издательства приобретают либо непосредственно у производителей (бумажных фабрик), либо через хорошо зарекомендовавших себя фирм-посредников, одной из которых является государственное предприятие «Полиграфресурсы». В последнее время, однако, процесс книгоиздания часто обеспечивают всеми необходимыми материалами сами полиграфические предприятия, на которых размещают свои заказы издательства.

Потребность в трудовых ресурсах

Количество основных редакционно-производственных работников зависит от многих факторов: объема выпуска продукции в издательских листах, характера и сложности выпускаемых изданий, квалификации сотрудников, объема и содержания издательского портфеля, организации системы маркетинга и др.

Число штатных единиц редакторов, технических редакторов, корректоров определяется на каждый год делением общего числа учетно-издательских листов плана выпуска на соответствующие годовые нормативы загрузки этих работников (с учетом времени на отпуск).

Для издательства важно самостоятельно установить расчетные нормативы загрузки для своих редакторов, технических редакторов и корректоров, исходя из сложности выпускаемых изданий, квалификации и опыта работников.

Численность основных работников обычно составляет 70-80% от общего количества работающих в издательстве. Поэтому, определив численность основных работников, можно прогнозировать численность административно-управленческих работников.

Многолетний опыт работы издательств показывает, что при всех обстоятельствах издательству необходимы следующие ключевые сотрудники: специалист по маркетингу; по производству (полиграфист и электронщик); по ресурсам (бумаге и переплетным материалам); художник (дизайнер, оформитель), и, конечно, редактор, технический редактор и корректор.

Перечисленные специалисты могут состоять в штате или выполнять свои обязанности по договору с издательством. Здесь нет рекомендуемых сочетаний, все зависит от типа издательства и его задач, от возможностей специалистов, которые работают в штате и от их универсальности. Но существует тенденция: чем сложнее выпускаемые издания, тем более необходим в издательстве редактор-универсал, художник-профессионал и хороший производственник.

Особенно следует отметить резко возросшую роль редактора в работе издательства, теперь от него зависит очень многое. Помимо традиционных обязанностей по «доработке» книги для печати, он сейчас должен владеть основами маркетинга, разбираться в экономике и хорошо чувствовать тематику.

При всех условиях, говорить об успехе можно только тогда, когда роли и обязанности специалистов в издательстве точно расписаны, и им предоставлена полная свобода в выполнении текущих и оперативных задач. За руководителем остается периодически проверять ход выполнения работ, особенно если речь идет о наиболее капиталоемких проектах.

Оценка издержек производства

Этот раздел может быть приведен либо в плане маркетинга, либо в плане производства. В плане маркетинга (подраздел «Ценообразование») было упомянуто об условно-постоянных и условно-переменных издержках издательства, но до определения потребности в ресурсах издержки можно подсчитать только очень приблизительно.

В производственном плане дается развернутый расчет издержек производства и статей себестоимости продукции.

Себестоимость товарной продукции - это затраты на производство и реализацию продукции в денежной форме. Состав и структура себестоимости издательской продукции - соотношение различных статей, видов затрат - как никакая другая экономическая категория отражает специфику изготовления книги как товара. Она включает расходы на авторский гонорар и вознаграждение за художественно-графические работы; редакционные расходы (расходы на обработку и оформление рукописей); расходы на типографские работы; расходы на бумагу и переплетные материалы.

Общеиздательские, или, по единой для всех отраслей и видов деятельности терминологии, общепроизводственные и общехозяйственные

расходы, а также внепроизводственные, или коммерческие расходы, по сути не отличаются от соответствующих затрат любого другого производственно-коммерческого предприятия.

Общепроизводственные расходы включают расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования; амортизационные отчисления на полное восстановление и ремонт основных средств; расходы по страхованию производственного имущества; затраты на отопление, освещение и содержание производственных помещений; арендную плату за производственные помещения, машины и оборудование; оплату труда производственного персонала; другие аналогичные по назначению расходы. Однако книжное производство имеет свою специфику. В структуре активов издательства основные средства не играют такой важной роли, как в промышленности. Наиболее активная их часть - рабочие машины, непосредственно воздействующие на предметы труда, в издательствах отсутствует. Издательская же техника участвует лишь в подготовке предмета труда к последующим полиграфическим процессам. Однако большой удельный вес внеоборотных активов в издательстве может быть обусловлен наличием собственных зданий, сооружений и автотранспортных средств. Соответственно, общепроизводственные расходы занимают в структуре издательской себестоимости небольшую долю.

