

Руководство для начинающих предпринимателей

Как написать бизнес-план

Многих начинающих предпринимателей пугает перспектива создания бизнес-плана. Но это не страшный процесс – тем более, что хороший бизнес-план концентрирует идеи, а также помогает получить финансирование и поддержку. Бизнес-план прояснит вашу основную бизнес идею и определит ваши долгосрочные задачи. Он предоставляет план действий для ведения бизнеса и ориентиры для проверки продвижения вашего бизнеса. Бизнес-план также является жизненно важным для того, чтобы убедить ваш банк – и возможно ключевых клиентов и поставщиков – в необходимости оказания вам поддержки. В этом руководстве объясняется:

- Какую информацию нужно включить в бизнес-план.
- Как представить ваши финансовые прогнозы.

1. Резюме

Краткое резюме описывает ваше деловое предложение в целом. Хотя резюме пишется в последнюю очередь, оно приводится на первой странице бизнес-плана. Резюме будут читать люди, незнакомые с тонкостями вашего бизнеса, поэтому избегайте специального жаргона.

А Краткое резюме выделяет наиболее важные моменты и должно **суммировать** шесть областей.

- Ваш продукт или услуга, и его преимущества/
- Ваши возможности на рынке.
- Руководящий состав вашего предприятия.

- Результаты вашей деятельности до настоящего момента.

- Финансовые прогнозы.

- Требования по финансированию и ожидаемый доход.

В Когда банковские управляющие или инвесторы принимают решение о поддержке начинающего предпринимателя, они часто делают **предварительные суждения** на основе краткого резюме.

- Затем они изучают основную часть бизнес-плана (см. **2-9**) для того, чтобы подтвердить предварительное впечатление. В приложениях к бизнес-плану (см. **10**) приводится подробная информация, подкрепляющая информацию, приведенную в основной части.

2. Описание бизнеса и продукта

А Расскажите об **истории** вашей бизнес идеи, включая:

- Время, в течение которого вы разрабатывали бизнес идею.

- Работу, проделанную до настоящего времени.

- Любой сходный опыт, которым обладаете.

- Предполагаемая структура собственности предприятия.

В **Объясните**, что представляет из себя ваш продукт, или что предлагает ваша услуга. Поясните, как:

- Ваш продукт или услуга будет отличаться от других продуктов или услуг.

- Ваши клиенты выиграют от покупки вашего продукта или услуги.

- Бизнес будет развиваться, для того чтобы соответствовать будущим изменениям потребностей клиентов. Важно упомянуть любые недостатки или слабые стороны, которые, по вашему мнению, могут быть у вашего бизнеса.

Будьте откровенны – это на самом деле внушает доверие.

С Расскажите о любых ключевых характеристиках **отрасли** (напр. специальные требования, действующие картельные соглашения предприятий отрасли или основные изменения в технологии).

3. Анализ рынка и

Цитата:

«Хорошие бизнес-планы пишутся не однажды – их пишут и переписывают много раз. Регулярно пересматривайте ваш бизнес-план»

конкурентной ситуации

А Сконцентрируйтесь на тех **сегментах** рынка, на которые вы будете ориентироваться – например, местные клиенты, или конкретная возрастная группа.

- Покажите, насколько велик каждый сегмент рынка, наблюдается ли в нем спад или рост.

- Продемонстрируйте важные тенденции – и причины их появления.

- Перечислите ключевые характеристики покупателей в каждом сегменте (например, возраст, пол, уровень дохода).

- Упомяните клиентов, которых вы уже нашли, и продажи, которые вы уже сделали.

В Какие **конкурирующие продукты** существуют, и кто их поставляет?

- Перечислите достоинства и недостатки всех ваших конкурентов и их продуктов.

- Расскажите, почему люди оставят существующих конкурентов, и станут покупать у вас.

- Покажите, какой вы видите реакцию ваших конкурентов на потерю клиентов, и продемонстрируйте ваши ответные действия.

Ваш бизнес будет уязвимым, если отсутствует эффективный рынок, и вы не знаете, как победить конкурентов.

Вы должны показать, что вы проделали маркетинговый анализ, необходимый для подтверждения вашего плана.

4. План продаж и маркетинга

Этот раздел имеет критическое значение. Часто он является хорошим свидетельством шансов бизнеса на успех.

А Как ваш продукт или услуга будет соответствовать **конкретным потребностям** ваших клиентов?

В Как вы будете **позиционировать** ваш продукт?

- Здесь нужно указать цену, качество вашего продукта, особенности конструкции, время отклика на запросы и послепродажное обслуживание по сравнению с конкурентами.

- Укажите объем минимального заказа, если возможно.

С Как вы будете **продавать** продукт/услугу клиентам?

Например, через заказ по телефону, через Интернет, лично или через вашего агента.

- Ключевые точки продаж вашего продукта или услуги.

