**Зачем нужен бизнес-план? Что входит в бизнес-план?**

**Зачем нужен бизнес-план?**

Выбрав свое дело, необходимо спланировать, как вы его будете организовывать. Этот план нужен всем: тем, у кого Вы собираетесь просить деньги на реализацию своего проекта, - банкирам и инвесторам; вашим сотрудникам, желающим понять свои перспективы и задачи; а главное - вам самим, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность и реалистичность. Без бизнес - плана вообще нельзя браться за коммерческую деятельность, иначе возможность неудачи будет слишком высока. Бизнес-план - это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем. Поэтому правильно составленный бизнес-план в конечном счете отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств? Очень важно сделать это именно на бумаге в соответствии с определенными требованиями и провести специальные расчеты - это помогает увидеть будущие проблемы и понять, преодолимы ли они и где надо заранее "подстелить соломку".

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько велико, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы вообще отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, а руководитель лишь подписал. Включаясь в работу лично, он как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя на крепость и сам замысел, и себя.

Бизнес-планы составляют обычно по следующим причинам:

1. Для внешнего использования. Чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам.

2. Для внутреннего пользования. Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес-план используется постоянно как инструмент управления.

Вы можете достигнуть существенных преимуществ, если начнете с бизнес -плана для внутреннего использования. В процессе его написания вы будете рассматривать многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем. Однако, инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы "почувствовать" серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении.

Например, может выясниться, что не был проработан вопрос о том, действительно ли нужен инвестор или лучше сконцентрироваться на увеличении производительности. Попытка привлечь инвестора может быть шано м, основанным на восприятии его как Деда Мороза, а не хорошо обдуманным стратегическим решением.

Когда в конечном счете Вы поймете, что могли бы выжить и преуспеть и без того, чтобы отдавать 30% доходов инвестору, Вы будуте чувствовать себя обманутым и эксплуатируемым, а инвестор не будет понимать в чем проблема.

Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение инвестора окажется оправданным, тогла и инвестор, и фирма будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентирован-ного бизнес-плана - в интересах обеих сторон.

Большой грех в бизнесе - обман самого себя. А бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность. Вера в собственную пропаганду может оказаться разрушающим фактором.

Итак, назначение бизнес плана в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта;

2. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела;

3. Обнаружить всевозможные "подводные" камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации;

4. Определить те показатели, по котрым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

Стоит особо сказать, что бизнес- план обычно пишется на перспективу и составлять его следует примерно на 3 года вперед. при этом для первого года основные показатели следует делать в месячной разбивке, для второго - поквартально и лишь начиная с 3го года следует ограничиться годовыми показателями.

К сожалению, такое планирование в условиях нашей экономики пока не представляется возможным, пос-кольку экономическая ситуация очень быстро меняется. Планирование на промежуточном времени более года будет заведемо ошибочным. Многие сейчас ограничиваюся написанием плана на год.

**Что входит в бизнес-план?**

Любая предлагаемая форма дает лишь общее представление. Любой бизнес имеет свои особенности, следовательно, не может существовать некоего "стандартного" плана, приемлимого во всех случаях. Существует один испытанный принцип составления любого бизнес-плана:

ОН ВСЕГДА ДОЛЖЕН БЫТЬ КРАТКИМ.

Правда, иногда, чтобы адекватно раскрыть суть проблемы, его делают достаточно пространным, но в то же время, чтобы у читающего не ослабевал интерес, не следует его чрезмерно перегружать. Большинство проектов должны быть ограничены 10-20 страницами. Представленное содержание бизнес-плана является не более, чем схемой, поэтому Вы можете использовать его при составлении своего бизнес-плана по своему усмотрению. Тем не менее, оно содержит все главные моменты, которые необходимо предусмотреть, поэтому отнеситесь к нему с достаточным вниманием.

**Цель плана**

Потребность в финансах, их предпназначение и для для каких целей они необходимы Краткое описание бизнеса и его целевого клиента Что делает Ваш бизнес непохожим на бизнес ваших конкурентов Что именно должно вызывать доверие к вашему бизнесу (отчетные материалы, квалифицированность руководителя группы и т.д.)

