

Как составить бизнес-план?

Структура бизнес-плана зависит от специфики проекта и предпочтений автора, но в каждом корректном бизнес-плане должны быть, как минимум, следующие части/главы:

Резюме бизнес-проекта

Резюме занимает по объему 1-2 страницы и пишется после того, как сам бизнес-план уже готов. Резюме должно давать краткий обзор всего бизнес-плана. В нем описывается проект и коммерческая сфера, в которой действует предприятие, а также указывается, какие цели и какими средствами планируется достичь.

Общие данные предприятия:

Наименование
Адрес места деятельности
Регистрационный адрес
Время регистрации
Регистрационный номер
Телефоны
Эл. почта
Адрес сайта в интернете
Величина собственного капитала
Пайщики и их доля в капитале
Члены правления
Контактное лицо, его телефон, эл. почта

Бизнес-идея, видение, миссия и цели

Бизнес-идея

Должно быть ясно, в какой сфере работает предприятие (*напр., транспорт, развлечения, общественное питание и т.д.*), какую целевую группу оно считает своими клиентами, какие потребности данной целевой группы стремится удовлетворить, как эти потребности удовлетворяются, чем предприятие отличается от конкурентов.

Видение

К чему предприятие стремится? Видение – это максимально реалистичное описание того, каким предприниматель хочет видеть свое предприятие в будущем. Видение определяется на перспективу не менее 5 лет. Видение отражает определенный идеал и не содержит цифр, за исключением лет (*напр., видение предприятия OÜ Mööbel – стать к 2015 году наиболее известным в Северных странах производителем мебели, продукция которого широко востребована*).

Миссия

Как этого достичь? Коммерческая миссия – это основной принцип существования предприятия: чьи потребности, какие потребности и каким образом предприятие будет удовлетворять в долгосрочной перспективе.

- Миссия должна быть краткой, доступной и запоминающейся, гибкой и отличной от других.
- В чем заключается роль предприятия?
- Чем более кратко удастся сформулировать миссию, тем лучше!

Например, миссия предприятия Mööbel OÜ заключается в том, чтобы предложить работу в базирующейся на современной технологии фирме, обучить специалистов в своей отрасли и производить высококачественную продукцию, которая продается на рынках Европейского Союза, удовлетворяя потребности требовательных клиентов.

Цели

Формулирование целей дает возможность время от времени пересматривать систему целей и в случае необходимости что-то изменять, а также помогает довести цели до всех работников. Последний аспект чрезвычайно важен, поскольку цели невозможно реализовать, если работники их не принимают или даже не знают, какие цели стоят перед предприятием. При формулировании целей важно учитывать и временной аспект.

В контексте бизнес-плана говорится:

- о краткосрочных целях (до 1 года);
- о целях на средний срок (1-5 лет);
- о долгосрочных целях (более 5 лет).

Важно, чтобы краткосрочные и среднесрочные цели были разработаны исходя из долгосрочных целей и поддерживали их реализацию. Долгосрочные цели формулируются как более общие. Чем ближе подходят к цели, тем больше она уточняется.

Некоторые типичные цели, которые малый предприниматель может поставить в связи с рынком и клиентами:

- *объем продажи отдельных изделий как в натуральных единицах измерения, так и в денежном выражении;*
- *доля рынка или сегмента рынка, которую предприятие хочет занять на конкретном рынке изделий/услуг;*
- *приспособление изделия/услуги к нуждам малого предприятия.*

Изделия и услуги

Изделие/услуга

- Каково изделие/услуга, которые предлагаются, их подробное описание, кто и для чего нуждается в этих изделиях/услугах.
- Приводятся цены и основы ценообразования: сколько стоит производство, каковы постоянные и переменные расходы, каковы затраты на изделие, чтобы оно дошло до клиента? Сравнение с ценами конкурирующих изделий.
- Позиция изделия в цепи дополнительной ценности, т.е. идет ли речь о сырье, компоненте или конечном продукте.
- Представлено ли данное изделие/услуга на рынке или это новинка.
- Предлагаемые к основным изделиям/услугам дополнительные изделия/услуги (транспорт, консультация, обслуживание, ремонт, запчасти).

Развитие изделия

- Описывается, как планируется изменить/развить в будущем номенклатуру изделий/услуг.
- Описывается, как развиваются изделия/услуги.
- Описывается, где берутся идеи для развития изделия/услуги.

Конкурентные преимущества

Если изделие/услуга уже известны на рынке, то каково преимущество данного изделия/услуги перед конкурирующими изделиями/услугами (*например, качество, уникальность, надежность, упаковка, дизайн, простота в эксплуатации, дополнительные услуги, обслуживание, срок доставки, условия платежа и т.д.*).

