

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ
РЕАЛЬНОГО БИЗНЕС-ПЛАНА
(АВТОР: АЛЕКСЕЙ САВИЦКИЙ)**

РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН 7 ШАГОВ К УСПЕШНОМУ БИЗНЕСУ

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ВИДЕОКУРСА

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
3 наиболее важные цели создания бизнес-плана:	3
Структура и содержание бизнес-плана	3
Порядок создания бизнес-плана.....	4
Обзор Финансовой модели	4
ШАГ 1	4
ФОРМУЛИРУЕМ БИЗНЕС-ИДЕЮ	4
1.1. Описываем Продукт	5
1.2. Описываем целевую аудиторию.....	5
1.3. Определяем местоположение	6
1.4. Определяем способ дистрибуции.....	6
1.5. Формулируем бизнес-идею	6
ШАГ 2	Ошибка! Закладка не определена.
ИССЛЕДУЕМ РЫНОК И КОНКУРЕНТОВ	7
2.1. Какие данные нужно собрать о рынке:	7
2.2. Способы сбора рыночной информации.....	7
2.3. Порядок работы	8
ШАГ 3	11
КОРРЕКТИРУЕМ БИЗНЕС ИДЕЮ	11
ШАГ 4	12
СОЗДАЕМ ПЛАН ПРОДАЖ	12
4.1. Определяем средний чек и среднюю торговую наценку	12
4.2. Ставим план по количеству продаж/клиентов.....	12
4.3. Ставим план по количеству потенциальных клиентов	13

4.4. Рассчитываем объем продаж (выручку).....	13
ШАГ 5	13
СОЗДАЕМ ПЛАН МАРКЕТИНГА	13
5.1. Ставим маркетинговые цели.....	13
5.2. Выбираем способы продвижения	14
5.3. Считаem маркетинговый бюджет	14
ШАГ 6	15
ФОРМИРУЕМ ПРЕДПРИЯТИЕ	15
6.1. Выбираем форму юридического лица и систему налогообложения.....	15
6.2. Создаем производственный план.....	17
6.3. Формируем календарный план открытия	18
6.4. Планируем персонал и оргструктуру	18
6.5. Считаem операционные, финансовые и инвестиционные расходы.....	19
6.6. Описываем сильные и слабые стороны предприятия.....	19
ШАГ 7	19
СЧИТАЕМ, АНАЛИЗИРУЕМ И ОФОРМЛЯЕМ	19
7.1. Оцениваем финансовые показатели.....	19
7.2. Считаem и описываем риски	20
7.3. Оформляем бизнес-план	20
ПРИЛОЖЕНИЯ	22

ВВЕДЕНИЕ

3 наиболее важные цели создания бизнес-плана:

1. Всесторонняя оценка успешности проекта.
2. Получение инвестиций.
3. Планирование будущей реальной работы бизнеса.

Структура и содержание бизнес-плана

Основные документы бизнес-плана:

1. Описательная часть.
2. Финансовая модель.
3. Приложения.

Структура бизнес-плана по стандарту, рекомендованному Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства:

1. ОБЗОРНЫЙ РАЗДЕЛ (РЕЗЮМЕ)
 2. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
 3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)
 4. АНАЛИЗ РЫНКА
 5. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН
 6. ПЛАН СБЫТА
 7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
 8. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА
 9. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ И НОРМАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

Официальные требования этого стандарта приведены в Приложении «Требования к бизнес-плану и рекомендации по его составлению ФФМП».

Порядок создания бизнес-плана

1. Формулируем бизнес-идею.
2. Исследуем рынок и конкурентов.
3. Корректируем бизнес-идею.
4. Создаем план продаж.
5. Создаем план маркетинга.
6. Формируем предприятие.
7. Считаем, анализируем и оформляем.

Обзор Финансовой модели

Особенности заполнения Финансовой модели отражены в Инструкции по работе с Финансовой моделью.

ШАГ 1

ФОРМУЛИРУЕМ БИЗНЕС-ИДЕЮ

Записываем бизнес-идею своими словами в свободной форме.

