

1

Что нужно знать о бизнес-планах

Бизнес-план представляет собой документ, в котором вы описываете определенную бизнес-идею и возможные пути ее реализации. В первую очередь бизнес-план нужен именно для того, чтобы оценить реальность реализации предлагаемой идеи, ее потенциальную прибыльность и возможные риски.

Без бизнес-плана не должен начинать ни один важный проект, поскольку от его грамотного формулирования и последующей презентации зависит внешнее финансирование, наличие (или отсутствие) кредита, удобство управления всеми операциями и финансами, развитие и маркетинг бизнеса, да многое другое.

Тем не менее, несмотря на жизненную важность бизнес-плана, многие предприниматели откладывают его составление на самый последний момент. Достаточно часто это объясняется тем, что они просто не знают, что нужно делать и для чего. Между тем бизнес-план — это один из краеугольных камней современного делового мира, и если вы будете составлять его “для галочки”, ни к чему хорошему это не приведет.

Часто считается, что главная задача бизнеса-плана — привлечь внешнее финансирование. Разумеется, это тоже важно, но он также имеет огромное значение и в плане управления фирмой, поскольку точно определяет цели предприятия, а также сроки и способы их достижения.

В целом, существуют четыре основные причины составления бизнес-плана.

1. Бизнес-план дает возможность предвидеть и устранить проблемы до того, как они возникли. В процессе работы над бизнес-планом составляют прогнозные отчеты, сравнивают фактические показатели с запланированными, анализируют рыночные тенденции, что в совокупности позволяет предвидеть некоторые подводные камни, которые могут ожидать фирму в будущем.
2. Бизнес-план позволяет привлечь инвестиции, необходимые для реализации бизнес-идеи. Ни один инвестор или кредитор не расстанется со своими деньгами, если ему не будут предъявлены в письменной форме убедительные доказательства того, что его вложения окупятся с высокой долей вероятности.

3. Бизнес-план – это “одежка” предприятия, по которой “встречают” в деловом мире.
4. Бизнес-план можно использовать как инструмент контроля и управления во внутренней деятельности фирмы.

Порядок работы над бизнес-планом

Приступая к работе над бизнес-планом, вы должны задать себе четыре ключевых вопроса.

- Какой товар или услугу предлагает на рынке ваша фирма и какие потребности она удовлетворяет?
- Кого вы считаете потенциальными потребителями вашего товара или услуги и почему они будут приобретать данный товар или услугу именно у вас?
- Как вы собираетесь достичь своей целевой аудитории?
- Каким образом вы намерены финансировать данный бизнес?

Составляя бизнес-план, вы должны ответить на все эти вопросы. Работа над бизнес-планом проводится в несколько этапов.

- Определение целей разработки бизнес-плана.
- Определение целевой аудитории бизнес-плана.
- Определение структуры бизнес-плана.
- Сбор и систематизация информации для подготовки всех разделов бизнес-плана
- Оформление бизнес-плана.

Ниже мы вкратце рассмотрим каждый этап.

Цели бизнес-плана

Основная цель разработки бизнес-плана заключается в том, чтобы спланировать хозяйственную деятельность фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах в соответствии с ее возможностями и потребностями рынка. Впрочем, составитель бизнес-плана может преследовать и перечисленные ниже цели.

- Определить степень реальности достижения целей, поставленных перед компанией.
- Привести аргументы в пользу целесообразности реорганизации уже существующей фирмы или создания новой.

- Убедить персонал фирмы в возможности достижения запланированных качественных и количественных показателей.
- Определить перспективные рынки сбыта и место фирмы на них.
- Оценить затраты на производство и сбыт, сравнить их с ценами, по которым будут продаваться товары или предоставляться услуги, чтобы определить потенциальную прибыльность продукции.
- Проанализировать материальное и финансовое положение фирмы.
- Определить, с каким риском может быть сопряжена реализация бизнес-плана.

Целевая аудитория бизнес-плана

Бизнес-план нужен всем, кто собирается вкладывать свои средства в его реализацию. Это могут быть как внутренние, так и внешние потребители. Под *внутренними потребителями* мы понимаем заинтересованных лиц, которые либо вкладывают собственные средства в реализацию бизнес-плана, либо являются участниками его реализации. *Внешними потребителями* называют заинтересованных лиц, как правило, не участвующих в реализации бизнес-плана, но вкладывающих в него средства. Независимо от специализации, все внешние потребители бизнес-планов имеют две общих черты: 1) они ищут проекты с максимальной рентабельностью инвестиций; 2) осознают прямую зависимость между рентабельностью инвестиций и риском, т.е. чем выше рентабельность инвестиций, тем выше риск того, что эта рентабельность не будет достигнута. В главе 9 “Как получить кредит либо привлечь инвестиции” мы подробно поговорим о том, что хотят видеть в бизнес-плане различные внешние пользователи.