- Покажите, сколько, по вашим прогнозам, займет каждая продажа. Многие начинающие предприниматели недооценивают время, необходимое на получение каждого заказа.

Во время первого года работы вы можете потратить до 80 процентов времени на создание контактов и продаж.

- Сможете ли вы делать повторные продажи? Если нет, то вам будет трудно добиться необходимых объемов продаж.

D Кто будут ваши **первые клиенты**?

- Укажите, сколько клиентов заинтересовались в ваш или пообещали купить ваш продукт/услугу и какой объем продаж они создадут.

Будьте реалистичными

Планы продаж начинающих предпринимателей часто слишком оптимистичные. Ответы на эти вопросы помогут вам реально оценить ситуацию.

A. Как скоро вы сможете начать продажи?

- Сможут ли потенциальные клиенты ждать год, прежде чем станут воспринимать вас всерьез и разместят заказ?

B. Как часто вы сможете продавать?

- Сколько дней в году вы можете продавать?
- Сколько по времени займет поиск каждого потенциального клиента?
- Какой процент потенциальных клиентов действительно разместит у вас заказ?

C. Сколько вы сможете продавать?

- Какая будет средняя стоимость продаж?
- Будут ли большинство клиентов повторно размещать заказ, или для каждой продажи вам нужно будет искать нового клиента?

D. Сколько времени пройдет от продажи до получения оплаты?

На основе всего этого, какой ежемесячный доход вы ожидаете?

- Как вы будете определять других потенциальных клиентов?

Если вы не сможете показать, что у вас уже сложился четко определенный круг потенциальных покупателей, вам, скорее всего, придется приложить значительные усилия на начальном этапе.

E Как вы будете **продвигать** ваш продукт?

Например, используя рекламу, прямые продажи или электронную почту и веб-сайт.

F Какой **вклад** в прибыль делает каждое направление вашего бизнеса?

- Большинству бизнесов нужно более одного продукта, более одной группы клиентов и более одного канала сбыта.

- Рассмотрите каждый по очереди. Изучите возможные продажи, маржу валовой прибыли и затраты.

- Определите, где вы ожидаете прибыли и где есть возможность увеличить прибыли либо продажи.

Услуги и нематериальные продукты (например, программное обеспечение) сложнее в маркетинге. Начинаящие предприниматели в этих отраслях должны в своих бизнес-планах обратить особое внимание на маркетинг.

5. Управление

Люди, которые читают бизнес-план, должны понять, почему они должны поверить в руководство вашего начинающего предприятия.

A Опишите управленческие **навыки** вашей команды.

- Определите каждую руководящую позицию, и кто будет ее занимать.

- Покажите ваши сильные стороны и расскажите, как вы будете справляться с любыми слабыми сторонами.

- Расскажите о каждом члене руководящего состава, о его опыте.
- Поясните, как вы собираетесь работать с ключевыми направлениями производства, продаж, маркетинга, финансирования и управления.
- Нужно описать информационные системы и механизмы управления. Например, управленческий учет, контроль сбыта, контроль за товарными запасами и контроль качества.
- Укажите, к каким «наставникам» и другим поддерживающим лицам/организациям вы имеете доступ.

В Насколько вы заинтересованы?

- Банки и другие потенциальные инвесторы захотят удостовериться, что вы заинтересованы в вашем бизнесе. Покажите, сколько времени и денег каждый из членов вашего руководящего состава может посвятить этому бизнесу, и какие будут зарплаты и премии.

6. Производственный план

Расскажите, какие производственные мощности понадобятся вашему бизнесу и как будет продукт или услуга доставляться клиентам.

А Укажите достоинства и недостатки **расположения**.

В Укажите **ресурсы**, необходимые вам для того, чтобы начать деятельность (например, оборудование). Некоторым начинающим предпринимателям нужен только стол и телефон.

- Рассмотрите любые потенциальные ограничения производственной мощности. Если вы планируете производить или распространять товары, покажите как и где вы планируете их складировать и на какое время.

С Предоставьте список **сотрудников** необходимых вам и требования по квалификации.

D Покажите, как вы выбирали ваших **поставщиков**.

7. Финансовый план

Ваш финансовый план переводит в цифры то, что вы уже рассказали о вашем бизнесе.

А Реалистичный прогноз продаж является основой для всех других цифр, которые вы приводите.

- Разбейте общий объем продаж по составляющим (например, различные типы продукта или продажи различным группам покупателей).

В Ваш **прогноз движения денежных потоков** показывает средства, которые, как вы ожидаете, будут приходиться на ваш счет и уходить с него, и когда это будет происходить. Вы должны показать, что ваш бизнес имеет доступ к средствам, достаточным для выживания.

- Покажите, что вы учли ключевые факторы, влияющие на движение денежных потоков – например, уровень и время получения дохода от продаж, заработная плата.