4 вопроса о вашем бизнесе: «Что? Для кого? Где? и Каким способом?»

Что? – говорит о том, какой товар или услугу вы продаете.

Для кого? – показывает вашу целевую аудиторию.

Где? – указывает местоположение вашего бизнеса.

Каким способом? – отражает позиционирование на рынке и способ дистрибуции.

Этапы 1 шага:

1.1. Описываем Продукт.

1.2. Определяем целевую аудиторию.

1.3. Определяем местоположение.

1.4. Определяем способ дистрибуции Продукта.

1.5. Формулируем бизнес-идею.

1.1. Описываем Продукт

4 главных типов Продуктов:

Товар

Услуга

Товар + Услуга

Товар + Услуга + Атмосфера

Подумайте над ответом на вопрос - что же является моим продуктом в действительности?

Ваш Продукт – это совокупность вашего товара/услуги и того, КАК вы его/ее продаете/оказываете.

Первична ПОТРЕБНОСТЬ клиентов, ПРОДУКТ вторичен!

Вносим информацию о своем продукте в Приложение «Описание бизнес-идеи».

1.2. Описываем целевую аудиторию

Характеристики целевой аудитории:

1. Географические: Регион проживания, город, район, плотность населения, климат и т.д.
2. Социально-демографические: пол, возраст, уровень дохода, образование, социальный статус, размер семьи, количество детей и их возраст и т.д.
3. Психологические: стиль жизни, особенности личности, черты характера, жизненная позиция, доминирующие мотивы поведения, образ жизни, система ценностей.
4. Поведенческие: повод для совершения покупки, отношение к товару, приверженность к определенным маркам, частота пользования конкретным товаром, способность откликнуться на новые товары на рынке.

Советы по быстрому определению целевой аудитории:

1. Опросите друзей и знакомых, которые, по вашему мнению, будут покупать ваш продукт. Какие мотивы покупки, есть ли приверженность, готовы ли они попробовать новинки, как часто покупают такой продукт, что нравится и что не нравится в данной нише?

2. Воспользуйтесь интернетом.

Посмотрите статистику запросов в Яндексе: <http://wordstat.yandex.ru>

Загляните в форумы, прочитайте, кто оставляет отзывы. Просмотрите их профили в социальных сетях, где есть информация о возрасте, увлечениях.

3. Подумайте, кто влияет на решение о покупке.

Все данные вносим в Приложение «Описание бизнес-идеи».

1.3. Определяем местоположение

Где ваш бизнес территориально находится, где ваша целевая аудитория?

Дом, квартал, город, область, регион, страна, мир.

Информацию вносим в Приложение «Описание бизнес-идеи».

1.4. Определяем способ дистрибуции

Существует несколько видов дистрибуции:

Прямая и косвенная

Опт или розница

Офлайн или онлайн

Активные продажи или входящие запросы

Работаем с Приложением «Каналы дистрибуции».

Вносим выбранные способы дистрибуции в Приложение «Описание бизнес-идеи».

1.5. Формулируем бизнес-идею

1. Кратко.

2. Конкретно.

3. Отразить специфику.

Что? Для кого? Где? Каким способом?

Записываем бизнес-идею в Приложение «Описание бизнес-идеи».

ШАГ 2

ИССЛЕДУЕМ РЫНОК И КОНКУРЕНТОВ

2.1. Какие данные нужно собрать о рынке:

Емкость рынка.
Потенциальный объем продаж.
Количество конкурентов и их объемы продаж.
Сильные и слабые стороны конкурентов.
Тенденции отрасли.

2.2. Способы сбора рыночной информации

1. Ищем готовые исследования.