При разработке бизнес-плана обязательно нужно учитывать интересы всех задействованных сторон: заказчика и разработчика бизнес-плана, потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров, органов власти, персонала и клиентов.

Структура бизнес-плана

Хотя бизнес-план имеет четкую структуру, строгого стандарта составления бизнес-планов не существует, есть лишь основные рекомендации, которых стоит придерживаться. Отсутствие единого стандарта разработки бизнес-планов объясняется различными сферами бизнеса и различными целями, с которыми создаются бизнес-планы. Кроме того, бизнес-планы могут иметь разные объемы. В одних случаях достаточно нескольких страниц, а в других требуются сотни или даже тысячи.

Тем не менее ниже мы перечислим разделы, которые должны присутствовать в большинстве стандартных бизнес-планов.

Краткое описание. Разработчик бизнес-планов часто недооценивают этот раздел, однако он играет огромную роль, поскольку потребители бизнес-плана обращают внимание на него в первую очередь. В этом разделе автор должен кратко описать бизнес, его историю и цели, товар либо услугу, для реализации которой составлен бизнес-план, рынок, на котором будет продаваться товар либо услуга (включая его потенциал и каналы распределения), руководство и персонал, а также объем необходимого финансирования для реализации бизнес-плана.

Анализ рыночной ситуации. Потребители бизнес-плана должны иметь представление о том, в каких условиях будет реализовываться бизнес-план, а также какие риски и возможности могут при этом встретиться. Поэтому убедительный бизнес-план обязательно содержит описание демографических, экономических, экологических, научно-технических, политико-правовых и социально-культурных факторов. В этом разделе бизнес-плана приводятся анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентов, SWOT-анализ и отчет о сегментировании рынка, на основании которого фирма выбирает наиболее привлекательные для себя сегменты.

План маркетинга. Является одним из наиболее важных разделов бизнес-плана. Именно от его реализации зависит, как потребитель воспримет товар (услугу), для которой разрабатывается бизнес-план. В этом разделе вы должны убедительно доказать, что описываемый маркетинговые меры будут действенными и товар (услуга) будет пользоваться спросом. Необходимо помнить о том, что план маркетинга — это механизм, который связывает все звенья цепи создания ценности от идеи до доставки товара конечному потребителю.

План маркетинга имеет четыре подраздела: 1) товар; 2) цена; 3) распределение; 4) продвижение, которые образуют так называемый *маркетинговый “микс”*. Нужно помнить, что ни одна из составляющих маркетингового “микса” сама по себе не может обеспечить успех, который возможен только в комплексе. Например, даже на высококонкурентном рынке снижение цены само по себе не гарантирует увеличения объемов продаж, так как без остальных составляющих комплекса (восприятие товара, присутствие в каналах распределения и продвижения) более низкая цена на товар по сравнению с ценами конкурентов может быть воспринята потребителями не как выгодное предложение, а как скидка на менее качественный товар.

План продаж. Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли, которого невозможно добиться без продажи товара либо услуги. Поэтому без сбыта ваше предприятие не выживет и потенциальный инвестор либо кредитор в первую очередь будет смотреть на прогноз продаж. Учтите, что прогноз продаж используется при планировании деятельности как фирмы в целом, так и каждого ее подразделения.

Например, финансовый отдел использует прогноз продаж для планирования денежных потоков, принятия инвестиционных решений и составления операционного бюджета; производственный отдел — для определения объемов и составления графиков выпуска продукции, а также для управления товарно-материальными запасами; отдел кадров — для планирования потребности в персонале; отдел закупок — для планирования совокупной потребности компании в товарно-материальных запасах и составления графиков их поставок; отдел маркетинга — для планирования программ маркетинга и сбыта, а также для распределения ресурсов между различными видами маркетинговой деятельности. Точный прогноз продаж важен для любой фирмы, независимо от ее размеров и истории, но особое значение он приобретает для молодых предприятий, которые, как правило, не обладают дополнительными ресурсами для покрытия дефицита, возникшего в результате неправильного планирования.

Производственный план является неотъемлемой частью любого бизнес-плана, в которой рассматриваются следующие вопросы.

- Производственные помещения, их расположение, оборудование, персонал.
- Планируемое привлечение субподрядчиков.
- Организация системы выпуска товаров (предоставления услуг) и контроля над производственными процессами.
- Расположение производственных мощностей и размещение инструментов, оборудования и рабочих мест.
- Сроки поставок и основные поставщики; скорость, с которой фирма может увеличить или сократить выпуск товаров или предоставление услуг.
- Требования фирмы к контролю качества на всех этапах производственного процесса.

