



Бизнес-план

Наше руководство
по составлению бизнес-плана

Предисловие	03
Введение	04
Финансовые прогнозы	07
Описательная часть	10
Практические рекомендации	16
Как «Делойт» может помочь	18
Приложения	20
Примерные допущения, используемые для финансовых прогнозов	24
Наши контакты	26

Предисловие

Многие компании тратят недели на подготовку презентации своих продуктов для клиентов, но не видят необходимости в такой же тщательности при взаимодействии с банком или другим потенциальным инвестором. Банкам и инвесторам необходима подробная информация, прилагаемая к заявке на финансирование. Таким образом, чтобы получить средства в кредит, важно уметь составить эффективный бизнес-план.

В этой брошюре мы предлагаем вам руководство для написания бизнес-плана, который может не только эффективно служить цели привлечения заемных средств, но и стать важным инструментом для решения внутренних задач руководства.

Большая часть комментариев в этой брошюре применяется в равной степени к производственным организациям и компаниям сферы обслуживания.

Однако для удобства мы часто ссылаемся только на производство и продукцию, опуская ссылки на обслуживание и услуги. Относятся ли комментарии к обеим отраслям или только к сфере производства — будет очевидным образом следовать из контекста.

Если вам необходима дальнейшая информация по вопросам, раскрытым в данной брошюре, пожалуйста, обратитесь в местный офис компании «Делойт». Список офисов компании приведен в конце брошюры.

Введение

Что такое бизнес-план?

Простыми словами, бизнес-план — это документ, который:

- излагает планы вашей компании;
- описывает, как эти планы могут быть достигнуты;
- обосновывает соответствие запланированных результатов требованиям читателя.

Бизнес-план должен содержать краткое и точное описание вашей компании и проекта. В то же время его содержание должно быть привлекательным, так как Вы создаете этот документ, чтобы привлечь денежные средства.

Бизнес-план должен отражать динамику вашего проекта, описывать текущее положение и текущие потребности, с одной стороны, и будущие перспективы, с другой.

Бизнес-план должен подчеркивать сильные стороны компании и в то же время реалистично описывать ее проблемы, предлагая инвестору ваше видение того, как эти проблемы решить или свести к минимуму.

Какова цель бизнес-плана?

Бизнес-план почти наверняка потребуется предоставить в поддержку любой заявки на финансирование. Это в равной степени относится к заявлениям, подаваемым в банки на овердрафты и кредиты, в государственные учреждения — на получение грантов, венчурным инвесторам — на кредиты или доленое финансирование.

Многие материнские компании требуют, чтобы дочерние предприятия ежегодно предоставляли свои бизнес-планы.

Однако бизнес-планы предназначены не только для внешних целей. Для руководства компаний они являются важными документом по планированию.

В данном разделе кратко описывается, что хочет видеть в бизнес-плане каждый из потенциальных инвесторов, чтобы оценить, отвечает ли компания его специфическим требованиям.

Что интересует потенциальных инвесторов?

Каждому инвестору хочется, чтобы потенциал вашей компании или проекта был привлекательным, а риски, сопряженные с этим проектом, не превышали допустимых пределов. Но каковы специфические критерии того или иного инвестора?

Гранты

В любой сделке по привлечению средств должны быть максимально использованы реально доступные для использования, иными словами, «свободные» деньги. У правительства есть много программ финансовой помощи. И хотя выдача грантов не является темой данной брошюры, в любом офисе «Делойт» наши специалисты будут рады дать консультацию по поводу того, какая программа наиболее подходит вашей компании или проекту и какие предварительные условия необходимо выполнить для получения гранта.

Банки

Любой кредитор захочет узнать:

- какая сумма вам необходима;
- для чего вам нужны деньги;
- когда вы сможете погасить кредит;
- сможете ли вы выплачивать проценты;
- сможет ли ваша компания выжить при неудачах в осуществлении производственных планов;
- что вы, при необходимости, можете предложить в качестве обеспечения по кредиту.

Компании венчурного капитала чаще всего являются наиболее требовательными читателями бизнес-планов, так как, по определению, они вкладывают средства в рискованные проекты, но также и потому, что обычно они имеют ограниченные сведения о компании. Данные одной компании венчурного капитала, представленные ниже, отражают типичную для этой отрасли картину и показывают статистическую выборку по 100 полученным бизнес-планам.



Венчурный капитал и капитал для целей развития

Было одобрено лишь 2% заявок на инвестицию — не слишком хороший результат. Тщательно созданный бизнес-план — это первый шаг к тому, чтобы увеличить шансы на успех.

Что хотят увидеть компании венчурного капитала, кроме ответов на вопросы вида «сколько» и «для чего»?

- Реальная норма прибыли — обычно она варьируется от 25% до 60% в год в сложных процентах, в зависимости от рисков проекта. Другими словами, принимая норму годовой прибыли на уровне 35%, компании венчурного капитала через пять лет захотят вернуть примерно в четыре с половиной раза больше, чем было вложено, без учета инфляции.
- Обычно венчурные инвесторы хотят знать путь «выхода из инвестиции». Другими словами, им нужно знать, как и когда они получают свои деньги обратно. Это может быть совершено посредством листинга на фондовой бирже, поглощения более крупным предприятием или выкупа доли инвестора руководством компании. Обычно выход из инвестиции происходит через 3-7 лет после ее осуществления.

Компании венчурного капитала оценивают риски посредством изучения следующих аспектов:

Результаты прошлой деятельности:

- компании;
- руководства;
- рынка.

Прогнозы:

- достижимы ли?
- что может пойти вопреки планам и прогнозам?



Критический фактор:

- Руководство.

Таким образом, венчурные капиталисты захотят убедиться в том, что компания удовлетворяет потребностям как рынка, так и инвесторов.

- Почему покупатель захочет купить?
- Как инвесторы смогут получить достаточную прибыль на вложенные средства?

Компании венчурного капитала часто считают, что они вкладывают средства в людей, а не в проекты. Есть одно часто употребляемое выражение, что три самых важных аспекта в любой инвестиции — это «Руководство, Руководство и Руководство».