Источники, на которых можно найти аналитику, отчеты и готовые исследования:

- 1) Сайт РосБизнесКонсалтинга, раздел бесплатных исследований
http://marketing.rbc.ru/help_for_market_all
- 2) Различные ресурсы для маркетологов, например:
Sostav.ru <http://www.sostav.ru/>
Энциклопедия маркетинга <http://www.marketing.spb.ru/mr/>
- 3) СПАРК (<http://spark.interfax.ru>) — система профессионального анализа рынков и компаний от фирмы Интерфакс. На сайте системы можно бесплатно осуществить поиск базовой информации о юридических лицах, внесенных в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ)
- 4) Сайты профессиональных маркетинговых агентств. Например:
http://www.marcs.ru/navigator_vtorichnoi_informacii.html
- 5) Поисковые системы Yandex и Google. Формулируем запрос типа «исследование рынка», например «исследование рынка туристических услуг».
- 6) Крупные маркетинговые агентства вашего города.

1. Собираем вторичную информацию.

Источники, где можно найти интересующие вас данные:

- 1) Отраслевая аналитика на <http://expert.ru/dossier/industries/>
- 2) Новостные экономические и политические сайты, сайт новостей отрасли, например:
<http://forbes.ru>
- 3) Электронные справочники, адресные книги, каталоги. Базы ГИБДД, медстрахования.
Например: <http://2gis.ru>

- 4) Государственные нормативно-правовые акты, документы, прямо или косвенно влияющие на состояние рынка (стандарты на продукцию, технологию, охрану окружающей среды; специальные постановления по квотированию, лицензированию, таможенные пошлины и т.п.)
- 5) Отраслевые специализированные электронные справочники, как например, по недвижимости и туризму: <http://www.irn.ru>, <http://tourest.ru>
- 6) Городские новостные сайты вашего города, раздел БИЗНЕС. Например, сайт НГС <http://business.ngs.ru/>
- 7) Сайты мэрии и министерств, государственных учреждений. Сервер органов государственной власти РФ «Официальная Россия» <http://www.gov.ru>
- 8) Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) <http://wciom.ru/data-base/>
- 9) Национальное кредитное бюро <http://www.creditnet.ru>
- 10) Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru>
- 11) Экспертные методы, основанные на знаниях и интуиции специалистов.

3. Исследуем рынок самостоятельно.

Опрос целевой аудитории.
Интервью с игроками рынка и экспертами.
Наблюдение за конкурентами.

МЕТОД 10-10-10

1. Опросить 10 клиентов.
2. Исследовать 10 конкурентов.
3. Поговорить с 10 экспертами.

2.3. Порядок работы

Емкость рынка

$E = M \times C$; где:

E - емкость рынка в натуральном или денежном выражении (ед./год, руб./год.);
M - количество реализуемого товара в год (ед.);
C - стоимость товара (руб.)

Пример расчета ёмкости рынка мяса говядины в Новосибирске

Потребление мяса на душу населения по данным Госкомстата составляет не менее 79 кг/год (вторичная информация с сайта ВЦИОМ).
Население г. Новосибирск = 1 500 000 чел. (Википедия или РосСтат).
Емкость рынка мяса = $79 * 1\,500\,000 = 118\,500\,000$ кг/год.

По данным Мясного союза России в 2014 доля мяса птицы составит 37%, свинины – 35%, говядины 23,5% (данные с <http://www.myasnoy-soyuz.ru/>).

Емкость рынка говядины в Новосибирске в натуральном выражении = $118\,500\,000 * 23,5\% = 27\,847\,500$ кг.

Принимая 1 кг. говядины в Новосибирске = 200 руб., считаем емкость рынка говядины в Новосибирске в ценовом выражении

$E = 27\,847\,500 * 200 = 5,57$ млрд. руб./год.

Емкость рынка непостоянна и зависит от:

- степени освоения данного рынка
- появления на рынке аналогичных или других товаров со схожими свойствами
- уровня цен
- изменения макроэкономических показателей
- качества товаров/услуг.

Считаем емкость рынка и вносим в Приложение «Рынок и конкуренты».

Потенциальный объем продаж

Потенциальный объем продаж обычно определяется в виде доли от оценочной емкости рынка.

Пример расчета потенциального объема продаж

Население Центрального района г. Новосибирска – 75 000 чел. (Википедия).