Основная задача этого раздела бизнес-плана — определить и аргументировать выбор фирмой того или иного производственного процесса и оборудования.

Организационный план. Для реализации любого плана требуются люди. В этом разделе бизнес-плана вы должны показать, как с помощью организационной структуры фирмы достичь целей, описанных в бизнес-плане. Исходя из этого, организационный план включает следующие пункты.

- Работы, выполнение которых необходимо для реализации бизнес-плана.
- Должности.

- Обязанности и ответственности по каждой должности.
- Кто и как управляет фирмой в процессе реализации бизнес-плана.

Даже если фирма располагает необходимыми человеческими ресурсами, автор бизнес-плана должен показать, что способен грамотно распорядиться ими. Для этого нужно четко изложить следующие моменты.

- Требования к исполнителям каждого вида работ, необходимых для реализации бизнес-плана.
- Квалификацию каждого исполнителя.
- Оплата труда каждого исполнителя.
- Принципы привлечения и удержания способных и высокоэффективных сотрудников.
- Оценка результатов работы.

Финансовый план. В этой части бизнес-плана оцениваются и планируются финансовые требования для его реализации. Вместе с планом маркетинга финансовый план вполне можно назвать сердцем бизнес-плана. Если план маркетинга должен убедить в том, что разработанный маркетинговый “микс” способен удовлетворить потребности потенциальных клиентов, то в финансовом плане необходимо предоставить финансовое обоснование целесообразности реализации проекта. Потребитель бизнес-плана сможет решить, стоит ли инвестировать деньги в предлагаемый проект на основе трех ключевых финансовых документов: планового баланса, плана прибылей и убытков и плана движения денежных средств, а также ключевых финансовых показателей. Финансовый план превращает разноплановые направления деятельности компании в объективные числовые показатели, которые позволяют получить представление о работе фирмы, ее проблемах и перспективах, а затем спланировать будущие действия. Финансовый анализ важен не только для разработчика бизнес-плана, но и для инвесторов, кредиторов и тех, кто будет претворять его в жизнь. Независимо от специализации или размера фирмы финансовый план позволяет выявить ее слабые стороны и предотвратить возможные финансовые проблемы.

Итак, поскольку основное содержание бизнес-плана излагается в перечисленных выше разделах, каждому из них в этой книге посвящена отдельная глава.



На прилагаемом к книге CD-ROM находятся рекомендации по составлению бизнес-планов, в частности рекомендации Тасис и ЕБРР.

Оформление бизнес-плана

В заключение скажем несколько слов об оформлении бизнес-плана. Старая поговорка “встречают по одежке, а провожают по уму” справедлива и здесь. Бизнес-план — это “одежка” фирмы, он должен производить благоприятное впечатление на инвесторов и кредиторов. Грамотный бизнес-план не должен подаваться “абы как”, поскольку это дает повод усомниться в вашем профессионализме. Чтобы этого не произошло, следуйте нескольким простым правилам.

- На титульной странице укажите юридическое название компании; название документа (“бизнес-план”); дату составления или изменения документа; имя, адрес и номер телефона компании или контактного человека; имя, адрес и номер телефона компании или человека, подготовившего бизнес-план. На титульной странице можно также сделать пометку о том, что содержание данного бизнес-плана носит конфиденциальный характер и не подлежит разглашению третьим сторонам.
- Разбейте бизнес-план на разделы (план маркетинга, производственный план и т.д.), а на первой странице приведите содержание, чтобы пользователям легче было ориентироваться в нем.
- Для представления числовых данных используйте таблицы, графики и диаграммы — это делает материал более наглядным.
- Бизнес-план обычно просматривают много людей, поэтому переплетите его в соответствии с его объемом (мягкий переплет более уместен для небольшого бизнес-плана, а твердый — для документа, насчитывающего более 80–100 страниц).
- Даже если вы разрабатываете бизнес-план только для внутреннего пользования, оформляйте его так, чтобы его можно было показать и внешним пользователям, если вдруг возникнет такая необходимость.
- Не поленитесь проверить бизнес-план на наличие орфографических и грамматических ошибок. Если на титульной странице вы написали с ошибкой название отрасли, в которой собираетесь работать, на ваши экономические расчеты никто даже не посмотрит. Неряшливо или неграмотно составленный бизнес-план демонстрирует ваше неуважение к потенциальным читателям (инвесторам).

Теперь, зная структуру бизнес-плана и понимая, как нужно работать над ним, перейдем к более детальному изучению материала, необходимого для разработки каждого раздела бизнес-плана. Начнем с анализа рыночной ситуации.