Необходимые для деятельности помещения

Описываются помещения, здания, земля, которые предприятие использует в своей деятельности, а также указывается их собственник. Указывается, отвечают ли помещения предъявляемым к производству/обслуживанию требованиям, нуждаются ли в реновации, и если да, то сколько это будет стоить, размер помещения, разделение помещения, сколько рабочих мест там можно создать?

Если предприятие арендует помещения для своей деятельности, то приводится обзор договора аренды. Указывается арендодатель, продолжительность действия договора аренды, адрес арендуемой площади, размер арендной платы, связанные с помещениями общие расходы (арендная плата, электричество, теплоэнергия, охрана и пр.). Описываются преимущества местонахождения (географическое положение, регион обслуживания).

Процесс оказания услуги/производственный процесс

- Описываются основные процессы предприятия: что должно сделать предприятие, чтобы вообще производить изделия или оказывать услугу.

- Подробно описывается производственный процесс: какое сырье нужно, как идет процесс производства.
- Описываются технические потребности: какая требуется производственная или офисная техника, транспортные средства.
- Описываются возможные ограничения в части процесса производства/оказания услуги (например, лицензии, разрешения на деятельность).

Анализ рынка

Целевой рынок

- Подробно описывается рынок.
- Оценивается, как изменился рынок в последние годы и какие изменения прогнозируются в будущем.
- Описывается спрос на подобные изделия/услуги на рынке: насколько велик общий объем спроса на рынке, какой должна сформироваться доля предприятия на рынке.
- Оценивается сезонность спроса: сезонный спрос или нет, как планируется «пережить» время вне высокого сезона.
- Описывается уровень цен на рынке, т.е. по какой цене продаются на рынке схожие изделия/услуги подобного же качества.

Целевая группа

Для сбыта изделия или услуги должны иметься потенциальные клиенты. В этом подразделе описываются типичные клиенты предприятия, которым планируется продавать свое изделие.

Если клиентами являются **предприятия**, то приводятся следующие данные:

- местонахождение клиента;
- масштаб клиента (оборот, прибыль);
- число работников;
- предлагаемые услуги (*например, консультационная услуга, производство, услуга чистки и т.д.*);
- прочие характеристики (*например, при продаже автохимии – размер автомобильных парков, при продаже рабочей одежды – число работников и требования в части рабочей одежды, и т.д.*).

Если клиентами являются **частные лица**, следует указать следующие данные о типичных клиентах:

- пол (при необходимости в виде доли: 30% мужчины и 70% женщины);

- возраст;
- образование (*основное образование, среднее образование, высшее образование*);
- местожительство (*арендная квартира, своя квартира, свой дом*);
- должность (*рабочий, руководитель среднего звена, руководитель высшего звена*);
- доход (его величина и используется ли для покупок только личный доход или доходы кого-то другого);
- прочее (*например, в отношении фирмы, занимающейся компьютерным обучением, указать, у какого числа клиентов, вероятно, имеется дома компьютер, для автошколы – у какой части клиентов имеется автомобиль и т.д.*).

Если клиентами являются разные целевые группы (например, 30% предприятия и 70% частные лица), то следует составить обе характеристики.

Опираясь на приведенные выше данные, можно составить и прогноз продаж – какое количество своих изделий и по какой цене планируется продать своим клиентам.

Конкуренция

Описываются основные конкуренты предприятия.

- Приводится общая информация о конкурентах – наименования конкурентов, как долго они присутствуют на рынке, по какому адресу работает производство или оказываются услуги, адрес сайта в интернете, число работников, каналы распределения, методы продажи. По возможности дается обзор оборота и других финансовых показателей конкурентов.
- После этого описывается изделие или услуга прямого конкурента с предоставлением следующих данных: изделие/услуга, качество, гарантия, цена, условия платежа, сроки поставки, целевая группа, доля рынка и ниша на рынке, имидж. Приводятся сильные и слабые стороны конкурента.
- Описывается, чем создаваемое предприятие схоже с конкурентами и чем от них отличается.

Маркетинговый план

Маркетинговый план может являться частью бизнес-плана. Маркетинговый план должен включать в себя программу реализации маркетинговых действий (график, ответственные лица, бюджет и ожидаемые результаты).

Следует запланировать следующие маркетинговые меры:

- Реклама – рекламируется, дается обоснование тому, почему составитель маркетинговой стратегии считает, что его целевой рынок будет читать эту газету/журнал, смотреть этот телеканал, слушать эту радиостанцию и т.д. Как часто дается реклама? Сколько это стоит? Как проверяются результаты?

- Промо-акции – средствами промо-акций являются всевозможные подарки, сувениры, которые связаны с изделием или услугой данной фирмы. Какие средства для промо-акций используются и почему именно они? Где их заказывают и почему именно там? Кому и каким образом они раздаются? Почему именно им и именно таким образом? Сколько их заказывают в год или в месяц? Как часто их заказывают? Сколько они стоят?
- Посещение выставок – если планируется бывать на выставках, то предварительно надо продумать, просто посещать выставки или участвовать в них. Какие это выставки, где и когда проводятся, сколько стоит участие в них?
- К маркетинговым методам также относятся выставки, мероприятия, скидки, статьи и т.д.