Выдержки из основных финансовых предложений

Цели и задачи

Анализ идеи

Основные направления и цели деятельности Характеристика отрасли промышленности Продукт (услуга)

Описание продукции/ услуги и их применение

Отличительные качества или уникальность

Технология и квалификация, необходимые в вашем бизнесе

Лицензии/патентные права

Будущий потенциал

Анализ рынка

Покупатели

Конкуренты (их сильные и слабые стороны)

Сегменты рынка

Размер рынка и его рост

Оценочная доля на рынке

Состав Вашей клиентуры

Влияние конкуренции

План маркетинга

Маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентноспособности

продукции/услуг) - основные характеристики продукции, услуг в

сравнении с конкурирующими

Ценообразование

Схема распространения товаров

Методы стимулирования продаж

План производства

Расположение помещений

Оборудование

Источники поставки основных материалов и оборудования

Использование субподрядчиков

Управленческий персонал

Основной руководящий состав

Вознаграждение руководящего состава

Краткие выводы по планированию количества и состава персонала

Источники и объем требуемых средств

объем требуемых средств

откуда намечается получить эти деньги, в какой форме и к каким

срокам

сроки возврата средств

Основные пункты финансового плана и оценка риска Объем продаж, прибыль, себестоимость и т.д.

Риск и каким образом его можно избежать

Детальный финансовый план (бюджет)

прогноз объемов продаж

оценки прибыли и убытков

анлиз движения наличности (ежмесячно на первый год, а затем

поквартально)

годовую балансовую ведомость

Резюме

Ваш бизнес-план должен начинаться с выводов. Вы напишите их в самую последнюю очередь, но именно они должны быть самым первым пунктом вашего бизнес-плана. Выводы должны быть краткими - не более 1-2 страниц. Резюме - это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес - плана. Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. А инвестор захочет прежде всего узнать следующую информацию: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть.

Цели и задачи

Здесь должен быть приведен анализ идеи. Не забывайте об иерархии планирования. План должен раскрывать заявленные цели и задачи предприятия

**Анализ перспективности идеи (swot-анализ)**

SWOT - аббревиатура английских слов:

Strenth - сила

Weafness - слабость

Oportunitis - возможности

Troubles - угрозы

Этот анализ также называют ситуационным анализом. Сильные и слабые стороны идеи - это те характеристики идеи, которые могут быть проконтролированы предпринимателем, на которые он может оказать воздействие. Они обычно относятся к настоящему времени.

Здесь необходимо рассмотреть следующие факторы:

· организационные (организационно-правовая форма, наличие помещений собственных или арндованных);

· маркетинговые (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент; конкуренты: чем продукт (услуга) будет отличаться от конкурентной);

· технические (производственные фонды: состояние и ресурсы);

· финансовые (наличие собственных средств);

· кадровые (навыки и профессио-нальные недостатки, насколько идея отвечает идеям, знаниям и умениям предпринимателя).

Например, Сильные:

дешевое сырье;

высокий профессионализм;

дешевый продукт (услуга);

новизна продукта (услуги);

хорошая упаковка.

Слабые:

нет склада;

большие издержки -> высокая цена;

слабая реклама.

Возможности и угрозы - это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем.

Здесь необходимо учесть следующие факторы:

экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство); политическая среда; социально-культурная среда; технологическая среда; демографическая среда.

Необходимо проанализировать факторы, вызвавшие появление идеи и ее привлекательности. (Проблемы с электричеством в России - необходимость "ветряков", прогресс технолоии, изучение спроса, государственная политика, поведение конкурентов) Как они будут развиваться в дальнейшем?

Возможности:

повысить профессиональный уровень;

есть вероятность получить новый продукт;

использование новых материалов, нового сырья; благоприятная налоговая и кредитная политика.

Угрозы:

таможенное оформление; появление конкурентов (но может быть и сильной стороной).

**Целеполагание.**

Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

Понимания состояния дел на данный момент;

Ясного представления того уровня, которого Вы собираетесь достичь;

Планирование процесса перехода из одного состояния в другое. Проанализировав и оценив идею, вы тем самым определили свое состояние (сильные и слабые стороны, возможности и опасности) на данный момент.

Закончив оценку, необходимо приступить к формулированию целей и задач. Этот процесс состоит из 2х этапов. Во-первых, вам необходимо установить, какой именно бизнес вы ведете - задача более трудная чем может показаться на первый взгляд, и затем определить главные, количественно определенные цели на перспективу, отражающие ваши стремления в бизнесе, и определить те, которые из них реально достижимы.

Решив проблему с целями и задачами, необходимо определить пути достижения этих целей. Для этого необходимо выработать стратегию и сформулировать оперативные планы.

Формулировка цели бизнеса должна прежде всего содержать основные направления деятельности фирмы. Они очерчивают границы Вашего бизнеса, определяемые его сильными и слабыми сторонами. Формулировка основных направлений вашей деятельности должна быть, с одной стороны, достаточной узкой, чтобы давать конкретное направление деятельности и фокусировать внимание на главном, а с другой стороны - охватывающей достаточную область, чтобы оставить простор для роста.

В конечном счете здесь должно содержаться нечто такое, что коренным образом отличало бы Вас от Ваших конкурентов. Вы также должны включить сюда определенные элементы, отражающие то, каким Вы хотите видеть свой бизнес в будущем. Эти элементы могут включать в себя рост, прибыльность, какие-то другие показатели. Они должны передавать некий образ бизнеса, к которому и Вы сами и Ваши работники могли бы стремиться.