Общехозяйственные расходы не связаны непосредственно с производственным процессом и включают практически те же статьи затрат: административно-управленческие расходы; расходы на содержание общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом; амортизационные отчисления на полное восстановление и расходы на ремонт основных средств управленческого и хозяйственного назначения; расходы по оплате информационных, аудиторских и консультационных услуг; другие аналогичные по назначению расходы.

Коммерческие расходы включают расходы на: тару и упаковку изделий на складах готовой продукции; по доставке продукции, погрузке, комиссионные сборы, уплачиваемые сбытовым и другим посредническим предприятиям; по содержанию помещений для хранения продукции в местах ее реализации; рекламные расходы; другие аналогичные по назначению расходы.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Этот план определяет основные направления кадровой политики. Одним из них является формирование организационной структуры издательства. Форма организации частного издательства выбирается его учредителями, поскольку они, как правило, входят в состав руководства (директор, главный редактор). Структура издательства зависит от многих факторов: от его типа, объема выпускаемой продукции и характера изданий, от организации редакционно-издательского процесса, созданной системы маркетинга и т.д.

5.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ИЗДАТЕЛЬСТВА

Существуют два типа издательств: универсальные и типизированные (специализированные). Универсальное издательство выпускает несколько видов продукции (книги, журналы, альбомы по искусству) и литературу различной тематики. Специализированное издательство выпускает один вид продукции (например, книги) и вид литературы (художественная).

малых предприятий, только начинающих свою коммерческую деятельность, организационная структура достаточно примитивна, но и в ней должны быть заложены основы для дальнейшего роста и дифференциации.

Конкуренция государственных и коммерческих издательств при выпуске одних и тех же видов литературы показывает, что более приспособлены к рыночным условиям небольшие структуры. Они более подвижны, гибки, быстрее реагируют на изменение конъюнктуры книжного рынка, легче переносят сезонные изменения в объеме реализации продукции, от которых зависит благополучие издательства. Непременным требованием рыночной структуры издательства является универсализм, который включает гибкость структуры, т.е. возможность ее быстрой и безболезненной перестройки, и многопрофильность подготовки сотрудников (наличие у одного специалиста знаний всех или нескольких сторон издательского процесса).

Что касается организационной структуры, то обычно издательство состоит из следующих основных отделов:

- редакции;
- производственный отдел;
- отдел художественного оформления.

Таким образом, вся деятельность издательства, связанная с созданием произведений, редакционной обработкой и художественно-технической подготовкой к изданию, сосредоточена в этих трех отделах. Наряду с основными отделами в издательствах действует ряд обслуживающих отделов: бухгалтерия; отдел материального снабжения; отдел маркетинга и рекламы; отдел реализации; отдел транспортных перевозок; административно-хозяйственный отдел).

5.2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

При разработке концепции управления любой организацией, в том числе и издательством, необходимо учитывать следующие факторы:

- человеческий потенциал - совокупность таких качеств, как интеллектуальный уровень, образование, физическое и душевное здоровье, творческие способности, умение адаптироваться в коллективе;
- мотивация - побуждение человека к сознательной и плодотворной деятельности, исходя из его потребностей и целей организации;
- отбор, обучение, аттестация - поддержание общего качественного уровня персонала путем конкурсного отбора при приеме на работу, повышения квалификации, использования системы качественной и количественной оценки результатов труда;
- планирование численности - определение затрат времени на выполнение каких-либо функций (нормирование), использование метода совмещения обязанностей, изучение конъюнктуры рынка с целью сохранения рационального штатного состава;
- организация управления персоналом - изучение форм, методов и процедур, обеспечивающих результативную работу всего персонала.

