



Ассоциация менеджеров
инновационной сферы предпринимательства
регионов Сибири и Дальнего Востока

Основы бизнес-планирования

Беликова Ирина Юрьевна



Цель данной работы

– помочь менеджеру, автору идеи или разработки структурировать свои идеи и мысли в определенный документ под названием «Бизнес-план»



Структура бизнес-плана

Резюме

Маркетинг

Бизнес

Производство

Финансы

Риски

Предложение инвестору



Резюме

Это один из самых важных разделов плана, так как может вызвать (или нет) интерес читателя – банкира или потенциального инвестора.

Контрольные вопросы

- Краткая история и описание бизнеса (если это существующий бизнес).
- Краткое описание целей бизнеса.
- Краткое описание продукта (услуги), планируемого к выпуску.
- Описание планируемого рынка сбыта.
- Описание необходимого финансирования и его источников.
- Основные показатели проекта.



Маркетинг

Основными при изучении рынка являются следующие вопросы:

- состояние отрасли;
- характеристика целевого рынка;
- изучение потребителей;
- конкурентная ситуация.

Методы сбора данных:

- опрос (телефонный, личный, по почте) – выяснение мнений, представлений, знаний людей по различным вопросам;
- наблюдение – изучение обстоятельств без воздействия на объект наблюдения;
- эксперимент – исследование влияния одного фактора на другой при одновременном контроле всех прочих факторов.



Маркетинг

1. Предлагаемый товар, услуга

Контрольные вопросы:

- Определение продукции\услуг, планируемых к выпуску.
- Краткое описание каждого вида продукта и/или услуги.
- Описание отличительных особенностей в сравнении с аналогичным продуктом конкурентов.



Маркетинг

2. Состояние отрасли

Контрольные вопросы

- Как отрасль развивалась на протяжении последних нескольких лет?
- Каково текущее состояние отрасли?
- Какие тенденции существуют в развитии отрасли?
- Какие факторы оказывают влияние на отрасль?



Маркетинг

3. Изучение потребителей/портрет клиента

Контрольные вопросы

- На какие группы потребителей/покупателей Вы будете ориентироваться при реализации услуг, товаров?
- Каковы характеристики основных групп потребителей/покупателей?
- Какова удовлетворенность потребителей/покупателей предлагаемыми товарами и услугами?



Маркетинг

4. Конкурентная ситуация

Контрольные вопросы

- Каковы основные факторы конкуренции?
- Какие организации являются Вашими основными конкурентами?
- Каковы особенности работы Ваших конкурентов?
- Каковы Ваши преимущества перед конкурентами?



Маркетинг

5. Условия «внешней среды» на рынке

Контрольные вопросы

- Какие политические факторы влияют на рыночную ситуацию?
- В чем проявляется влияние аспектов законодательства?
- Как воздействуют на рынок экономические факторы?
- Каким образом воздействуют на рынок социальные аспекты?
- Существенно ли влияние технологических аспектов на развитие рынка?
- Какие факторы окружающей среды оказывают непосредственное влияние на рынок?



Маркетинг

6. Маркетинговая стратегия

- виды предлагаемых услуг;
- ценообразование;
- организация сбыта;
- реклама и продвижение продукции;
- поставщики оборудования и материалов;
- план сбыта.



Маркетинг

6.1. Виды предлагаемых товаров/услуг

Контрольные вопросы

- Какие основные товары, услуги будет предлагать компания?
- С какими видами товаров, услуг предполагается работать?
- Какие дополнительные услуги можно предложить потребителям, чтобы создать для компании конкурентные преимущества?



Маркетинг

6.2. Ценообразование

Контрольные вопросы

- Исходя из каких основных факторов, будет формироваться ценовая политика?
- Какие цены на конкретные виды услуг будут установлены?
- Какие скидки и для каких групп клиентов можно предложить?



Маркетинг

6.3. Реклама и продвижение продукции

Контрольные вопросы

- Какими методами лучше воспользоваться для организации продвижения товаров, услуг?
- Какие виды рекламы будут наиболее эффективными для организации рекламной кампании?
- Каким будет график рекламной кампании?
- Из чего будет складываться рекламный бюджет и сумма?



Маркетинг

6.4. План сбыта

Контрольные вопросы

- На какие группы потребителей рассчитаны услуги, товары?
- Какие формы работы с приоритетными группами будут наиболее удобными?
- С какими организациями можно было бы заранее обсудить возможность предоставления услуг?
- Как определить емкость рынка сбыта?



Маркетинг

6.5. Стратегия конкурентной борьбы

Контрольные вопросы

- Определение сильных и слабых сторон конкурентов.
- Разработка мероприятий для превращения слабых сторон конкурентов в свои сильные.