- Укажите, когда поступления станут превышать отчисления («положительный баланс»).

С Ваш прогноз **прибылей и убытков** дает ясное представление о том, как будет продвигаться бизнес. Суммируйте годовой прогноз прибылей и убытков за каждый год из двух или трех лет деятельности.

- Рассчитайте товарооборот, необходимый вам, чтобы выйти на точку рентабельности:

$$\text{Рентабельность (руб)} = \frac{\text{фикс. расходы (руб)}}{\% \text{ валовая прибыль}} \times 100$$

Если ваша валовая прибыль составляет 25%, то для того, чтобы выйти на точку безубыточности, ваши продажи должны в четыре раза превышать фиксированные расходы.

- Сравните уровень рентабельности продаж с вашими прогнозируемыми продажами.

D Если вы создаете более крупное предприятие, вам также будут нужны **прогнозируемые балансовые отчеты**.

Они показывают финансовое положение вашего бизнеса на первый день и на конец каждого года деятельности, возможно на первые два или три года.

E Будьте **гибкими** по отношению к вашим прогнозам. Возможно вам придется их пересмотреть.

- Для каждого прогноза перечислите ваши ключевые предположения (например, цены, объем продаж, время).

- Свяжитесь с консультантом по вопросам малого предпринимательства или бухгалтеров для помощи в составлении ваших прогнозов.

8. Финансовые требования

Прогноз движения денежных потоков покажет, какие финансовые средства понадобятся предприятию. Ваша оценка рисков определит, понадобится ли вам гарантийное финансирование в чрезвычайных случаях..

A Укажите, какие средства вам **понадобятся**, когда и в какой форме.

Например, вам может понадобиться заем с фиксированной процентной ставкой и возможность овердрафта по счету.

B Укажите, **для чего** будут использованы средства.

- Покажите, какие средства будут направлены на покупку оборудования, а какие – на пополнение оборотных средств (финансирование товарных запасов и выплат по обязательствам).

C **Подтвердите**, что вы сможете себе это позволить.

Например, если вам нужен заем, сможет ли ваш бизнес создать денежные потоки для произведения основных и процентных платежей?

9. Оценка рисков

A Рассмотрите бизнес-план, и **выделите** те области, в которых ситуация может выйти из под контроля (например, если ваш основной поставщик прекратит деятельность).

- Что вы будете делать, если это произойдет?

B Рассмотрите возможные **альтернативные** сценарии (например, как изменятся ваши денежные потоки, если объем продаж будет на 20% ниже или на 15% выше, чем запланировано?) Если существуют серьезные риски:

- Вы можете договориться о гарантийном финансировании для покрытия ваших текущих потребностей.

- Вы можете решить, что этот бизнес слишком рискованный, и отказаться от этого проекта.

Цитата:

«Покажите ваш бизнес-план опытным бизнесменам. Спросите, согласны ли они с вашими предположениями и вашими прогнозами продаж и затрат. Если вы недостаточно реалистичны, лучше узнать это до того, как вы вложите все свое время и деньги»

Оценка рисков поможет вам сократить проблемы и добиться доверия у любого инвестора или банка.

10. Приложения

A Подробные **финансовые прогнозы** (месячный объем продаж, движение денежных потоков по месяцам, отчет о прибыли и убытках, любые балансовые отчеты) обычно должны быть приведены в приложении к бизнес-плану.

- Включите подробный перечень всех предположений.

Например, уровень прибыли по каждому продукту, период погашения дебиторской задолженности, оборачиваемость товарных запасов, процентные ставки и курсы обмена валют, финансовые вливания, покупка оборудования.

В Возможно, вы также захотите предоставить другую **важную** информацию.

- Подробные резюме ключевых сотрудников (необходимо, если вы ищете внешнее финансирование).

- Данные маркетингового анализа.

- Данные по продукту или технические характеристики.

- Целевые клиенты.

- Перечень внешних источников финансирования, использованные в вашем исследовании, добавит достоверность к информации.

Подача бизнес-плана

Чем более основательную информацию вы сможете собрать для собственного использования, тем лучше будет ваш бизнес-план. Но у управляющего банка или другого человека со стороны не будет времени для изучения всех деталей.

А Не делайте ваш бизнес-план **слишком длинным**.

- Большинство бизнес-планов слишком длинные. Ориентируйтесь на то, что читатель хочет узнать.

В **Профессионально** оформите бизнес-план.

- Поместите бизнес-план в обложку с названием.

- Включите страницу с содержанием.

С **Проверьте** бизнес-план.

- Перечитайте его. Сможет ли человек со стороны хорошо понять ваш бизнес и его ключевые вопросы?

- Покажите бизнес-план друзьям и экспертам и попросите их комментарии. Время, которое вы потратите на переписывание и доведение бизнес-плана сейчас, сэкономит вам время позже, когда вы будете искать финансирование и начинать деятельность.