Как правило, фирма наиболее уверенно чувствует себя при ответе на вопрос о ее занятиях, делах: что мы делаем и как мы это делаем. Труднее рассуждать - кто мы, в каком мы бизнесе, ради чего мы то делаем.

Фирмы с первой ориентацией ("делать") понимают вопрос "кто мы" как просто описание чего-то очевидного, тогда как фирмы со второй ориентацией ("быть") видять этот вопрос как шанс к творчеству и достижению преимуществ в конкуренции.

Если фирма решает, например, так: "Мы посвящаем себя поддержке молодых матерей" ( а не просто "производим одноразовые пеленки") - то диапазон возможных будущих продуктов значительно расширяется. Этот образ должен быть подкреплен некоторыми количественными характеристиками, иначе никто не будет знать, когда же он будет достигнут. Он должен быть реалистичным, иначе к нему никто и стремиться не будет.

Цели должны быть также выраженны количественно и отражать не только то, ЧТО хотели бы Вы достичь в бизнесе, но также и то, что МОЖНО достичь в данной экономичсеской ситуации.

Цели, которые вы ставите, должны быть: конкретными, количественно определенными, достижимыми, реальными)

Сравнивая эти цели с результатами деятельности, вы сможете судить о эффективности своей деятельности.

Основные направления и цели говорят о том, ЧЕГО вы хотите достичь. Следующая стадия - сформулировать их так, чтобы они показывали КАК вы хотите этого достичь, определив при этом задачи, которые необходимо решить. Скоординированная совокупность задач, направленная на достижение поставленных целей, составляет стратегию. Необходимо рассмотреть несколько вариантов стратегии, дать им оценку и выбрать то необходимое, что может помочь Вам в осуществлении поставленных задач. эти варианты должны включать в себя различные подходы к ценообразованию продукции, работе с персоналом, финансовым вопросам. Необходимо выбрать наиболее приемлемую для Вашего бизнеса стратегию. Стратегия не должна быть слишком сложной и перегруженной. она должна состоять из серии простых задач.

Однако, если Вы хотите, чтобы поставленные цели были действительно достигнуты, то эти задачи необходимо разбить на еще белее мелкие составные части. Такой уровень детализации называют планом действий.

Продукт (услуга)

В этом разделе Вы должны дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста. Не используйте профессиональный жаргон.

Опишите основные характеристики вашей продукции, при этом сделайте акцент на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно, чтобы вы подчеркнули уникальность Вашей продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо, чтобы вы подчеркнули возможность совершенствования данной продукции (услуг).

Инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с компанией, специализирующейся на единственном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования. Опишите имеющиеся у Вас патенты или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки. Инвесторы предпочитают здоровое отсутствие конкуренции.

Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Изучение рынка - одна из главных проблем нового бизнеса. Таким образом, параграф бизнес - плана, посвященный рынку и маркетингу, часто является наиболее трудным для написания. Вам необходимо убедить инвестора (и убедиться самому!) в существовании рынка для Вашей продукции, в том, что Вы его понимаете и сможете продавать свою продукцию.

Неудачи большинства из провалившихся коммерческих проектов была связана именно со слабым изучением рынка и с переоценкой его емкости. Вам необходимо предварительно собрать и обработать большой объем "черновой" информации. Типичный процесс исследования рынка предполагает 4 этапа:

определение типа данных, которые Вам нужны; поиск этих данных; анализ данных; реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные на пользу предприятию.

Самые первые сведения, которые Вам потребуются: кто будет покупать у вас товары, где Ваша ниша на рынке? Кроме того, необходимо спрогнозировать рынок и найти ответы на вопрос о том, кто, почему и сколько будет готов купить Вашей продукции завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2х лет.

Такой поиск должен проходить поэтапно.

Первый этап - оценка потенциальной емкости рынка, т.е. общей стоимости товаров, котрые покупатели определенного региона могут купить, скажем, за месяц или за год. Величина эта зависит от многих факторов - социальных, национальных, культурных климатических, а гланое - от экономических, в т.ч. от уровня доходов ваших потециальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции, наличие ранее купленных товаров аналогичного или сходного назанчения и т.д..

Второй этап - оценка потенциальной суммы продаж, т.е. той доли рынка, которую вы в принципе можете надеяться захватить и соответственно той максимальной суммы реализации, на которую Вы можете рассчитывать.