Часто бизнес-план, который вы создаете — это по существу первая возможность для венчурных инвесторов изучить ваше предложение в деталях. Таким образом, это ваш шанс произвести должное впечатление и показать, что у вас особенный проект, который стоит дальнейшего изучения.

Внутреннее использование

Выше мы рассмотрели ценность бизнес-плана с точки зрения инвестора. Но этот документ предназначен не

только для привлечения средств. Он также является важнейшим средством управления. Он дает возможность руководству планировать рост компании и предвидеть любые изменения, которые могут потребоваться.

Для подготовки бизнес-плана руководство должно детально продумать свой бизнес и установить цели. Бизнес-план также даст возможность определить стандарты, по которым будет проводиться мониторинг будущей деятельности компании.

Бизнес-план должен также уделить внимание ресурсам, необходимым компании для достижения поставленных целей. Понятие ресурсов не ограничивается лишь финансами, а включает, к примеру, дополнительные руководящие кадры, квалифицированных специалистов, производственный потенциал, ресурсы для разработки нового продукта или продвижения продукта на рынке.

Бизнес-план не должен рассматриваться как документ, сделанный раз и навсегда. Он должен ежегодно обновляться в соответствии с новыми данными.

Анализировать, чем фактические результаты отличаются от того, что было запланировано — никогда не лишнее занятие, к тому же этот анализ является хорошей отправной точкой для будущих планов.

Материнская компания

Часто материнская компания требует бизнес-планы от дочерних предприятий с целью убедиться в том, что они эффективно проводят планирование и что результаты отвечают ожиданиям материнской компании в отношении нормы прибыли.

Выводы

Потенциальный инвестор будет использовать ваш бизнес-план в разных целях, поэтому необходимо адаптировать бизнес-план к требованиям тех, для кого он создается. Однако в общих чертах ваш бизнес-план должен показывать:

- где ваш бизнес находится сейчас;
- куда он направляется;
- что вы предлагаете для того, чтобы добраться туда, куда вы направляетесь;
- оправданы ли ваши цели.

Финансовые прогнозы

Финансовое прогнозирование является основой многих бизнес-планов и во многих случаях — отправной точкой для их подготовки.

Прогнозы выражают ваши намерения относительно доходов и денежных средств. Для подготовки прогноза вам необходимо сделать определенные допущения касательно того, что произойдет с вашей компанией в будущем, но не может быть подтверждено в настоящее время. Необходимо также четко определить текущее положение вашей компании, чтобы установить отправную точку. Необходимо включить следующие прогнозы:

- Отчет о прибылях и убытках;
- Счет доходов и расходов;
- Отчет о движении денежных средств;
- Бухгалтерский баланс.

Допущения, используемые для прогнозов, следует также описать в бизнес-плане.

Прогноз прибыли неприемлем без прогноза бухгалтерского баланса и денежных средств, так как он покажет только часть картины. Образцы таких прогнозов представлены в Приложениях 1-5.

«Я не могу делать прогноз на такой долгий период»

В бизнес-плане принято представлять прогноз на три года, за исключением, возможно, случаев небольшого увеличения существующего овердрафта, где будет достаточным прогноз на один год. Однако, в случаях масштабных проектов может возникнуть необходимость в прогнозе на пять лет.

Реакция руководства иногда типична и может быть выражена следующей фразой:

«Я не могу сказать, где мы будем через 5 месяцев, о каких пяти годах идет речь!»

Представьте, как отреагировал бы на такую реплику потенциальный кредитор, который хочет быть уверен в том, что он не выбрасывает деньги на ветер и что он получит прибыль от своего вложения.

Важно понимать, почему инвестор может потребовать прогнозы на период от трех до семи лет:

- Ему необходимо понять долгосрочные планы вашей компании в финансовом выражении.
- Ему необходимо составить мнение о том, сможет ли руководство достичь поставленных целей.
- Ему необходимо оценить эффект от превышения или невыполнения прогнозов по продажам и валовому доходу.
- Ему необходимо оценить, сколько времени пройдет с момента инвестиции до получения дохода от продаж, и быть уверенным в том, что в этой цепочке присутствует каждое звено, от обустройства и начала производства до реализации и получения выручки;
- Ему необходимо быть уверенным, что средства, о которых идет речь, будут достаточными.

Как составлять прогноз

В большинстве случаев лучше всего начинать с прогноза продаж:

- Сколько продукции будет продано и когда?
- Какова будет цена?
- Когда ваши клиенты произведут оплату?

По завершении прогноза продаж вам нужно таким же образом прогнозировать объем производства, прямые производственные затраты и накладные расходы.

Чтобы получить такие данные, необходимо сделать большое число допущений. Составить исчерпывающий список таковых невозможно, однако в Приложении 5 содержится перечень типичных допущений, которые следует использовать при составлении прогнозов. Важно основывать допущения на тщательно изученной информации и/или исторических фактах вашей компании или отрасли.

Принято составлять прогноз первые три года ежемесячно, а начиная с четвертого года — ежеквартально или ежегодно в зависимости от характера предложения.

«Насколько консервативным/оптимистичным должен быть прогноз?»

Ответ на данный вопрос — будьте реалистичными, важно сохранять баланс:

- Не занижайте стоимость своей компании или проекта. Инвесторы обычно уменьшают те цифры, что представлены в прогнозах.

Если прогнозы слишком консервативны, предложение может выглядеть непривлекательным.

- Не будьте слишком оптимистичными, иначе ваша заявка не внушит доверия и будет отклонена.

Имейте в виду, что любой инвестор или кредитор будет основывать свои оценки рисков и необходимого дохода на прогнозах, которые вы предоставляете. Результатом его оценки будет стоимость финансирования, которое вам необходимо. Поэтому очень важно быть точными, насколько это возможно.