Доля Центрального района от общего рынка города Новосибирска: $75\,000 / 1\,500\,000 = 5\%$.

Емкость локального рынка говядины Центрального района: $5,57$ млрд. * $5\% = 278,5$ млн. руб./год.

Цель – занять 3% локального рынка.

Потенциальный объем продаж говядины составит $278\,500\,000 * 3\% = 8\,355\,000$ руб/год или порядка 700 000 рублей в месяц.

Считаем емкость локального рынка и потенциальный объем продаж, вносим в Приложение «Рынок и конкуренты».

Количество конкурентов и их объемы продаж

Количество определяем по электронным справочникам.

Источники информации о конкурентах:

1. Смотрим сайты конкурентов.
2. Читаем печатные издания.
3. Ищем публикуемые интервью руководителей.
4. Мониторим рекламную активность.
5. Делаем пробную покупку или заказ.
6. Мониторим количество входящего трафика и покупок.
7. Проводим опрос конкурентов по телефону.

8. Ищем информацию о распродажах, акциях, спонсорстве.
9. Смотрим объявления о найме персонала.
10. Проводим собеседование с сотрудниками конкурентов.
11. Идем на собеседование к конкурентам.
12. Проводим опрос покупателей.
13. Общаемся с поставщиками, посредниками, экспедиторами и распространителями.
14. Общаемся с бывшими сотрудниками в LinkedIn.
15. Смотрим тендеры, заявки на патент, налоговые отчетности.
16. Посещаем ярмарки, семинары, выставки.

ВАЖНО узнать средние чеки и количество продаж конкурентов:

- Делаем контрольные закупки утром и вечером
- Смотрим порядковые номера чеков и считаем количество продаж за день
- Наблюдаем за суммами покупок
- Ориентировочно определяем средний чек

Метод применим везде, где указывается номер заказа или номер чека.

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов

Какие из компаний-конкурентов работают в Вашем рыночном сегменте?

Кто из них реализовывает аналогичные Вашим товары или услуги?

Что представляет из себя их продукция или услуги, их отличительные особенности?

Кто их потребители?

Каков уровень цен на товары/услуги Ваших конкурентов?

Каким образом конкуренты находят своих покупателей: реклама, каналы сбыта, другие формы продвижения?

Какая из фирм-конкурентов наиболее близко расположена рядом с Вами?

Как развивается бизнес у Ваших конкурентов? В чем причины происходящих изменений: наращивания или снижения объемов, расширения или сужения ассортимента, роста или сокращения персонала?

Какие Ваши товары/услуги будут иметь конкурентные преимущества перед другими производителями аналогичных товаров/услуг?

Пример анализа конкурентов для розницы

Методика заполнения анкеты:

1. Выбираем конкурентов для анализа (репрезентативная выборка).
2. Определяем время наблюдения

- желательно 2 дня (будний и выходной)
- желательно 3 раза в день (утро, обед, вечер).
- 3. Проводим наблюдение
 - длительность 15-30 минут
 - люди: проходящие рядом с витриной, заходящие в магазин, совершающие покупку.
- 4. Усредняем результаты и определяем конверсию.

Работаем с Приложением «Пример анализа конкурентов».

Собираем информацию о конкурентах и вносим ее в приложения «Пример анализа конкурентов» и «Рынок и конкуренты».

Если ваша идея абсолютна новая на ваш взгляд:

1. Идея существует, но не в вашем регионе или за рубежом.
Изучайте опыт, делайте коррекцию с учетом вашего региона.
2. Идея именно сейчас не реализована, но попытки были.
Найдите и разберитесь в причинах.
3. Есть смежные рынки.
Изучайте косвенных конкурентов.
4. Конкурентов нет вообще, продукт новый.
Изучайте потребителей.

Тенденции отрасли

- Внешние факторы.
- Рыночные факторы.
- Экономические и технологические факторы.
- Конкурентные факторы.

Вносим информацию о тенденциях отрасли в Приложение «Рынок и конкуренты».

