

Практическое пособие

**БИЗНЕС-ПЛАН
ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ**

© Уральское агентство поддержки малых
и средних предприятий, 2000-2001

Оглавление

Что такое бизнес-план?	3
Бизнес-идея.	3
Успешная бизнес-идея.	3
Подходящая бизнес-идея	5
Выбор бизнес-идеи.	5
От бизнес-идеи к бизнес-плану.	6
Работа с клиентами.	6
Конкуренция.	7
Риски.	9
Начало бизнеса.	9
Доходы и расходы.	10
Оформление.	11

Что такое бизнес-план?

Бизнес план может быть толстым цветным документом с множеством таблиц и графиков, а может быть написан от руки на листке бумаги...

Главное, он должен быть ПЛАНОМ, выполнение которого позволит получить ПРИБЫЛЬ, ради чего и начинается любой БИЗНЕС.

Бизнес-идея.

В основе любого плана лежит идея бизнеса. Идея – это пока только общее представление о том, чем следует заняться.

Она может быть выражена одной фразой, например: «Буду шить дома шапки из меха!»

Бизнес-идея — это только самое начало пути к бизнес-плану, но успех бизнеса очень сильно зависит от правильного выбора бизнес-идеи. Только очень опытный и грамотный бизнесмен может сделать прибыльным бизнес, основанный практически на любой бизнес-идее. Новичку нужно выбрать очень хорошую бизнес-идею.

Какой должна быть бизнес-идея, чтобы ее можно было посчитать хорошей?

Она должна быть потенциально УСПЕШНОЙ и ПОДХОДЯЩЕЙ для бизнесмена.

Успешная бизнес-идея.

Ни для кого не секрет, что бывают ситуации, когда некоторый бизнес «без особых усилий» начинает быстро развиваться - можно вспомнить быстрое завоевание России йогуртами. Фирмы, торговавшие йогуртами, росли как на дрожжах. На тот момент бизнес-идея поставлять в Россию из-за рубежа йогурты была потенциально успешной, только очень неумелый человек мог сделать убыточным такой бизнес.

Эту же идею в настоящее время можно смело назвать проигрышной, отечественные йогурты продаются в каждом магазине, импортные йогурты вряд ли ожидает теплый прием покупателей как минимум из-за их высокой цены и насыщенности рынка.

Большинство начинающих предпринимателей недолго раздумывают над выбором бизнес-идеи, ориентируясь исключительно на примеры, которые у всех на виду. Бизнес-идея, выбранная по такому принципу, как правило, содержит ссылку на этот образец: «Буду торговать мороженым, как моя знакомая».

Может ли быть успешной такая идея? Может, но наличие образца свидетельствует о том, что достаточное количество людей уже занимается этим бизнесом. А если этот бизнес так распространен, то высока и конкуренция. Высокая конкуренция способствует снижению цен, следовательно прибыль у всех этих предпринимателей невелика. Но они уже закрепились на этом рынке: имеют своих постоянных поставщиков и покупателей, новичку же придется свой бизнес налаживать с самого начала.

Сейчас практически невозможно найти массовый бизнес, который бы был высокоприбыльным.

Успешной в первую очередь надо признать бизнес-идею, которая находит незанятую нишу на рынке, является оригинальной.

Например, один предприниматель решил изготавливать специально защищенные светильники для подъездов жилых домов. Его выбор был основан на том, что существующие защищенные («гаражные») светильники оберегают лампочку от ударов, но не предотвращают ее кражу. Сконструированный им светильник был неказист, но зато делал невозможной кражу лампочки и всего светильника без специального инструмента.

Этот начинающий предприниматель предложил товар, которого не было на рынке, поэтому его бизнес-идею стоит оценить как очень успешную.

Как же найти оригинальную идею?

Оригинальные идеи приходят в голову каждому, только мы их отбрасываем как глупые или нереальные. Сейчас по телевидению предлагают множество товаров, и большинство из них основано на простой, но оригинальной идее. Например, некоторое время назад активно рекламировались швабры, позволяющие выжимать «тряпку» не замочив руки. Казалось бы, ничего сложного. Непонятно, почему это раньше никому в голову не приходило. Наверное, никому не хотелось мочить руки, многие думали, что стоило бы изобрести такую швабру, но только один взялся реализовать эту идею.

Часто не требуется даже придумывать, достаточно только применить увиденное в другой области. Гибкие шланги использовались очень широко, но при подключении сантехники всегда применяли металлические трубы. Из-за этого приходилось вызывать сантехника, он гнул трубы и с использованием сварочного аппарата, наконец, устанавливал кран. Потом догадались выпустить специальные шланги для водопровода. Теперь каждый может подвести воду к крану на кухне самостоятельно с помощью обычного гаечного ключа. Иногда идея уже используется, но в другом регионе или стране. Очень много идей до сих пор привозят наши соотечественники с Запада, и наоборот, во время перестройки большой популярностью за рубежом пользовалась наша периодика с «советами домашнему мастеру».

Но не всякая оригинальная идея будет успешной.

Очень много зависит от того, есть ли объективные предпосылки для ее успеха.

В Перми сейчас активно развиваются салоны, занимающиеся изготовлением портьер. Это вполне оригинальная и своевременная идея, т.к. большинство их нас прекрасно понимает, что окно может быть закрыто не только примитивной занавесочкой. Но немногие могут грамотно выбрать дизайн, а тем более качественно изготовить портьеры.