Разработка кадровой политики издательства включает в себя комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- подбор сотрудников (редакторов, менеджеров, верстальщиков, других специалистов и работников) в соответствии с выбранной стратегией;
- подготовка и адаптация персонала;
- анализ и оценка профессиональных качеств работников;
- обеспечение рациональных условий труда, создание оптимальной социально-психологической атмосферы в коллективе;

- планирование заработной платы, премий и других вознаграждений;
- мероприятия по обеспечению профессионального и административного роста;
- профилактика и ликвидация конфликтов в коллективе.

При подборе персонала менеджер должен четко знать требования, предъявляемые к специалисту в данной области, чтобы точно оценить способности кандидата и их соответствие целям издательства, учесть его профессионализм и личные качества, которые помогут ему вписаться в специфический коллектив: редакторский, художественный, производственный и любой другой отдел. Это очень сложная задача, для решения которой менеджер по персоналу должен знать основы социальной и личностной психологии, владеть методами кадровой политики, а также хорошо представлять творческую направленность издательства.

Чтобы избежать ошибок при найме персонала на работу, менеджеры используют следующие приемы:

- собеседование - личное общение, в ходе которого претендент отвечает на ряд вопросов об опыте его предыдущей работы, получает интересующую его информацию, проверяется на коммуникабельность;
- тестирование - оценка технических и трудовых навыков, а также психологических особенностей человека;
- проверка на профессионализм - претендент получает творческое задание, которое он должен выполнить качественно и в срок, чтобы получить работу по специальности.

От правильного проведения кадровой политики в значительной степени зависит будущее организации, т.е. сохранение стабильности и получение прибыли. С этой целью руководство издательства и менеджеры должны четко решить, сколько работников, какой квалификации и на каких участках потребуется принять на работу, как оценивать профессионализм персонала в соответствии с организационной структурой, каковы издержки на его содержание и как они соотносятся с прибылью. Каждый сотрудник издательства должен иметь соответствующие должностные инструкции, четко регламентирующие его деятельность, т.е. знать свои права и обязанности.

Очень важной является такая процедура управления персоналом, как оценка профессиональной деятельности. Своевременная и адекватная

оценка каждого работника способствует повышению его заинтересованности в творческом труде, в достижении поставленных целей, помогает достичь лучшего взаимопонимания между руководством издательства и подчиненными.

При положительных результатах руководство может использовать материальные или другие виды поощрения. Самая распространенная форма вознаграждения - повышение заработной платы, выплата премий. Кроме того, работник, регулярно получающий наилучшую оценку своего труда, может быть продвинуто по служебной лестнице, т.е. назначен на более престижную и высокооплачиваемую должность.

Функции управления персоналом издательства в зависимости от влияния внешней среды (инфляционные процессы, активизация действий конкурентов и т.д.) и потребностей производства (сокращение или увеличение тиражей, выпуск новых серий книг) могут меняться в достаточно широком диапазоне. Соответственно, трансформируется организационная структура издательства, меняются численность и функциональные обязанности кадрового состава.

6. ПЛАН РИСКА

В число издательских рисков входят следующие:

- выбор наименования и тематики книг и учебников, намечающихся к изданию;
- формирование авторских коллективов для написания книг;
- выбор структуры и оформления издания, определение его тиража;
- конкуренты и их продукция;
- некоторые потенциально неблагоприятные производственные и финансово-экономические тенденции;
- завышенная стоимость разработки и производства нового вида продукции;
- недостижимость планов реализации (продаж);
- невыполнение графика выпуска книжной продукции;
- сложности и задержки в получении необходимых ресурсов и материалов;
- трудности при получении необходимых банковских кредитов;
- более высокая, чем планировалось, стоимость внедрения и развития проекта в связи с изменениями финансового и организационного характера.

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Этот раздел является итоговым. Он основан на расчетах показателей, полученных в предыдущих разделах бизнес-плана, и предназначен для их обобщения и представления в стоимостном выражении. Бизнес-план предусматривает расчет потенциала проекта и графика его финансирования; он может также служить оперативным планом для финансового управления проектом.