Анализ чувствительности

Вы должны принять тот факт, что ваши прогнозы не являются незыблемой доктриной. Кроме того, могут существовать причины, в силу которых невозможно составить реалистичный прогноз на три года вперед. Как отразить это в своем бизнес-плане?

Существует два возможных решения. вы можете представить отдельно «реалистичный» и «консервативный» прогнозы, основанные на разных допущениях. Кроме того, вы можете подготовить анализ чувствительности, показывающий, к примеру, влияние снижения уровня продаж на 10% или введения нового продукта на три месяца позже, чем это было запланировано. Как описано далее в данной брошюре, важно определить риски, связанные с вашей компанией или проектом, и показать эффект каждого из существенных рисков на финансовые прогнозы. В рамках таких анализов необходимо определить безубыточный объем товарооборота.

Альтернативы

Вы, возможно, признаете тот факт, что иногда в будущем ваша компания будет использовать альтернативные варианты в зависимости от результата определенных событий, возникших на ранних стадиях вашего прогноза. В этом случае необходимо включить подробное описание таких альтернатив и эффект, связанный с ними.

«Как мне учитывать финансовые затраты и налоги?»

Поскольку многие бизнес-планы составляются в целях привлечения заемных средств, затраты на это финансирование (проценты, дивиденды и комиссии) и последующие налоговые начисления представляются неоднозначными и непостоянными. Финансирующая организация будет оценивать план, используя ряд различных финансовых структур. Чтобы облегчить этот процесс, необходимо отдельно представить прогноз производственной деятельности без учета всех затрат на финансирование и налогов.

К этому прогнозу затем необходимо добавить прогноз финансовых

расходов. Это может быть весьма нелегкой задачей для лиц, не являющихся специалистами в таком прогнозировании, поэтому следует обратиться за помощью к профессиональному консультанту.

«Как мне учитывать инфляцию?»

Существует два варианта:

Игнорировать инфляцию и показывать все цифры согласно текущим ценам. Это может исказить расчет будущей прибыли.

Сделать допущение в отношении ставки инфляции и использовать ее в ваших расчетах. Недостаток этого варианта — в том, что сложно точно предсказать уровень инфляции, к примеру, через три года.

Оба варианта приемлемы, но первый вариант предпочтителен в те периоды, когда уровень инфляции невысок.

Непредвиденные обстоятельства

Как бы тщательно вы ни планировали и ни составляли прогнозы, невозможно учесть все возможные случаи. Поэтому целесообразно предусматривать определенные затраты на непредвиденные обстоятельства в будущем. Эта цифра может быть показана, например, как определенный процент от оборота. Однако не следует предусматривать на эти цели слишком высокую сумму, так как это может подорвать доверие к руководству и поставить под сомнение реалистичность его прогнозов.



Описательная часть

Хотя в основе бизнес-плана лежат финансовые прогнозы, представление читателя о том, насколько они достижимы, зависит от детального изложения планов в описательной части. Необходимо, чтобы описательная часть и цифры согласовывались друг с другом. Они одинаково важны, поскольку в отрыве друг от друга не отражают идею полностью.

Описательная часть предоставляет возможность изложить свои аргументы и обосновать допущения, которые вы сделали при составлении прогнозов.

При подготовке любого отчета важно заранее планировать, как он будет выглядеть в итоге. О том, как это делать, читайте в следующей главе под названием «Практические рекомендации».

Для целей настоящей главы мы делаем допущение, что бизнес-план необходим существующей производственной компании, которая ищет венчурных инвесторов для расширения производства.

Типичное содержание такого бизнес-плана:

Раздел 1: Краткий обзор

Раздел 2: Исходные данные и предпосылки

Раздел 3: Продукция

Раздел 4: Руководство и персонал

Раздел 5: Рынки и маркетинг

Раздел 6: Производственный процесс

Раздел 7: Финансовая информация

Раздел 8: Факторы риска и преимущества

Раздел 9: Сроки и ориентиры

Приложения

Важно адаптировать каждый бизнес-план к определенным обстоятельствам компании. Если ваш бизнес-план используется для привлечения средств,

многое будет зависеть от того, насколько хорошо предполагаемый инвестор будет знать компанию, а также от того, какая сумма необходима и для какой цели. Необязательно включать каждый из предлагаемых разделов, можно объединить некоторые из них или добавить новые.

Давайте обсудим, что должно включаться в каждый из предлагаемых разделов и что хочет знать потенциальный инвестор.

Раздел 1: Краткий обзор

Краткий обзор, который лучше писать последним, в бизнес-плане следует первым и представляет обобщенную информацию о ваших предложениях. Он не должен превышать трех страниц. В этом разделе важно указать, в чем заключается особенность вашего проекта, каковы «элементы успеха».

Важно помнить, что на этих первых страницах вы должны привлечь внимание занятого инвестора и убедить его в том, что прочтение остальной части бизнес-плана не будет для него пустой тратой времени.

Краткий обзор должен включать следующую информацию:

- цель написания бизнес-плана;
- какая сумма необходима и на какие цели;
- краткое описание вашей продукции и рынка сбыта, выгоды для ваших клиентов;
- опыт руководителей и соответствие этого опыта предлагаемому проекту;
- предлагаемые маршруты выхода из инвестиции.

Раздел 2: Исходные данные и предпосылки

В этом разделе следует указать дату учреждения компании и краткую историю последующих лет, с указанием не только финансовой информации, но

и значительных успехов вашего бизнеса в прошлом и их значения для будущего.

Вы должны рассказать о текущем финансировании компании, включая данные о ее настоящих акционерах и любом обеспечении, которое предоставляется кредиторам.

И наконец, в этом разделе вам следует познакомить инвестора с проектом. Если это новое предприятие вашей компании, вы также должны указать причины этого решения.