В итоге такого анализа, который называется МАРКЕТИНГОВЫМ ИС-СЛЕДОВАНИЕМ, Вы сможете, в конце концов, определить примерное количество клиентов за месяц, на которое можно рассчитывать. Но чтобы их получить реально, нужен третий этап, третий шаг к оценке реальных объемов продаж. На этом этапе вам предстоит оценить, сколько реально вы сможете продать (выручить за оказание услуг) в конкретных условиях вашей деятельности, при возможных затратах на рекламу и том уровне цен, который вы намерены установить, а главное - как этот показатель может изменяться месяц за месяцем. Подготовка такого прогноза возможна с помощью различных методов. Для мелкого бизнеса вполне возможно ограничиться экспертными прикидками, опирающимися на Ваш собственный профессиональный опыт или опыт специалистов, которым можно заплатить за консультации. Если уж обращаться за помощью к специалистам, было бы неплохо обсудить с ними и цену, по которой покупатели будут согласны покупать Вашу продукцию, не обращая внимания на предложения конкурентов и не отказываясь от покупки такого рода вообще. Если Вам удастся сделать такую оценку, то можно сказать, что Вы выполнили свою программу - максимум в области иследования рынка. Естественно, что при этом вы соберете информацию и о своих возможных конкурентах: их товарах, качестве продукции, примерных ценах и условиях продаж. А это тоже должно быть отражено в бизнес-плане, чтобы инвестор мог оценить полноту Вашего представления о рыночной коньюктуре и продуманность Вашего проекта.

Вы должны ответить на следующие вопросы:

Кто является крупнейшим произво-дителем аналогичных товаров?

Много ли внимания и средств они уделяют рекламе? Их продукция: основные харак-теристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей.

Какой уровень цен на их продукцию? Какова их политика цен?

Вы должны удержаться от лакировки действительности. Казалось бы, не лучше ли умолчать о преимуществах конкурентов, сказать о них мельком, зато выпятить их слабости?

Не поддавайтесь этому соблазну. Во-первых, дороже всего собственная репутация. Во-вторых, если Вам удастся обмануть инвестора, а проект провалится, Вам кредит больше не видать, по крайней мере процент будет гораздо выше.

Поэтому лучше оценивать своих конкурентов предельно трезво. Но не бояться их, а указывать те пробелы в их стратегии или качественных характеристиках товаров, котрые открывают для вас реальный шанс добиться успеха.

План маркетинга

Для того, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных, малому предприятию необходимо иметь план маркетинга. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию. Если при оценке объемов сбыта не приводятся все мельчайшие подробности, как он будет достигнут, то это неизбежно вызовет недоверие со стороны потенциального инвестора.

Здесь вам необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа. Если у вас нет специального образования, следует почитать книги по маркетингу, обратиться за консультацией к специалисту.

Ценообразование. Как правильно установить цену на товар? Вот основные принципы:

Цена товара должна быть выше его себестоимости.

Цена определяется возможностями рынка.

Цена должна обеспечить максимальную прибыль! (не за единицу продукции, а за какой - то период времени).

Ценообразование не сводится к простому выяснению вопроса о себестоимости товара, чтобы потом просто добавить прибыль. Калькуляция издержек производства это нечто само собой разумеющееся, а ценообразование - это вопрос политики. Чтобы привлечь покупателя, совсем не обязательно делать товар или услугу дешевыми. Дешевизна товара часто бывает основным мотивом покупки, но далеко не всегда. Если товар стоит слишком дешево, это может очень негативно сказаться на объемах реализации. Цены можно легко сбросить, а поднять их затем будет гораздо труднее.

Издержки производства. Вообще говоря, издержки производства распадаются на две категории: постоянные и переменные.

К постоянным относятся издержки, остающиеся неизменными относи-тельно объемов реализации продукции: например, арендная плата, плата за телефон, административные и прочие накладные расходы.

К переменным относятся издержки, непосредственно связанные с производством продукции. К ним относятся затраты на сырье и материалы, издержки на упаковку и доставку, заработная плата. С увеличением объемов реализации эти издержки также возрастают.

На рисунке показаны характерные зависимости дохода и издержек от

объема продаж. С помощью этого метода можно рассчитать точку

безубыточности. Это точка, в которой суммарный объем реализации

равен суммарным издержкам. Свыше этого объема продаж

Доход от реализации - Издержки = Прибыль.

Методы ценообразования.

"Издержки плюс прибыль". Применять его можно только в том случае, если нет конкурентов. В противном случае у конкурента может оказаться уровень издержек ниже, чем у вас. Тогда ему не составит труда вытеснить вас с рынка.

Другой метод - "Глупое следование за конкурентом". Вы выбираете фирму - лидера продаж по вашему продукту и устанавливаете такой же уровень цен, как у него. У него большие объемы, он тратится на маркетинг и ему виднее. И тем не менее в названии этого метода не зря присутствует слово "глупое". Дело в том, что вы таким образом теряете самостоятельность и контроль над ситуацией. Фирма - лидер может провести модернизацию и уменьшить цены. Вы можете оказаться неготовым к этому.