В составе финансового плана разрабатывается несколько документов:

- 1) Прогноз объема реализации продукции
- 2) Баланс денежных расходов и поступлений (анализ денежных потоков)
- 3) Таблица доходов и затрат (прогноз прибылей и убытков)
- 4) Сводный баланс активов и пассивов предприятия
- 5) График безубыточности (прибыльности).

7.1. ПРОГНОЗ ОБЪЕМОВ РЕАЛИЗАЦИИ

Прогноз объемов реализации должен дать представление о той доле рынка, которую намеревается завоевать издательство своей продукцией. Обычно такой прогноз составляется на три года вперед, причем для первого года данные приводятся ежемесячно, для второго - поквартально, а для третьего отмечается общая сумма продаж за 12 месяцев. Такая система прогнозирования сбыта объясняется тем, что для начального периода производства уже известны потенциальные оптовые покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная же со второго года, разумеется, приходится заниматься прогнозными расчетами объемов реализации. Но эти прогнозы должны строиться на серьезном и многоступенчатом изучении рынка, потому что в соответствии с объемами реализации предприятие планирует затраты на приобретение оборудования, расходы на рекламу, заработную плату работников, собственные финансовые вложения.

7.2 ПРОНОЗ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ

В данном разделе используются ранее составленные прогнозы размеров сбыта. Одновременно должны предусматриваться ассигнования на покрытие производственных издержек. Уровень производства или

управления определяется прогнозами сбыта, а также выполнением требований инвесторов. Потребности в материальных, трудовых и производственных ресурсах должны быть представлены в стоимостной форме. Желательно также разделение этих затрат на постоянные и переменные статьи. При определении эффекта от продаж необходимо также учесть производственные расходы и затраты на приобретение оборудования. Из-за важности планов прибылей и убытков для определения финансовой привлекательности проекта для потенциальных инвесторов очень важно, чтобы спорные положения были полностью раскрыты и документально оформлены.

7.3. БАЛАНС ДЕНЕЖНЫХ РАСХОДОВ И ПОСТУПЛЕНИЙ

Баланс денежных расходов и поступлений (баланс денежных потоков). Для нового проекта прогноз денежных потоков может быть более важен, чем прогноз прибылей. Этот документ позволяет оценить суммы, необходимые для осуществления проекта, начиная со стадии его подготовки и заканчивая получением первого положительного эффекта. Главная задача этого баланса - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, определить будущую ликвидность предприятия при осуществлении данного проекта. Под ликвидностью в данном случае понимается способность предприятия своевременно погашать задолженность перед кредиторами за счет средств, находящихся на расчетном счете. Проводя планируемый уровень продаж и капитальных затрат в тот или иной период, прогноз подчеркивает необходимость и время дополнительного финансирования и определяет пиковые требования к рабочему капиталу. Часть необходимого финансирования может быть получена за счет средств фирмы (это отражается в бизнес-плане), часть - за счет банковских кредитов на 1 - 3 года и за счет краткосрочных кредитов.

7.4. СВОДНЫЙ БАЛАНС АКТИВОВ И ПАССИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сводный баланс активов и пассивов предприятия детализирует использование и вложение финансовых ресурсов, требуемых для поддержания проектируемого уровня производства. Инвесторы просматривают планируемые бухгалтерские балансы, устанавливая размер рабочего капитала, текущих издержек, товарного оборота, и в зависимости

от этого определяют размер финансовых вложений в проект. Форма бухгалтерского баланса может быть подготовлена на начало проекта и на конец каждого года из 3 - 5 лет работы.

7.5. ГРАФИК БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

График безубыточности показывает уровень продаж (производства), необходимый для покрытия расходов. Он включает расходы, как зависящие от уровня производства (оплата труда производственного персонала, расходы на материалы, торговые издержки), так и не зависящие от него (арендная плата, выплата процентов, заработная плата административно-управленческого персонала и т.д.). Уровень продаж (реализации), при котором покрываются все расходы, называется уровень безубыточности (график безубыточности издательства и пояснения к нему приведены в плане маркетинга).