Персонал и управление

Руководство

- Описывается компетенция руководства: опыт работы, образование, личные данные. В рамках опыта работы указывается опыт предпринимательской и руководящей деятельности и опыт работы в подобной сфере предпринимательства. Указывается образование, а также информация, которая касается прохождения курсов и обучений в связи с данной сферой деятельности и предпринимательством.
- Приводятся обязанности и ответственность правления: кто и какие решения принимает.
- Описывается структура организации предприятия.
- Описывается система заработной платы и формирование бонусов при их наличии.

Персонал

- Описывается потребность предприятия в рабочей силе и имеющийся в данный момент персонал.
- Анализируется потребность предприятия в рабочей силе в течение ближайших лет: сколько человек и какой квалификации потребуется.
- Описывается система заработной платы и формирование бонусов при их наличии.

SWOT-анализ

SWOT-анализ – это очень известная и широко распространенная модель анализа, которая позволяет определить сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и риски. Название SWOT-анализ – это аббревиатура английских слов: S – *strenghts* (сильные стороны); W – *weaknesses* (слабые стороны); O – *opportunities* (возможности); T – *threats* (опасности).

Для начинающего предприятия сильными сторонами являются нанятые работники, приобретенная техника или достаточные финансы, при использовании которых можно реализовать свой бизнес-план.

Внутренними сильными сторонами предприятия являются, например: *уникальное изделие, долгосрочная позиция лидера на рынке, современная технология, обученный персонал, сильные решения в области логистики, близость к сырью и связанные с этим низкие расходы на резервы, низкие постоянные расходы, опытное и компетентное руководство и т.д.*

Внутренними слабыми сторонами предприятия являются, например: *недостаточное управление качеством, низкое качество, высокие общие расходы, рабочая сила низкой квалификации, отсутствие ноу-хау в области производства и/или развития изделий, моральное устаревание изделия, плохой имидж изделия или торговой марки среди покупателей, низкая кредитоспособность и т.д.*

Внешними возможностями предприятия являются, например: *возникновение новых и более дешевых возможностей транспортировки, государственная поддержка сферы деятельности, появление новых групп покупателей, уход конкурентов с рынка и т.д.*

Внешними опасностями предприятия являются, например: *остановка роста рынка, сокращение численности населения в регионе, чем обусловлена нехватка клиентов или рабочей силы, агрессивный выход на рынок опытных конкурентов, рост расходов в связи с изменениями в законодательстве, изменение предпочтений покупателей и т.д.*

Обычно анализ занимает одну страницу. По каждой части напишите кратко, точно и ясно 3-10 сильных сторон, слабых сторон, возможностей или опасностей. Рекомендуется ограничиться по каждому показателю 1-2 предложениями. В части слабых сторон и опасностей следует указать возможности по их смягчению.

Финансовое планирование

Финансирование

- Обоснование инвестиции (что, зачем, где и по какой цене планируется приобрести)
- Описывается необходимое для пуска предприятия/проекта финансирование
- Описываются источники финансирования (*например, имеющиеся деньги, займы от членов семьи, друзей, банковский заем, лизинг, государственное пособие /стартовая программа/, долгосрочный кредит от поставщиков*).
- Риски при использовании источников финансирования (*например, не предоставляется стартовое пособие, не получается вернуть банковский заем и пр.*)

Финансовые прогнозы

Все финансовые прогнозы представляются на три года, в первый год детально по каждому месяцу и в последующие два года детально по каждому году.

- Прогноз доходов и расходов на три года по изделиям/услугам. Если предприятие производит несколько разных изделий или оказывает несколько разных услуг, то их важность с точки зрения доходов и расходов должна быть указана отдельно.

- Отчет о прогнозируемых кассовых потоках. Отчет о кассовых потоках ежемесячно учитывает все входящие и исходящие денежные суммы. Если в определенный период предвидится дефицит денежных средств, то следует скорректировать прогноз по продаже, отчет о расходах на деятельность или запланировать дополнительные источники финансирования.
- Прогнозируемый отчет о прибыли.
- Прогнозируемый баланс.

Учитывая то обстоятельство, что при планировании финансов предприятия важную роль играет, прежде всего, знание их содержания самим предпринимателем, а не формальная сторона, EAS рекомендует и предлагает возможность использовать при составлении финансовых прогнозов основанные на кассовых потоках **самогенерирующиеся отчеты** (xls). Прогнозы можно найти на сайте EAS по адресу <http://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/alustamine/Start2014/prognoosid2016.xls>