Раздел 3: Продукция

В этом разделе вам следует осветить следующие темы:

- Описание основных продуктов и услуг, с указанием общепринятым языком, что именно будет продаваться и для какой цели использоваться;
- Преимущества Вашей продукции:
 - она дешевле?
 - лучшего качества?
 - какие уникальные характеристики имеет?
 - какие преимущества получают ваши клиенты, используя вашу продукцию?
 - есть ли у нее недостатки?
- Каков текущий статус вашей продукции? Например, она еще на стадии исследований или разработки или уже хорошо известна на рынке?
- Каков предполагаемый срок службы вашей продукции?
- Какие новые продукты будут вводить ваши конкуренты и когда?
- Как защищена ваша продукция? Например, имеются ли у вас патенты, и какие у вас есть предложения для их получения в будущем?
- Требуется ли ваша продукция государственных разрешений и имеет ли таковые? Необходимо ли соблюдение каких-либо отраслевых стандартов?

- Каковы ваши будущие планы по продукции, включая сроки их внедрения?
- Какова у вас политика по исследованиям и разработке? Имеются ли конкурирующие технологии?
- Какова рентабельность каждого продукта или услуги?

Важно помнить, что убедительность вашего прогноза продаж часто зависит от восприятия инвестором продукта, который вы собираетесь продавать.

Раздел 4: Руководство и персонал

Как уже отмечалось, оценка инвестором способностей руководства является важным фактором в принятии решения. Часто бывают такие комментарии:

«Лучше поддержать хорошее руководство при плохом продукте, чем хороший продукт при плохом руководстве».

В целом, бизнес-план должен отражать способности руководителей и демонстрировать, что они могут достичь поставленных целей.

В этом разделе должно быть включено следующее:

- Резюме основных менеджеров с указанием:
 - их роли; покажите, что функции разных менеджеров в команде сбалансированы;
 - их возраста и квалификации;
 - их прошлого опыта работы и достижений, значения таковых для будущих планов; информация о прошлом опыте важна: укажите размер предыдущих компаний и выполняемые обязанности;
 - подробные резюме включать в этот раздел не следует, их лучше поместить в одном из приложений.
- Вы должны описать отношения между учредителями и менеджерами, долгосрочные цели и задачи ключевых лиц.

- Каковы принципы оплаты труда? Сколько ключевых менеджеров получают вознаграждение, которое зависит от результатов деятельности компании? Сколько из них имеют трудовые договоры?
- В приложения следует включить организационную структуру, с указанием позиции менеджера, существующей в настоящий момент, и предполагаемой, к примеру, на период трех лет. Структура должна показывать количество работников, за которых отвечает менеджер;
- Имеются ли у вас неисполнительные директора и каковы их роли?
- Необходимо ли вам в будущем дополнительное руководство? Как вы выберете его?
- Будьте честными:
 - укажите вакантные позиции или слабости в вашей команде, а также планы по исправлению ситуации;
 - признайте прошлые ошибки. Хорошо показать, что вы извлекли из них уроки.
- Какие управленческие информационные системы имеются, и какие изменения планируются в будущем?

В этом разделе следует также включить краткие данные по другим менеджерам и сотрудникам:

- анализ их ролей и навыков;
- политика вознаграждения;
- трудовые договоры;
- будущие требования; и
- политика по найму и тренингу персонала.

Раздел 5: Рынки и маркетинг

По мнению многих инвесторов, этот раздел по значимости следует вторым после информации о руководстве и это самый трудный для написания раздел.





Обычно он включает данные о продажах, которые наиболее трудно точно прогнозировать и в результате очень важно обосновать.

Бизнес-планы чаще всего составляются с точки зрения производителя. Слишком часто компания преисполнена энтузиазма в связи со своим продуктом, но не поясняет при этом, почему и каким образом клиент будет его покупать, ожидая, что инвестор немедленно признает потребность рынка в этом продукте.

Обычно недостаточно просто подсчитать, что ваша компания достигнет определенной доли рынка. Вы должны обосновать это и показать, что вы понимаете свой рынок и свою роль и позицию на нем. Инвестор захочет узнать, лидирует ли ваша компания среди конкурентов и можете ли вы удержать это лидерство.

Как вы достигаете этого? Маркетинг — это искусство определять потребность и планировать, как удовлетворить ее.

Рынок

• Описание

- Вы должны описать свой рынок в целом и будущие перспективы,

указав, например, существующий размер рынка и ожидаемый рост;

- что более важно, вы должны четко определить свою нишу на этом рынке по признаку продукции, территории, клиентов и т.д.;
- Вы должны включить статистические данные, имеющиеся по вашей нише рынка. Вам также следует обосновать свое присутствие именно в данной нише и ее перспективы в сравнении с рынком в целом. Может быть, потребуется провести маркетинговое исследование для получения такой информации.

Клиенты

- Кто они?
- Где они?
- Почему они покупают?
- Когда они покупают?
- Они покупают по заказу или на тендерах?
- Кто принимает решение о покупке?
- Каков обычный размер заказа?
- Какие требования у каждого клиента? Например, 80% вашей ниши могут обеспечивать только 20% ваших

перспективных клиентов. Вам следует показать, что вы знаете это.

- Кто является окончательными клиентами и какие факторы влияния на их покупательские привычки находятся за пределами вашего контроля?

Конкуренция

- Кто ваши конкуренты?
- Где они находятся?
- Каков их размер и потенциал?
- Какой долей рынка они владеют?
- Каковы их сильные и слабые стороны?
- Почему вы считаете, что будете успешно конкурировать с ними?
- Каков будет вероятный ответ конкурентов на ваши планы?
- Будьте реалистичны. Честная оценка конкурентной среды обеспечивает больше доверия к вашему бизнес-плану.

Маркетинг

- Каковы ваши территориальные цели? Например, определенные части страны, вся страна и т.д.?
- Какова ваша ценовая политика? Она основана на стоимости или спросе?

Вы предполагаете, что цены будут меняться в будущем? Вы должны показать, что ценовая политика позволит проникнуть на рынок, увеличить долю рынка и получить прибыль.