Бизнес

1. Организационно-правовая форма (ОПФ)

Контрольные вопросы

- Какая организационно-правовая форма будет являться для нашего вида бизнеса оптимальной и почему?.



Бизнес

2. Выбор системы налогообложения

Контрольные вопросы

- Традиционная система налогообложения с уплатой НДС, налога на прибыль, налога на имущество и т.д.
- Упрощенная система налогообложения, которая бывает двух видов:
 - »налог с дохода, равный 6%;
 - »налог с разницы между доходом и расходом, равный 15%.
- Единый налог на вмененный доход, установленный законодательством субъектов РФ.



Бизнес

3. Команда, реализующая проект (административный персонал)

Контрольные вопросы

- Какие специалисты нам необходимы (с разделением на управленческий и производственный персонал)?
- Какая заработная плата у каждого из сотрудников?
- ФОТ в целом?
- ФОТ с ЕСН?



Бизнес

4. Место расположения бизнеса

Контрольные вопросы

- Каковы запросы потребителей к размещению Вашего бизнеса?
- Какая инфраструктура понадобится?



Бизнес

5. Вклад участников проекта

Контрольные вопросы

- Определение возможных вкладов участников проекта.
- Потребуется ли данный вклад в проект?



Производство

Этот раздел очень важен, поскольку он представляет основу для дальнейших финансовых расчетов. В разделе рассматриваются следующие основные вопросы:

- подбор, приобретение, доставка и установка (монтаж) оборудования;
- подбор и ремонт (реконструкция) производственного помещения;
- организация поставок сырья и материалов;
- оформление разрешительных документов (сертификация, лицензирование);
- подбор и обучение персонала.



Производство

1. Выбор оборудования

Контрольные вопросы

- в чем заключаются особенности технологического процесса работы?
- какое оборудование необходимо?
- какие факторы будут определяющими при выборе технологических параметров оборудования?
- какое оборудование представлено на рынке, и кто его предлагает?
- как правильно выбрать поставщиков оборудования?
- сколько будет стоить необходимое оборудование?
- каковы условия поставки и оплаты?
- какие дополнительные услуги предлагают компании-поставщики (транспортировка, установка, гарантийное обслуживание, консультации и обучение персонала)?
- технологический процесс работы;
- стадии технологического процесса.



Производство

2. Выбор помещения

Контрольные вопросы

- Где расположено помещение (местоположение, тип здания, наличие подъездных путей, коммуникации)?
- Каков общий метраж помещения?
- Приспособлено ли помещение для организации Вашего бизнеса?
- Какова стоимость аренды или покупки?
- Какие дополнительные расходы возникнут при размещении в выбранном помещении (юридическое оформление, получение разрешительных документов, ремонт и др.)?



Производство

3. Производственный персонал

Контрольные вопросы

- Какие виды работ связаны с деятельностью компании?
- В чем специфика каждого вида работы?
- Каковы конкретные нормативы и обязанности для каждого вида работы?
- Какие индивидуальные требования будут предъявляться к сотрудникам?



Производство

4. Сырье и материалы

Контрольные вопросы

- Какие детали (материалы) необходимо и сколько?
- Какой минимальный запас сырья и материалов необходим?
- Кто предлагает на рынке необходимое сырье и материалы?
- Каковы условия поставки?
- Сколько денег необходимо для закупки сырья и материалов?



Производство

6. Необходимые коммуникации

Контрольные вопросы

- Какие коммуникации необходимы?
- Сколько стоит использование каждой коммуникации в мес./год?



Финансы

В финансовом разделе бизнес-плана необходимо продемонстрировать следующие основные моменты:

Прибыльность – позволяет оценить, является ли деятельность компании эффективной и доходной.

Прогнозируемый поток денежных средств – позволяет оценить, являются ли инвестиции в данный бизнес безопасными, и будут ли все запланированные платежи осуществляться в соответствии с обязательствами.

Основные интегральные показатели эффективности проекта – позволяют определить соотношение будущих доходов и первоначальных инвестиций.



Финансы

1. Необходимый объем инвестиций. Направления расходования данных инвестиций

Контрольные вопросы

-Сколько инвестиций необходимо?



Финансы

2. Календарный план вложений

Составление календарного плана понадобится Вам для дальнейших финансовых расчетов.

Фактически Вы показываете, как и в какие сроки будут использоваться финансовые средства.



Финансы

3. Стоимость амортизируемого имущества

В данном разделе необходимо привести полный перечень амортизируемого оборудования. К нему относятся объекты, стоимостью свыше 20 000 руб. и используемые в бизнесе более 1 года. Далее необходимо указать сумму ежемесячной амортизации.

Амортизация – ежемесячное списание части стоимости оборудования в соответствии с установленными законодательством нормами и в зависимости от сроков его полезного использования.