И наконец, самым сложным, но и самым надежным является метод ценообразования, который можно назвать затратно - маркетинговым, так как он сочетает в себе анализ себестоимости и формирование цен с учетом вашей маркетинговой тактики. Этот метод невозможно свести к набору формул - он требует творчества, но зато и результаты может приносить исключительно высокие. Примером может служить история об известной американской фирме "Хьюблин", производящей водку "Смирновская".

Этап установления окончательных цен реализуется уже в ходе конкретных переговоров с клиентами, но готовится к этому надо заранее. Здесь нужно решить следующие задачи:

создать собственную систему скидок и научиться ею пользоваться. определить механизм корректировки цен в будущем с учетом стадий жизни вашего товара и инфляционных процессов.

Все скидки с цен предложения преследуют задачу привлечь клиента. Самая простая скидка - за платеж наличными. Причина - ускорение оборота денег.

Что касается корректировки цен во времени с учетом этапов жизни товаров, то здесь надо напомнить о теории жизненного цикла товара. Смысл ее в том, что любой товар подобно человеку проживает на рынке свою жизнь, включающую молодость, зрелость, старение и смерть. И на каждом из этих этапов вопросы ценообразования решаются по-своему. Например, когда товар молод, то ценами надо стимулировать рост спроса на него. И тут вполне оправдывает себя стратегия временного занижения цен (IBM). Совсем другое дело, когда товар достиг зрелости и спрос на него сформировался. В этот момент можно стимулировать рост объема продаж за счет умелого маневрирования ценами на модификации первоначального товара, несколько завышая их для получения наибольшей прибыли. Когда же товар начинает стареть и спрос на него падает, и спрос на него падает, то жизнь товара можно продлить за счет резкого снижения цен (например, такое снижение цен на микрокалькуляторы привело к резкому скачку в объемах их продаж и массы прибыли производителей, т.к. при новой цене такой товар оказался доступен любому школьнику).

Стимулирование сбыта. Прежде чем приступать к планированию кампании по стимулированию сбыта, необходимо четко определиться, какие средства будут выделены вами для этого. Самое лучшее в такой ситуации - проводить подобного рода расходы по статье "постоянные издержки". Хорошая реклама и стимулирование сбыта - это не издержки, а инвестиции, причем такие, которые принесут дивиденды в виде расширения производства.

Для давно и устойчиво работающего предприятия средства по стимулированию сбыта рекомендуется выделять в виде доли от оборота. Если предприятие только открылось, то средства по продвижению товаров следует выделять специально.

Исключительно важно определить на кого будут направлены мероприятия и кто это будет выполнять: склонять потенциального покупателя воспользоваться услугами данного предприятия. Особое внимание при планировании кампании по стимулированию сбыта следует уделить четырем факторам:

Найти потенциальных клиентов (как?)

заинтересовать и стимулировать их

удовлетворить их потребности

продать!

Чтобы выбрать правильный метод стимулирования сбыта продукции предприятия, придется немного поэкспериментировать. Может быть необходимо будет использовать несколько методов. Попробуйте подумать, на что скорее всего откликнется ваш клиент. Вот некоторые из них:

газеты

специальные журналы

справочники

радио

рекламные щиты ( на многолюдных местах)

рекламные объявления

реклама на транспорте

телевидение

прямые почтовые отправления

личное убеждение

выставки

**Упражнение**

Попробуйте подумать, на что скорее всего откликнется ваш клиент. Вот некоторые из них: газеты, специальные журналы, справочники, радио, рекламные щиты, рекламные объявления, реклама на транспорте, телевидение, прямые почтовые отправления, личное убеждение, выставки.

**План производства**

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на вашей фирме. Здесь вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, которые вы занимаете, их расположением, оборудованием, персоналом. Кроме того, в этом параграфе должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Инвесторов всегда интересует вопрос: каким образом бизнес будет гарантировать качество своей продукции или услуг? Поэтому вы должны кратко пояснить, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами. Их кроме того интересует как осуществляется контроль над основными элементами, входящими в стоимость продукции (например, затраты на оплату труда и материалы).

Вы также должны уделить внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования. Если вы решили заниматься розничной торговлей, то первое, о чем вы должны думать - месторасположение, второе и третье - тоже.

Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

**Управленческий персонал**

Инвестиции делаются в конкретных людей, а не в бизнес - план. Поэтому данный раздел является одним из самых важных. Он должен объяснить, каким образом организована руководящая группа и описать основную роль каждого ее члена. Маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего развития сможет собрать достаточно сбалансированную команду. Поэтому резонно обратить внимание как на сильные, так и на слабые стороны вашей руководящей группы. Для выявления слабых сторон вашего управления следует обратиться к помощи консультантов.