- Каковы ваши вспомогательные и послепродажные услуги и соглашения о гарантийных обязательствах?
- Каков будет размер минимального заказа, который вы принимаете, и ваши условия предоставления продукции в кредит?
- Каковы ваши предложения по рекламе и продвижению?
- Служба связи с клиентами.
- Реклама.
- Промышленные выставки.
- Меры стимулирования сбыта.
- Рекламные издания.
- Какой процент от оборота представляет собой себестоимость?
- Когда будут понесены затраты и получены доходы?
- Как вы продаете продукцию?
Например:

Свой торговый персонал

- количество продавцов, местоположение точек сбыта и полнота охвата потребителей;
- политика вознаграждения;
- производительность (заказы по телефону, размер среднего заказа).

Дистрибьюторы

- как отбираются;
- как получают вознаграждение.

Розничная продажа

- размер и местоположение магазинов, их персонал.

Экспорт

- в какие страны;
- дистрибьюторские соглашения.

Доставка товаров

- что на нее влияет;
- затраты.
- Каков ваш текущий портфель заказов, сколько запросов о своей продукции вы получаете?
- В связи с новыми продуктами, которые вы разрабатываете, можете

ли вы получить одобрение от своих потенциальных покупателей? Если да, означает ли это, что им нравится ваша идея или дело скорее в том, что они уже видели прототип?

Ответы на эти вопросы важны для точности прогноза продаж и требуют значительных усилий и тщательности. Компании следует показать, что рынок нуждается в ее продукции, что она понимает потребности клиентов и что ее продукция этим потребностям отвечает.

При составлении этого раздела вы должны постараться посмотреть на компанию и на продукцию с точки зрения клиента.

Раздел 6: Производственный процесс

В этом разделе необходимо дать информацию о том, как вы предполагаете производить свою продукцию в настоящий момент и в будущем, указав имеющиеся у вас мощности и ресурсы, которые потребуются. В частности, вам следует указать следующее:

- Краткое пошаговое описание производственного процесса.
- Имеющиеся мощности (основные средства):
- Производительность:
 - в настоящий момент;
 - в будущем;
 - меры по ее расширению;
- Каков процент выработки и отходов? Какие факторы влияют на результат и как они контролируются?
- Надежность поставок сырья и альтернативные источники.
- Наличие квалифицированного персонала.
- Решение о собственном производстве или закупке.
- Преимущества вашего производства в сравнении с вашими конкурентами.
- Процедуры контроля качества;
- Каковы затраты для различных объемов производства?
- Если вы запускаете новый продукт, вам надо детально описать переход от опытного производства к массовому и представить анализ тех аспектов, из-за которых возможны задержки.

Раздел 7: Финансовая информация

Приложения должны включать последнюю аудированную отчетность и управленческие отчеты, таким образом описывая текущее положение компании. В Главе 2 мы уже обсудили финансовые прогнозы, которые должны быть включены в бизнес-план. Эти же прогнозы (обычно на 3 года) в более детальной форме следует представить в приложениях. Однако, целесообразно упомянуть основные прогнозные показатели в тексте самого бизнес-плана.

По каждому году может быть включено следующее:

- объем продаж;
- чистая валовая прибыль;
- чистая прибыль до налогов;
- нераспределенная прибыль;
- полученные/использованные денежные средства;
- капитальные затраты.

Вам также нужно доступным языком прокомментировать свои прогнозы. Эти комментарии должны касаться любых убытков на ранних стадиях проекта и перехода в прибыльном производстве. Также они должны отражать сроки инвестиций от момента первоначальных затрат до продаж и получения прибыли в денежной форме. Комментарии также должны отражать состояние бухгалтерского баланса и затрагивать любые вне балансовые активы (напр., права интеллектуальной собственности), которые могут повлиять на оценку.

В прогнозы в приложениях будет включен отчет о допущениях, лежащих в основе прогнозов. Вы должны выделить в описательной части основные допущения и обосновать их со ссылкой на другие разделы бизнес-плана. Например, прогнозы по продажам должны четко обосновываться ссылкой на Раздел 5 — Рынки и маркетинг.

Вам также следует указать здесь, какое финансирование вам необходимо и когда оно будет необходимо, включая вероятные дополнительные требования. Вам также следует дать общее представление о том виде

финансирования, который для вас предпочтителен, хотя поначалу не стоит слишком вдаваться в детали.

Наконец, в этом разделе вам следует обсудить предлагаемый маршрут выхода для венчурного инвестора.

Раздел 8: Факторы риска и преимущества

«Я знаю, что несу риск при инвестировании средств, но я хочу также знать, каков этот риск»

Не скрывайте проблемы! Помните, что вы и инвестор имеете общие цели и проблемы. Вы оба рискуете деньгами на одном и том же проекте.

Освещение характера рисков повышает степень доверия к вашему бизнес-плану. Оно демонстрирует, что вы видели риски заранее и подумали над тем, как вы предполагаете избежать или, по крайней мере, смягчить их.

Вы должны указать риски, присущие каждой части вашего бизнес-плана, и ваше мнение об их вероятности. Вы также должны показать, какие меры вы предлагаете по снижению влияния данных рисков на результаты деятельности.

Вам также следует включить анализ влияния рисков на прибыль и денежные средства. Лучший метод продемонстрировать это — провести анализ чувствительности, упомянутый в Главе 2, и представить свое резюме по итогам такого анализа.

Никакой инвестор не захочет просматривать кипы компьютерных распечаток с множеством различных допущений! Важно включить ваши комментарии.

Однако не будьте излишне пессимистичны. Надо проявлять чувство меры при обсуждении рисков. Не отпугните инвестора, а лишь покажите, как вы планируете преодолеть определенные риски вашего бизнеса.

Риски удобно соразмерять, если включить их в анализ слабых и сильных сторон, т.н. SWOT-анализ:

S (Strengths) Сильные стороны;

W (Weaknesses) Слабые стороны;

O (Opportunities) Возможности;

T (Threats) Угрозы.



Вам следует учесть все другие критерии, которые могут быть у инвестора, и показать, как ваши планы соответствуют им.

Если вы стремитесь получить финансирование из различных источников, вам надо продемонстрировать, что ваш бизнес-план отвечает критериям каждого из таких источников.