ШАГ 3

КОРРЕКТИРУЕМ БИЗНЕС ИДЕЮ

По итогам анализа рынка и конкурентов корректируем:

1. Продукт.
2. Целевую аудиторию.
3. Местоположение.
4. Способы дистрибуции.
5. Описание бизнес-идеи.

Все корректировки вносим в Приложение «Описание бизнес-идеи».

ШАГ 4

СОЗДАЕМ ПЛАН ПРОДАЖ

4.1. Определяем средний чек и среднюю торговую наценку

Ориентир для определения среднего чека – средние чеки конкурентов с аналогичными продуктами.

Рассчитываем общий средний чек или средние чеки по каждой группе продуктов.

Торговая наценка (маржа) – это процент, который вы добавляете к себестоимости товара или услуги для получения цены продажи.

Пример определения средней торговой наценки:

Товар №1	➔	90% от объема	➔	30% маржа
Товар №2	➔	10% от объема	➔	50% маржа

Средняя наценка = $30\% \cdot 90\% + 50\% \cdot 10\% = 32\%$

Рассчитываем средние торговые наценки по каждой группе продуктов.

Работаем с Финансовой моделью на листе «Исходные данные», вносим средние чеки (без НДС) и средние торговые наценки по каждой группе продуктов.

4.2. Ставим план по количеству продаж/клиентов

Ориентир для определения количества продаж – продажи конкурентов с аналогичными продуктами. Подумайте, сможете ли вы продавать больше или меньше конкурентов, исходя из ваших преимуществ или недостатков (место, качество и востребованность продукта, уровень сервиса и так далее).

Если информации о количестве продаж конкурентов нет, ставим план по количеству продаж экспертно, опираясь на собственный опыт. При этом очень желательно проконсультироваться с экспертами, хорошо знающими рынок.

Вносим плановые цифры по количеству продаж в Приложение «Пример анализа конкурентов».

4.3. Ставим план по количеству потенциальных клиентов

Смотрим среднюю конверсию по рынку в Приложении «Пример анализа конкурентов» и ставим себе реалистичный план по конверсии. Исходя из этого и из запланированного количества продаж, определяем количество потенциальных клиентов, требуемое для выполнения плана продаж.

Заполняем оставшиеся поля для своего проекта в Приложении «Пример анализа конкурентов» на листе «Конкуренты сводный».

4.4. Рассчитываем объем продаж (выручку)

Расчет выручки произойдет автоматически, вам лишь необходимо внести запланированное количество продаж в Финансовую модель.

При планировании продаж учитывайте стартовый период и сезонность.

Вносим планируемые данные по количеству продаж (клиентов) в Финансовую модель на лист «Выручка».

ШАГ 5

СОЗДАЕМ ПЛАН МАРКЕТИНГА

5.1. Ставим маркетинговые цели

Цель любого бизнеса – получение прибыли.

Маркетинговые цели отражают способ достижения этой цели.

Примеры качественных целей:

- Удовлетворение общественного мнения
- Формирование определенного имиджа у потребителей
- Формирование потребности у аудитории к продукту
- Выход на федеральный уровень
- Выход на международный рынок

Примеры количественных целей:

- Количество филиалов, магазинов (в год)
- Количество городов по франшизе (в год)
- Число клиентов
- Объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении
- Определенная доля рынка.

Работаем с Приложением «Маркетинг» на лист «Цели», вносим маркетинговые цели.

5.2. Выбираем способы продвижения

1. Фирменный стиль.
2. Оформление мест продаж.
3. Интернет.
4. Телевидение, радио.
5. Наружная реклама.
6. Печатные издания.
7. Трейд маркетинг.
8. Выставки.
9. PR.
10. Прочие.

Работаем с Приложением «Маркетинг» на листе «Каналы» и выбираем наиболее эффективные каналы продвижения.

5.3. Считаем маркетинговый бюджет

Определяемся с количеством каналов продвижения и частотой их использования, а также считаем постоянные и единоразовые затраты на продвижение.

Работаем с Приложением «Маркетинг» на листе «Бюджет», а также знакомимся с примером медиаплана на листе «Медиаплан пример».