Часто предприниматель заявляет, что "все" будет делать сам. Если он не пояснит, что имеется ввиду под этим "все", то может оказаться, что он просто не продумал свой проект до конца. В этом разделе должны быть представлены данные о ваших партнерах, их возможностях и опыте. составьте перечень их основных достижений - это дает возможность судить об их способности добиться намеченных в бизнес - плане целей.

Вы должны осветить механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, показать каким образом вы собираетесь заинтересовать их в достижении поставленных в бизнес- плане целей. Поэтому установите, как будет оплачиваться их труд ( например: оклад, премии, долевое участие в прибыли).

Источники и объем требуемых средств

В этом разделе вы должны представить свои соображения относительно

объема требуемых средств:

откуда намечается получить эти деньги, в какой форме и к каким

срокам;

сроков возврата средств;

Ответ на первый вопрос исследуется в следующих главах. А вот ответ на второй вопрос - тема особого разговора. Практически здесь речь должна идти о том, какую долю необходимых средств можно и нужно получить в форме кредита, а какую лучше привлечь в виде паевого капитала.

Основной момент здесь состоит в том, что банкиры стараются уменьшить свой риск, полагая что нести его должны владельцы предприятия и акционеры. Поэтому финансирование через кредиты предпочтительнее для проектов, связанных с расширением действующих предприятий, когда есть материальное обеспечение этих кредитов. Для проектов же, которые связаны с созданием нового предприятия, предпочтительным является паевой или акционерный капитал. Для таких проектов привлечение кредитов просто даже опасно. Дело в том, что кредитное соглашение обязательно включает жесткую схему платежей, обеспечивающих возврат долга и процентов по кредиту в течение определенного срока. У нас этот срок сейчас - полгод - год. Для новых предприятий это может оказаться не под силу, т.к. доходы от реализации нарастают постепенно. В такой ситуации даже перспективные проекты, способные в будущем принести крупные прибыли, могут обанкротиться. Средства же, полученные от партнеров или акционеров, лишены этих недостатков. Новое предприятие в первые годы может вообще не платить дивиденды, и это не вызовет возражения акционеров, если прибыль не проедается, а инвестируется в развитие фирмы. Иногда привлечение средств партнеров и акционеров кажется предпринимателям нежелательным из-за угрозы лишиться контрольного пакета акций, размер которого обычно оценивается в 51%. Но при сильно распыленном капитале этот пакет может быть и значительно меньше, процентов 10 - 15. Во - вторых, психология "собаки на сене" редко приводит к успеху. Что толку, если вы будете единоличным владельцем предприятия, существующего лишь на бумаге? Не лучше ли привлечь состоятельных инвесторов со стороны, чтобы воплотить свои проекты в жизнь?

Ваша главная задача - наметить справедливую с вашей точки зрения цену за ту долю бизнеса, которую вы собираетесь уступить инвестору. Эта цена должна быть в то же время достаточно гибкой, особенно по второстепенным пунктам, чтобы позволить вам учесть возникшие у инвесторов пожелания. Помните: это ситуация, требующая переговоров! Третий аспект раздела - сроки возврата заемных средств. Этот аспект исследуется в следующих главах.

**Финансовый план и оценка риска**

Цель раздела - высветить основные пункты из массы финансовых данных, содержащихся в следующем разделе. Например, здесь должна быть упомя-нута вероятная стоимость компании в том случае, если все будет идти по плану и каковы при этом будут объемы продаж и прибыль. Однако, здесь необходимо сконцентриро-ваться не только на выгоде потенциальных инвесторов, но и на степени риска, а также проблемах, с которыми может столкнуться бизнес.

Во всех хороших бизнес-планах присутствует вопрос "а что, если...?".

Думать о возможном риске загодя - значит хорошо подготовится к нему.

Здесь, вероятно, стоит упомянуть о циклической природе объемов продаж или потока наличных денег. Важно, чтобы главные рискованные моменты, перед которыми может оказаться бизнес, были переданы просто и объективно. Если этого не сделает руководитель фирмы, то вполне очевидно, что это сделает потенциальный инвестор. К подобным рискованным моментам относятся, например,"незащищенность технологии" или "сильная зависимость планового сбыта от персонального состава региональных торговых групп". Однако, простое описание вероятного риска без изложения тех действий, которые могут свести его к минимуму, не только бесполезно, но вредно.

Хороший способ показать финансовые последствия "что, если...?" - провести анализ чувствительности. Это значит - переработать финансовые прогнозы так, чтобы увидеть, например, последствия двойного снижения или увеличения объема продаж. Другой пример: как много мы можем позволить себе потерять в прибыли от продаж, пока не станем банкротами? Какова наша безопасная граница? При анализе рисков на помощь приходит компьютер. Компьютер позволяет вам изменить хотя бы один параметр в прогнозе и увидеть, какое это окажет на остальные параметры. Например, 10% увеличение арендной платы может означать 50% снижение прибыли. При таких обстоятельствах вам стоит более серьезно отнестись к аренде.