Раздел 9: Сроки и ориентиры

В этом разделе в краткой форме описываются цели компании. Это не финансовые цели. Например, при увеличении производительности может возникнуть необходимость дополнительно нанять квалифицированных работников.

Бизнес-план, составленный для внутреннего пользования, может быть намного более детальным в этом разделе. В нем могут рассматриваться промежуточные цели на пути к основному.

Вам следует указать:

- Цели в разрезе департаментов.
- Сроки основных событий и ресурсы, необходимые для их достижения. Эта информация будет наглядной, если представить ее в графической форме.

Указание сроков и ориентиров показывает не только то, что вы тщательно спланировали этапы вашего предложения, но и то, что вы будете использовать их при дальнейшем мониторинге.

Приложения

В приложения бизнес-плана обычно включается следующее:

- перечень используемых терминов;
- литература о продукции и технические спецификации;
- организационная структура;
- резюме основных менеджеров;
- рыночные обзоры;
- данные о патентах;
- финансовые прогнозы — отчет о прибылях и убытках;
- денежные средства/финансирование;
- бухгалтерские балансы;
- допущения;
- последняя аудированная отчетность;
- последние управленческие отчеты;
- подтверждения третьих сторон, если имеются.

Практические рекомендации

В данной главе мы рассмотрим некоторые проблемы, с которыми люди сталкиваются при составлении бизнес-плана в первый раз, и предложим способы их решения.

Кто должен составлять бизнес-план?

В целях эффективного управления компанией руководство должно хорошо себе представлять планы на будущее.

Инвесторы хотят знать, что представляют собой руководители, а не их консультанты. Талант руководителя не проявляется только лишь посредством текстового редактора! При составлении плана необходимо проявить энтузиазм и решительность.

Поэтому мы считаем, что это должен быть план руководства, и писать его должно руководство. Тем не менее, компания «Делойт» могла бы помочь по многим вопросам, изложенным далее.

Каков объем бизнес-плана?

Ответ простой — как можно короче.

Однако объем бизнес-плана зависит от того, на какой стадии развития находится данная компания и какую цель преследует этот план. План должен давать читателю исчерпывающую информацию, но не должен быть тяжеловесным.

Не забывайте, что ваш потенциальный инвестор, — скорее всего, очень занятой человек, и вам придется потрудиться, чтобы удержать его внимание на протяжении всего бизнес-плана. Любую дополнительную информацию лучше перенести в приложения.

Составление плана

Если вы хотите, чтобы ваш бизнес-план был успешным, очень важно спланировать его разработку. Основные этапы составления плана включают следующее:

1. прочтите Главу 3, чтобы понять, какую информацию необходимо включить в ваш бизнес-план;
2. придумайте заголовки для разделов и подготовьте содержание плана;
3. решите, кто будет координировать работу по написанию плана;
4. договоритесь, кто будет предоставлять необходимую информацию: руководство или консультанты;
5. соберите информацию по каждой теме и сделайте наброски;
6. организуйте информацию в логическом порядке;
7. начните писать;
8. критически оцените допущения;
9. будьте готовы к исправлениям — бизнес-планы не пишутся, а переписываются.

Не используйте профессиональный жаргон

Возможно, ваш потенциальный инвестор мало знаком с вашей продукцией или рынком. Поэтому, по возможности, ваш бизнес-план должен быть написан языком неспециалиста. Если характер вашего бизнеса не позволяет избежать жаргона, поместите в одном из приложений словарь терминов.

Не повторяйтесь

Для краткости изложения старайтесь не повторяться. Например, не повторяйте в разделе о маркетинге, что уже сказали в разделе о продукции.

Обосновывайте свои утверждения

Если в своем бизнес-плане вы делаете допущения или утверждения, с которыми ваш инвестор может не согласиться, приложите копии подтверждающих документов третьих сторон, если они у вас есть. Было бы хорошо, если бы вы могли приложить копии документов от ваших клиентов, подтверждающих качество вашей продукции, а также подтверждение возможности получить часть необходимого финансирования из других источников.

Конфиденциальность

Вас может беспокоить тот факт, что предоставление вашего бизнес-плана потенциальному кредитору или инвестору может привести к разглашению ваших коммерческих секретов. Тем не менее, если вы имеете дело с солидными организациями,

вам не о чем беспокоиться. Каждый день кредиторы и инвесторы изучают коммерческие секреты разных компаний, поэтому для них конфиденциальность — в порядке вещей.

Но если вы не готовы разглашать ваши секреты на ранней стадии проекта, можно сначала предоставить вашим потенциальным кредиторам или инвесторам только краткие сведения, а остальную информацию дать только тем сторонам, которые проявят серьезный интерес.

В любом случае, сделайте пометку на вашем бизнес-плане «Строго конфиденциально».

Не будьте слишком избирательны

Убедитесь, что вы охватили анализом все риски, а не только те, на которые у вас есть готовые ответы. Если впоследствии ваш читатель обнаружит другие риски, вы потеряете его доверие.

Мнение другого специалиста

Очень важно, чтобы ваш план проверил другой специалист перед тем, как вы покажете его потенциальному инвестору.

Ведь, так или иначе, вы же не хотите потратить 4-5 недель на подготовку плана, который инвестор отвергнет после 20 минут беглого просмотра.

Лучше всего, если ваш план могут просмотреть ваш бухгалтер, юрист или коллега, которому вы доверяете. Мы бы рекомендовали, чтобы, по возможности, ваш план просмотрели как минимум два человека, не связанных с вашей компанией.

Роль проверяющего состоит в том, чтобы поставить себя на место инвестора и убедиться, что план заслуживает доверия и отвечает всем известным критериям потенциального инвестора.

Внешний вид играет большую роль

Внешний вид вашего бизнес-плана должен привлекать внимание инвестора. Неряшливый документ вряд ли вызовет интерес к его содержанию. Поэтому бизнес-план должен выглядеть хорошо.