Заполняем Финансовую модель на листе «Маркетинг».

ШАГ 6

ФОРМИРУЕМ ПРЕДПРИЯТИЕ

6.1. Выбираем форму юридического лица и систему налогообложения

1. Выбираем форму юридического лица ООО или ИП
2. Выбираем систему налогообложения УСН или ОСНО
3. Выбираем вариант налогообложения для УСН
4. Вносим в Финансовую модель необходимые данные

Выбираем ООО или ИП?

1. Сколько будет учредителей проекта?

Если больше 1 человека, то лучше выбрать ООО

2. Планируете ли вы работать с крупными клиентами/партнерами?

Если ДА, то лучше выбрать ООО

3. Планируете ли вы продавать свой бизнес после вывода его на определенные показатели?

Если ДА, то лучше выбрать ООО

Если НЕТ на все 3 вопроса, то можно выбрать ИП.

ООО	ИП
Госпошлина за регистрацию 4000руб	Госпошлина за регистрацию 800руб
Обязан вести бухучет	Обязан вести книгу учета доходов и расходов
Учредители отвечают по обязательствам в рамках уставного капитала, и после ликвидации ООО обязательства прекращаются	Отвечает по обязательствам всем своим имуществом даже после закрытия

Выбираем систему налогообложения

ОСНО – общая система налогообложения.

УСН – упрощенная система налогообложения.
ЕНВД, ЕСХН, патентная СН – не рассматриваем.

ОСНО	УСН
ООО на ОСНО в полном объеме ведут бухучет ИП ведут книгу учета доходов и расходов и хозяйственных операций	С 2013 года ООО на УСН в полном объеме ведут бухучет ИП ведут книгу учета доходов и расходов и хозяйственных операций
Обязаны платить все общие налоги: НДС, налог на прибыль (для ИП — НДФЛ), налог на имущество	Платят единый налог УСН раз в квартал, плюс сумму налога можно уменьшить на уплаченные страховые взносы до 50% от суммы налога, ИП без сотрудников могут уменьшить налог без ограничения в 50%

Ограничения УСН:

1. Ограничение по сумме доходов.

Годовой доход не должен превышать 60 млн. руб.

2. Ограничение по видам деятельности.

Есть ряд видов деятельности, для которых запрещено применять УСН, например ломбарды или страховщики.

Список этих видов приведен в ст. 346.12 п.2 п.1. второй части Налогового Кодекса РФ.

<http://www.consultant.ru>

ОСНО или УСН?

Корпоративный рынок, крупные клиенты или Доходы выше 60 млн. руб. в год или Особый вид деятельности - выбираем ОСНО.

Остальные случаи - выбираем УСН.

Выбираем вариант налогообложения для УСН «доходы» или «доходы минус расходы»

Задокumentированные расходы составляют менее 60% от доходов?

ДА (высокая маржа) выбираем УСН «доходы»

НЕТ (низкая маржа) выбираем УСН «доходы минус расходы»

Список расходов, которые можно учесть, приведен в ст. 346.16 НК РФ

<http://www.consultant.ru>

«Доходы» 6%	«Доходы минус расходы» 15%
Плюс: Минимум бухгалтерии и отсутствие объяснений с налоговой инспекцией по поводу того или иного расхода	Минус: Каждый расход нужно будет документально подтвердить и обосновать
Минус: Фиксированный минимальный налог придется платить, даже если вы в убытке	Плюс: Не нужно платить налог, если вы в убытке

Вносим в Финансовую модель необходимые данные

Используем Приложение «Налоги для различных форм ЮЛ» и копируем оттуда в Финансовую модель информацию из блока, соответствующего выбранному варианту ЮЛ и СНО.

Не забываем проверить в интернете правильность ставок налогов для текущего периода, т.к. они периодически изменяются.