Финансы

4. Нематериальные активы

Если основой для ведения бизнеса является право на объект интеллектуальной собственности, защищенное охранным документом, то при расчете этот объект необходимо учитывать как нематериальный актив, который тоже является амортизируемым имуществом. Срок его полезного использования указан в охранном документе. Обычно оценка интеллектуальной собственности проводится с помощью независимого оценщика.



Финансы

5. Общие издержки

Постоянные издержки

Под постоянными издержками понимаются те затраты, которые не связаны напрямую с количеством произведенной продукции/услуг. Например, арендная плата за использование помещения вносится независимо от количества посетителей и т. д.

Переменные издержки

К переменным издержкам относятся те статьи затрат, величина которых непосредственно зависит от производимого объема продукции / услуг.).



Финансы

6. Финансовые показатели проекта

В финансовом разделе бизнес-плана необходимо продемонстрировать следующие основные моменты:

Прогнозируемый денежный поток, позволяющий оценить, являются ли инвестиции в данный бизнес безопасными, и будут ли все запланированные платежи осуществляться в соответствии с обязательствами.

Прибыльность, позволяющая оценить, является ли деятельность компании эффективной и доходной.



Финансы

6.1. Срок окупаемости проекта

Срок окупаемости проекта – это время, за которое доходы от деятельности предприятия покроют инвестиции в проект. Срок окупаемости обычно измеряется в годах или месяцах.

В классическом экономическом анализе под инвестициями понимаются долгосрочные финансовые вложения в здания, оборудование и т. п. Для представителей малого бизнеса имеет смысл определить срок окупаемости всех первоначальных вложений, в том числе не являющихся инвестиционными.



Финансы

6.2. Чистый дисконтированный доход

Оценка чистого дисконтированного дохода (**ЧДД**) предполагает использование коэффициентов дисконтирования. Коэффициенты дисконтирования можно найти в финансовых справочниках. Фактически, дисконтированный денежный поток показывает стоимость сегодняшних денег в будущем, в связи с чем он и носит название чистого денежного потока



Финансы

6.3. Расчет чистого приведенного эффекта (Net Present Value, NPV)

Чистый приведенный эффект отображает объем дисконтированных средств, заработанных проектом на момент его завершения за вычетом инвестиционных средств.

$$NPV = ЧДД - I,$$

где I – величина первоначальной инвестиции.

Если $NPV > 0$, проект может быть принят;
 $NPV < 0$, проект будет отклонен;
 $NPV = 0$, любое решение.



Финансы

6.4. Точка безубыточности

Точка безубыточности показывает, сколько необходимо произвести единиц продукции, чтобы покрыть затраты на их создание.

Точка безубыточности = Переменные затраты/(цена – постоянные затраты на единицу продукции).

Целью анализа безубыточности является выяснение влияния объема сбыта на уровень издержек и прибыли.



Финансы

6.5. Средняя норма прибыли по инвестиция

Этот метод оценки инвестиционных проектов базируется на расчете отношения среднегодовой прибыли и средней величины вложений в проект.

Этот показатель сопоставляется с годовой эффективностью альтернативных проектов, чтобы решить целесообразность реализации данного проекта. Основным достоинством этого метода является простота, доступность информации, используемой при его применении.



Финансы

6.5. Индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI)

Индекс рентабельности инвестиций – это отношение приведенной прибыли нарастающим итогом на сумму инвестиций в проект.

Если $PI > 1$, проект может быть принят;
 $PI < 1$, проект будет отклонен;
 $PI = 1$, любое решение.



Финансы

6.5. Внутренняя норма прибыли (Internal Rate of Return, IRR)

IRR равен коэффициенту дисконтирования, при подстановке которого в формулу расчета NPV, чистый приведенный эффект проекта будет равен нулю.

Расчет IRR осуществляют или методом подбора, подставляя в формулу расчета NPV, или с использованием программных продуктов.



Риски

Контрольные вопросы

- основные риски;
- значение величины рисков;
- возможные последствия;
- способы минимизации рисков.

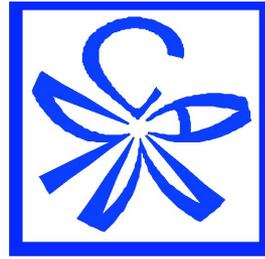


Предложение инвестору

В данном разделе описывается предполагаемый порядок участия инвестора в бизнесе. Предлагаемая доля в бизнесе (обычно от 30 до 80%).

Возможна комбинированная форма участия инвестора, когда часть средств дается в виде доли в бизнесе и часть – в виде займа.

Также необходимо дать все основные показатели эффективности данного бизнеса, с целью оценки инвестором привлекательности Вашего бизнеса.



Ассоциация менеджеров
инновационной сферы предпринимательства
регионов Сибири и Дальнего Востока

Спасибо за внимание!