Мы рекомендуем не скреплять листы или скрепить их спиралью, что позволит в дальнейшем вносить изменения в документ.

Четыре «лучше сделайте» и одно «не следует»:

- Обязательно сделайте оглавление.
- Обязательно сделайте краткий обзор в начале бизнес-плана.
- Пронумеруйте каждую копию.
- Укажите, для кого предназначен бизнес-план (на удивление очень многие этого не делают!).
- Не делайте слишком много копий. Если инвестор получит копию, допустим, номер 65, он может подумать, что 64 предыдущих инвестора уже отвергли ваше предложение, или что уже 64 других партнера рассматривают ваш план. В любом случае, вряд ли он уделит вашему плану должное внимание.

Как «Делойт» МОЖЕТ ПОМОЧЬ

Хотя и предпочтительно, чтобы бизнес-план готовился руководством самой компании, «Делойт» мог бы существенно помочь в его составлении.

Мы могли бы помочь в следующих вопросах:

- помощь при составлении структуры плана и консультирование по вопросам форматирования и содержания;
 - помощь при подготовке прогнозов и анализе чувствительности;
 - критическая оценка ваших допущений и предложений;
 - обработка текста и распечатка плана; и
 - проверка полной версии бизнес-плана.
- Когда план будет готов, мы можем разработать предварительную структуру финансирования, демонстрирующую роли инвесторов и банков в данном предложении. Мы можем представить вас инвесторам, которые наилучшим образом отвечают вашим требованиям, а также помочь в поисках финансирования.



Приложения

1. Форма прогнозного отчета о прибылях и убытках

	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Ноя.	Дек.	1 год	2 год	3 год
Реализация															
Себестоимость реализации															
- Материалы															
- Трудовые ресурсы															
Валовая прибыль															
Маржа валовой прибыли															
Накладные расходы															
- Производство															
- Организация															
- Маркетинг															
- Затраты на финансирование															
Прибыль от основной деятельности															

2. Форма прогнозного счета приходов и расходов

	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Ноя.	Дек.	1 год	2 год	3 год
Приход															
Продажа за наличные															
Поступления от дебиторов															
Прочие источники															
Итого (А)															
Выплаты															
Приобретение наличности															
Выплаты кредиторам															
Зарплата															
Прочие выплаты															
Накладные расходы															
Аренда, комм. платежи, вода															
Страховка															
Свет, отопление, электроэнергия															
Текущий и капитальный ремонт															
Покупка в рассрочку и арендные платежи															
Телефон и почтовые услуги															
Прочие выплаты															
Прочее															
Приобретаемые и постоянные активы															
Дивиденды															
Налоговые выплаты															
Изъятия, плата за услуги															
Погашение кредитов															
Прочие выплаты															
Итого (Б)															
Чистый приток (А-Б)															
Отток (Б-А)															
Сальдо															

3. Форма прогнозного отчета о движении денежных средств

	1 год	2 год	3 год
Доход от основной деятельности (до выплаты процентов и налогов)			
Плюс			
- Убытки от реализации основных средств			
- Износ и амортизация			
Средства от основной деятельности			
Изменения в оборотном капитале			
Акционерный капитал			
Торговая дебиторская задолженность			
Торговая кредиторская задолженность			
Прочая кредиторская задолженность			
Увеличение (уменьшение оборотного капитала) 2			
Операционные денежные средства (1+2)			
Расходы до регистрации компании			
Налоги уплаченные			
Капитальные расходы			
Поступления от реализации активов			
Итого движение денежных средств			
Источники финансирования			
Финансирование активов (например, покупка в кредит)			
Долговое финансирование			
Безвозмездная помощь			
Собственный капитал			
Обслуживание долгов			
Финансирование активов, выплата основной суммы			
Долговое финансирование, выплата основной суммы			
Проценты			
Дивиденды			
Чистое движение денежных средств			
Перенесенный остаток			
Перенесенный остаток			

4. Форма прогнозного бухгалтерского баланса

	Начало периода	Конец 1 года	Конец 2 года	Конец 3 года
Основные средства				
Первоначальная стоимость				
За вычетом накопленный износ				
Краткосрочные активы				
Запасы на складах и незавершенное производство				
Дебиторская задолженность				
Капиталовложения				
Наличие средств в банке и в кассе				
Кредиторская задолженность: суммы к выплате в течение 1 года				
Банковские ссуды и овердрафты				
Торговая кредиторская задолженность				
Прочая кредиторская задолженность				
Прочая кредиторская задолженность, включая:				
Налоги				
Чистые краткосрочные активы				
Итого активы за вычетом краткосрочных обязательств				
Кредиторская задолженность: суммы к выплате более чем через				
Капитал и резервы				
Акционерный капитал к оплате				
Счет прибылей и убытков				

Примерные допущения, используемые для финансовых прогнозов

Нет необходимости приводить полный список, поэтому далее мы перечислили основные допущения, которые вы должны использовать в своих прогнозах.

1. Темпы инфляции и валютные курсы

- Влияние на реализацию и закупки.
- Влияние на активы и задолженность.

2. Реализация и маркетинг

- Уровень и продолжительность спроса.
- Экспорт.
- Ценовая политика.
- Торговые скидки и скидки на предоплату.
- Расходы на рекламу и продвижение товара.
- Затраты по гарантийным обязательствам.

3. Инкассирование наличности

- Кредиты, взятые клиентами.
- Безнадежные долги.

4. Доставка товаров

- Комиссионные вознаграждения.
- Транспортные расходы.

5. Разработки и исследования

- Затраченное время.
- понесенные затраты (труд и материалы).
- Устранение дефектов.
- Согласование с правительственными и другими органами.

6. Производство

- Наличие компонентов в необходимом количестве.
- Наличие трудовых ресурсов соответствующей квалификации.
- Заработная плата.
- Возврат товара из-за неисправности.
- Затраты на ремонт.
- Объем выпуска продукции, имеющей сбыт.
- Прочие затраты.

7. Основные средства

- Требования.
- Затраты.
- Метод финансирования закупок.