6.2. Создаем производственный план

Производственный план должен отвечать на вопросы:

1. Где вы планируете разместить производство – на действующем предприятии или на вновь создаваемом в рамках вашего проекта?
2. Каковы необходимые производственные мощности, как они будут изменяться в процессе реализации проекта?
3. Перечень необходимого оборудования, пути и условия его приобретения.
4. Каковы условия закупки сырья, материалов и комплектующих? Список ваших поставщиков, их репутация, опыт работы с ними.
5. Имеются ли ограничения по объемам производства, например по объемам доступного сырья или по наличию поставщиков требуемой квалификации?

Возможная структура производственного плана

1. Описание производственного цикла.
2. Описание необходимых производственных мощностей и их развития.
3. Производственная стратегия предприятия.
4. Стратегия снабжения предприятия.
5. Рабочая сила, система контроля квалификации персонала.
6. Взаимоотношения с Государством и правовое регулирование производственной деятельности.

Заполняем приложение «Производственный план».

6.3. Формируем календарный план открытия

Составляйте календарный план для себя достаточно детально.

В бизнес-план можно внести более краткую версию календарного плана, только важные блоки.

Работаем с приложением «Календарный план».

6.4. Планируем персонал и оргструктуру

1. Анализируем бизнес-процессы

2. Формируем оргструктуру

Разделите ваш проект на функциональные блоки:

ПРОИЗВОДСТВО

МАРКЕТИНГ

ПРОДАЖИ

ФИНАНСЫ

ПЕРСОНАЛ

Формируем оргструктуру своей компании, а также распределяем задачи по сотрудникам в приложении «Оргструктура».

3. Создаем систему мотивации

Определите для каждой должности измеримые показатели.

Привяжите бонусы сотрудников к выполнению планов по показателям.

4. Планируем персонал во времени

Создаем штатное расписание на момент старта проекта.

Планируем изменения в штатном расписании и оргструктуре с учетом развития проекта.

Вносим в Приложение «Штатное расписание» информацию по составу сотрудников на момент старта проекта.

5. Вносим данные в Финансовую модель

Работаем с Финансовой моделью, вносим информацию о персонале.

6.5. Считаем операционные, финансовые и инвестиционные расходы

Работаем с Финансовой моделью, вносим информацию о расходах предприятия.

6.6. Описываем сильные и слабые стороны предприятия

Используйте для анализа функциональные блоки:

ПРОИЗВОДСТВО

МАРКЕТИНГ

ПРОДАЖИ

ФИНАНСЫ

ПЕРСОНАЛ

Заполняем приложение «Сильные и слабые стороны предприятия».

ШАГ 7

СЧИТАЕМ, АНАЛИЗИРУЕМ И ОФОРМЛЯЕМ

7.1. Оцениваем финансовые показатели

Работаем с Финансовой моделью, считаем ключевые финансовые показатели проекта.

Операционная прибыль (Operating income) - это прибыль от основной (обычной) деятельности, равная разности между нетто-выручкой и расходами по обычной деятельности.

Чистая прибыль - это прибыль, оставшаяся после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет.

Рентабельность продаж (Return on Sales, ROS) - коэффициент рентабельности, который рассчитывается как отношение операционной прибыли за определённый период к объёму продаж за тот же период.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации.

Чистый денежный поток (Net Cash Flow, NCF) - это разница между положительным денежным потоком (поступление денежных средств) и отрицательным денежным потоком (расходование денежных средств) в рассматриваемом периоде времени.

Дисконтированный денежный поток (Discounted Cash Flow, DCF)

Дисконтирование – это приведение будущих денежных потоков к текущему периоду с учетом изменения стоимости денег с течением времени.

Чистая приведенная стоимость (Net Present Value, NPV) - это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню.

7.2. Считаем и описываем риски

Риски делятся на внешние и внутренние (непредвиденные, коммерческие, экономические, политические, финансовые, производственные и т.д.).

Точка безубыточности (break-even point) возникает в ситуации, когда постоянные и переменные издержки абсолютно равны полученным доходам, то есть когда предприятие не приносит ни прибылей, ни убытков.