Детальный финансовый план (бюджет)

Вам необходимо включить в свой бизнес - план детальный финансовый

план, обычно это делается на три года. Он должен содержать в себе

прогноз объемов продаж; оценки прибыли и убытков; анлиз движения наличности (ежмесячно на первый год, а затем поквартально) ; годовую балансовую ведомость.

Прогноз объемов продаж должен дать представление о той доле рынка, которую вы предполагаете завоевать своей продукцией. Для начального периода производства у вас должны быть договоренности с клиентами о будущих продажах. Начиная со второго года прогноз продаж основан уже на ваших предположениях. Важно чтобы они были реалистичными и не приукрашенными.

Прогноз прибылей и убытков - документ с довольно простой структурой.

В него включают следующие показатели:

доходы от продажи,

издержки производства,

суммарную прибыль,

общепроизводственные расходы,

чистую прибыль.

Задача этого документа - показать, как будет изменяться и формироваться ваша прибыль.

Каждый элемент бюджета сообщает вам о разных вещах. Прибыль - это не тоже самое, что движение наличных. В то время, как прибыль является мерой долгосрочного успеха бизнеса, фактически же оплачивает счета движение наличных. Вы можете быть прибыльны и все равно у вас может не хватить наличных. Эта проблема известна многим растущим фирмам. Баланс активов и пассивов рекомендуется составлять на конец года. Считается, что этот документ менее важен. Тем не менее обойтись без него в бизнес - плане нельзя. Например, его очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в основные средства (активы) и за счет каких источников финансирования (пассивов). Банку выгодно, чтобы его средства шли на приобретение основных средств. Если предприятие разорится, то банк возьмет в залог оборудование. Детальный финансовый план - это только количественное выражение маркетинговых и производственных планов. Он поможет вам убедиться, насколько ваш маркетинговый план соответствует производственному плану и наоборот.

Пример. Скажем, для обеспечения более качественной подготовки клиентов нашего агенства (цель) и ускорения процесса подготовки визуального материала необходим проекционный аппарат, позволяющий прецировать рисунки прямо с компьютера (в соответствии с производствееным планом). Стоимость такого аппарата $7000. Это наверняка заставит пошатнуться наш бюджет и возникнет проблема с выплатой заработной платы. В результате, т.к. мы пока не можем найти путей для решения проблемы наличности, мы вынуждены менять производственный план и в какой - то мере и наши цели. Может оказаться, что ваши планы не соответсивуют вашим бюджетным возможностям, нереалистичны. Тогда планы должны быть изменены. В случае, если вы не можете найти план, имеющий приемлемое бюджетное обоснование, необходимо подумать об изменении целей. Вам, быть может, несколько раз пройти поцепочке обратной связи. Бюджет поможет вам в управлении вашим предприятием в будущем, а также в управлении людьми, занятыми в вашем бизнесе. Он станет той мерой, при помощи которой вы сможете оценить работу вашей фирмы. Контроль включает в себя три этапа. В бюджете отражено то, что вы хотели бы получить. В процессе управления вы должны фиксировать то, что происходит в действительности и сравнивать это с бюджетом. Там, где существует различие между ними, необходимо определить, почему оно появилось, нужно ли вам предпринять какие - то шаги для корректировки ситуации, или вы могли бы пересмотреть свой бюджет. Различия могут работать как на вас (меньшие издержки и большая прибыль, чем ожидалось), так и против вас (все наоборот). Далее вы уменьшаете неблагоприятные расхождения и/или увеличиваете благоприятные.

НАПРИМЕР: представим, что ваш телефонный счет за последний месяц вдвое больше, чем представлено в бюджете. Это значительное неблаго-приятное различие и вы решаете разобраться в его причинах. В результате вы можете обнаружить, что ваш сотрудник, занятый сбытом, сделал очень много звонков за последний месяц. В другом случае может оказаться, что ваш сотрудник имел личный международный телефонный разговор. В каждом их этих случаев вам необходимо принять соответствующие меры. Решить какие именно действия вам предпринять, также поможет бюджет.

В первом случае вы могли бы одобрить действия вашего сотрудника и выяснить, будет ли он работать в таком темпе каждый месяц, и если да, то внести это в ваш бюджет. Во втором случае вы должны будете установить порядок, исключающий возможность пользоваться международной телефонной связью без разрешения. Существуют такие значительные различия, изменить которые вы не в состоянии. Примером может служить изменение налогов. В таких обстоятельствах вам прийдется корректировать бюджет, и, вероятно, ваш собственный план действий. Если различие настолько велико, что вы не в состоянии найти план его устранения, то вам прийдется возвратится к повтор-ному рассмотрению ваших целей. Некоторые люди склонны слишком много внимания уделять деталям бюджета и забывать, что главное это:

Процесс систематического обдумывания будущего вашей фирмы планирования использования всех благоприятных предоставившихся возможностей. обратная связь, которую вы получаете от бюджета и которая заставляет вас анализировать и переоценивать свои первоначальные планы.