8. Закупки

- Запасы на складах и незавершенное производство.
- Кредиторская задолженность перед поставщиками.
- Наличие скидок.

9. Налогообложение

- Корпоративный подоходный налог.
- Налог на товары и услуги.

10. Подготовительно-наладочное время

- Начиная с разработки до поступления денежных средств, а также все промежуточные стадии.

11. Прочие расходы

- Процентные ставки.
- Ставки накладных расходов на регистрацию предприятия и управление.

12. Износ и амортизация

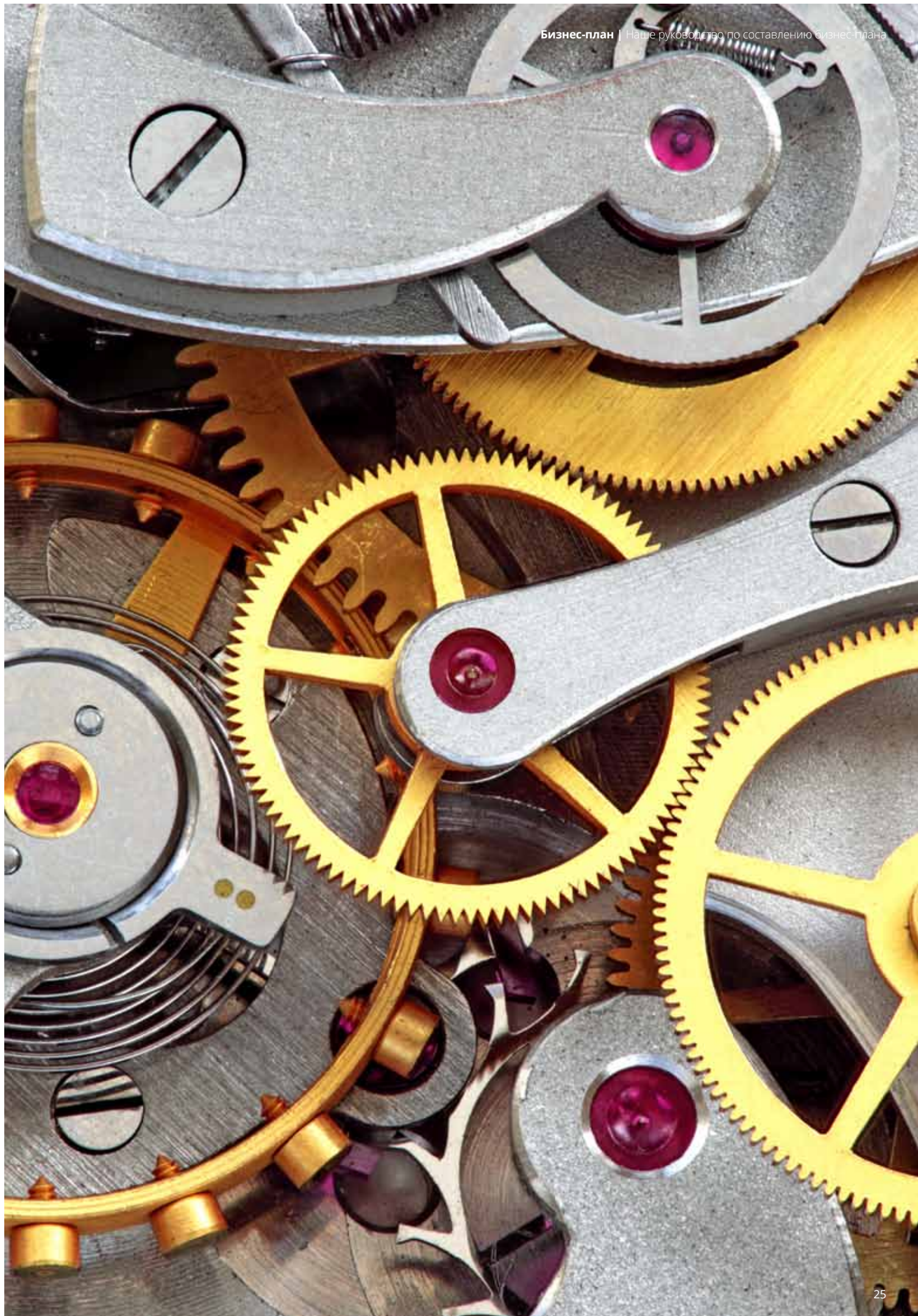
- Методы.
- Ставки.

13. Безвозмездные ссуды

- Сроки.
- Порядок учёта.

14. Финансирование

- Тип.
- Доступность и сроки.
- Условия.



Контакты

Казахстан

Алматы

просп. Аль-Фараби, д. 36, Алматинский
финансовый центр

Тел.: +7 (727) 258 13 40

Факс: +7 (727) 258 13 41

Астана

м-н Самал, д. 12,
бизнес-центр "Astana Tower", 11-й этаж

Тел.: +7 (7172) 58 04 80

Атырау

ул. Сатпаева, д. 15Б, гостиница
«Ренессанс Атырау», 3-й этаж

Тел.: +7 (7122) 58 62 40

Факс: +7 (7122) 58 62 41

Ақтау

4 микр-н, 39
Бизнес-центр гостиницы Caspian Riviera
Grand Palace,

Тел.: +7 (7292) 70 10 82/83

Кыргызстан

Бишкек

ул. Раззакова, 19
бизнес-центр «Россия», офисы 905/906

Тел.: +996 (312) 39 82 88

Факс: +996 (312) 39 82 89

Узбекистан

Ташкент

просп. Мустакиллик, д. 75,
бизнес-центр «Инконель»

Тел.: +998 (71) 120 44 45/46

Факс: +998 (71) 120 44 47

Таджикистан

Душанбе

ул. Айни, д. 24А,
бизнес-центр «С.А.С.», офис 307

Тел.: +992 (44) 600 62 00

Факс: +992 (44) 600 62 01



deloitte.kz

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.

© 2017 ТОО «Делойт ТСФ». Все права защищены.