Точку безубыточности определяем по Финансовой модели:

1. Находим месяц, когда чистая прибыль становится положительной
2. Точка безубыточности в денежном выражении равна: Выручка минус Чистая прибыль для данного месяца.

Анализ чувствительности проекта проводится для того, чтобы учесть и спрогнозировать влияния на проект изменений различных первоначальных параметров.

Считаем 3 сценария развития проекта: Пессимистичный, Реальный, Оптимистичный

Работаем с Финансовой моделью, считаем 3 сценария развития проекта.

7.3. Оформляем бизнес-план

Структура бизнес-плана по стандарту, рекомендованному Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства:

1. ОБЗОРНЫЙ РАЗДЕЛ (РЕЗЮМЕ)
2. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)
4. АНАЛИЗ РЫНКА
5. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

6. ПЛАН СБЫТА
 7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
 8. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА
 9. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ И НОРМАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

Интеллект-карты могут помочь при написании бизнес-плана.

В Приложениях есть 2 файла с шаблонами:
«Стандарт ФФМП.хmind» и «Реальный бизнес-план.хmind» в формате программы XMind.

Работаем с файлом «Требования к бизнес-плану ФФМП со ссылками на Приложения», создаем описательную часть бизнес-плана.

Постоянные издержки – затраты, размер которых не зависит от объема продаж или производства товаров или услуг (арендная, заработная плата, юридические, банковские и прочее).

Переменные издержки – затраты, размер которых изменяется пропорционально изменению объемов продаж или производства товаров или услуг (закупка товара, сырья, бонусы продающему персоналу и прочее).

Ценообразование

Для правильного установления цены на товары (услуги) предпринимателю необходимо:

1. Знать себестоимость, то есть полные затраты на производство или закупку и на реализацию единицы товара (услуг).
2. Внимательно проанализировать цены конкурентов и в дальнейшем постоянно быть в курсе их изменений.
3. Знать целевую аудиторию (готовность потребителей платить ту или иную сумму денег за удовлетворение тех или иных специфических потребностей).
4. Знать, какая минимальная целевая прибыль необходима предприятию не только для обеспечения безубыточности, но и для его дальнейшего развития.

Цена = Себестоимость (издержки) + Прибыль + НДС

Примеры ценностей для потребителя:

- премиальная наценка за повышенную долговечность товара;
- премиальная наценка за повышенный уровень сервиса;
- стоимость более длительной гарантии на детали, запчасти;
- известный зарубежный производитель (торговая марка);
- экономичность;
- экологичность.

Оформляем титульный лист бизнес-плана.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Финансовая модель (файл **finmodel.xlsx**)

Приложение Описание бизнес-идеи (файл **busidea.docx**)

Приложение Каналы дистрибуции (файл **distribution.xlsx**)

Приложение Рынок и конкуренты (файл **competitors.docx**)

Приложение Пример анализа конкурентов (файл **companalysis.xlsx**)

Приложение Маркетинг (файл **marketing.xlsx**)

Приложение Налоги для различных форм ЮЛ (файл **taxhelp.xlsx**)

Приложение Оргструктура (файл **orgstructure.docx**)

Приложение Штатное расписание (файл **personnel.docx**)

Приложение Производственный план (файл **prodplan.docx**)

Приложение Календарный план (файл **calplan.docx**)

Приложение Риски (файл **risk.docx**)

Приложение Сильные и слабые стороны предприятия (файл **swot.docx**)

Требования к бизнес-плану ФФПМП со ссылками на Приложения (файл **bpstandarhelp.docx**)

Требования к бизнес-плану и рекомендации по его составлению ФФПМП (файл **bpstandart.docx**)

Приложение Шаблон титульного листа (файл **titlepage.docx**)

ДОПОЛНЕНИЯ

Краткий конспект видеокурса (файл **resume.docx**)

Инструкция по работе с Финансовой моделью (файл **finmodelhelp.docx**)

Титульный лист пример (файл **titlexample.docx**)

Дистрибутив программы Xmind

Реальный бизнес-план.xmind

Стандарт ФФПМП.xmind