**Советы по оформлению бизнес-плана**

Ваш бизнес-план должен выглядеть профессионально. Это рекламный документ, представляющий как вас, так и ваш бизнес. В частности, о вашей компетенции будут судить не только по содержанию, но и по внешнему виду бизнес-плана. Это вовсе не означает, что он должен быть усложнен и перегружен большим количеством материала или дорого издан. Бизнес-план должен быть прост, функционален, понятен и легок в использовании.

Составьте ваш план таким образом, чтобы инвесторы могли легко отыскать в нем интересующие их параграфы, так как не каждый из них захочет читать весь бизнес-план целиком. На первой странице плана следует поместить содержание.

Необходимо также предусмотреть какое-либо функциональное разделение глав. Использование таблиц, диаграмм и графиков обычно способствует более полному восприятию информации. При составлении большинства планов для представления финансовой информации часто используют развороты.

Чаще всего бизнес-план содержит конфиденциальную информацию о вашем бизнесе, поэтому вам следует тщательно контролировать его распространение. Некоторые бизнесмены нумеруют каждый экземпляр. Другие при первом знакомстве с потенциальным инвестором снабжают его кратким обзором или сводкой данных и только в том случае, если инвестор выразил свою заинтересованность, представляют ему детальный план.

Перед тем, как послать составленный план потенциальным инвесторам, вам необходимо ознакомить с ним всех членов вашей команды, а также получить от своего бухгалтера подтверждение того, что все финансовые выкладки в порядке. Нет ничего хуже, если при деловой встрече с потенциальным инвестором и косвенно - через он сам укажет вам на сделанные вами ошибки.

Поиск финансирования займет больше времени, чем вы предполагаете. Вы должны составить расписание ваших деловых встреч с потенциальными инвесторами, в котором должно быть отражено, кого и когда вы должны увидеть, когда вы ожидаете принятия ими конкретных решений и что вы будете делать в том случае, если инвесторы или кредиторы отвергнут ваши предложения. Возможно, вы определите какие-либо предельные сроки получения финансов. Ваши инвесторы также должны знать об этом.

Целью любого инвестора, будь то инвестор-акционер, участвующий в прибыли, или кредитор, дающий ссуды под проценты, является получение прибыли. Он должен быть уверен в том, что вероятное вознаграждение стоит того риска, на который он идет, давая вам ссуду. Хорошо подготовленный бизнес-план поможет вам убедить своего инвестора в привлекательности вашего бизнеса.

В глазах потенциального инвестора наиболее важным фактором являются ваши личные качества, а также личные качества всего руководящего состава вашей фирмы. Потенциальные кредито-ры хотят увидеть вашу заинтересован-ность, энтузиазм, искренность, а также многие другие качества, которые свидетельствовали бы о вашем таланте руководителя и компетентности и явились бы залогом успешного выполнения ваших планов.

Для того, чтобы обеспечить своему бизнесу процветание, вы должны обладать истинным желанием добиться своей цели, доходящим едва ли не до уровня жизненной необходимости. Вы также должны быть готовы идти на риск - но лишь умеренный риск, который вы в состоянии преодолеть. Энергия и энтузиазм должны сочетаться с сильным чувством реальности при оценке положения бизнеса на рынке и его потенциале. Инженер с техническим образованием, имеющий удачную производственную идею, однако сам стремящийся лишь к тому, чтобы изготавливать и совершенствовать прототипы, и не интересующийся вопросами их массового производства и продажи, не сможет найти спонсора, желающего его субсидировать, пока не объединится с другими людьми, обладающими теми качествами, которых лично ему не хватает. Очень важно убедить инвестора в ваших способностях. С этой целью можно предъявить ему некоторые документы и отчетные материалы. Компетентность в технических вопросах, подкрепленная наличием официальных патентов, будет гарантом защищенности вашего проекта от попыток копирования со стороны конкурентов. И все же решающим фактором, позволяющим кредитору увериться в том, что все ваши планы увенчаются успехом, является совокупность талантов и способностей руководящего состава вашей фирмы. Они могут быть продемонстрированы не только напрямую - предоставлением личных характеристик и т.д., но уровень компетентности и профессионализма самого плана. Бизнес-план подвергается процедуре первоначального отсеивания, в результате которой ваши потенци-альные кредиторы решат, соглашаться им на финансирование вашей деятельности или нет, поэтому презентация бизнес-плана должна стать для вас средством демонстрации всех ваших лучших качеств и убеждения инвесторов в компетентности вашей команды.