Однако идея открыть подобный салон в поселке будет оригинальна, но явно не успешна.

Успешная идея должна быть подкреплена следующим:

— покупателю должен нуждаться в Вашем товаре или услуге, если покупателю товар не нужен – бизнеса нет. В некоторых случаях покупатель может еще не знать о Вашем товаре, но тогда он должен понимать его полезность для него. Например, покупатель может не знать о существовании какого-то лекарства, но он понимает его полезность;

— покупатели должны быть готовы заплатить Вашу цену товара. Все бы мы хотели иметь автомобиль, но не у всех есть деньги на его покупку. Если Вы решаете вопрос о производстве экологически чистой сметаны, то не достаточно спросить десяток односельчан, нужна ли она им. Почти все едят сметану и все предпочитают экологическую чистоту. Все ответят – да! Но если спросить, заплатят ли они за экологически чистую сметану вдвое дороже, то ответ скорее всего будет отрицательным.

Потребность в продукте совсем не то же самое, что готовность выложить за него деньги.

Спрос на оригинальный товар очень сложно оценить. Казалось бы, и полезен новый товар, и недорого стоит, но не покупать почему-то не спешат. Просто, покупатели не готовы воспринять Ваш товар или услугу.

Необходимо считаться с тем, что люди не меняют резко своих привычек. Картофеле-чистки существуют не один десяток лет, стоят они не дороже ножа и сильно упрощают чистку овощей, но до сих пор многие противятся их использованию и чистят картошку по старинке.

Именно поэтому успешная бизнес-идея не должна быть «излишне» оригинальной. Торговля чудо-товарами может оказаться как сверхприбыльной, так и разорительной. Зато продажа слегка улучшенных обычных товаров пусть и не принесет золотых гор, но и убыточной точно не станет.

Тут мы подошли к еще одному условию успешности бизнес-идеи: чем меньше рисков – тем лучше.

Вложение своих денег в покупку морозильного лотка для торговли мороженым летом выглядит очень заманчиво, однако, если лето выдаться дождливым, то заработать ничего не удастся. В то же время торговля хлебом гораздо менее рискованный бизнес.

Подходящая бизнес-идея

Даже самая успешная бизнес-идея может быть совершенно не подходящей для Вас. К примеру, сейчас комиссионная торговля переживает второе рождение, и мысль открыть комиссионный магазин представляется перспективной. Но если Вы никогда не были связаны с торговлей и плохо ориентируетесь в ценах, то Вам не стоит этим заниматься.

Подходящая бизнес-идея – это такая идея, которая опирается на возможности бизнесмена, его знания и опыт.

Как определить, подходит ли Вам та или иная идея бизнеса? Проще простого: ответьте на вопрос, почему именно Вам этот бизнес удастся лучше, чем другим.

В первую очередь, следует оценить свои профессиональные навыки. Имеете ли Вы образование и опыт в той сфере, в которой собираетесь заняться бизнесом? Если да, то это уже огромный плюс.

Вполне возможно, что Вы не профессионал, но способный любитель-самоучка. Это тоже неплохо. Большинство женщин не обучались на парикмахера или визажиста, но они понимают в этом толк, им нравится эта деятельность. Женщине не потребуется много времени для того, чтобы достичь профессионального мастерства. Именно поэтому подобный бизнес гораздо более подходит женщинам, чем мужчинам, хотя среди известных парикмахеров – немало мужчин.

Редко кто рассматривает свое хобби как основу бизнеса. А жаль, это очень подходящий бизнес: Вы много знаете в этой области, имеете опыт, любите свое хобби, а сделанная с любовью работа обязательно будет оценена потребителем, будь то вышивание бисером или выращивание цветов.

Наконец, бизнес может быть подходящим в силу Ваших личных особенностей. Печатанье на машинке требует аккуратности и терпения, такая деятельность аккуратному и терпеливому человеку подойдет гораздо больше, чем быстро печатающему, но делающему много ошибок. Не стоит становиться продавцом тому, кто не любит общаться с людьми и свободное время проводит один перед телевизором.

Бизнес может оказаться подходящим, если Вы имеете какое-то оборудование для его ведения или площади для его размещения. Например, если Вам в наследство достался старенький частный дом рядом с бензоколонкой, то Вам вполне может подойти придорожная торговля, ведь у других, пусть более опытных бизнесменов, нет столь удачно расположенного участка земли.

Подведем итог: Ваши особенности – знания и умения, черты характера, имущество, которым Вы владеете – могут делать Вас более приспособленным для ведения какого-то бизнеса. Вы сразу получаете преимущество по отношению к тем, кто данными качествами не обладает.

Выбор бизнес-идеи.

Выбор успешной и подходящей бизнес-идеи будет проще сделать, если Вы воспользуетесь специальной методикой, изложенной в приложении № 1. Не поленитесь заполнить таблицу – изложенные на бумаге доводы позволят значительно лучше осмыслить достоинства и недостатки различных вариантов.

От бизнес-идеи к бизнес-плану.

Бизнес-идея, сформулированная в виде одного предложения, может быть гениальной, но из нее непонятно, что же нужно делать, чтобы получить заложенные в ней миллионы. Искусство бизнеса состоит не только в поиске бизнес-идеи, но и в ее грамотном осуществлении.

Организовать успешный бизнес ничуть не проще, чем построить хороший дом. Стали бы Вы строить дом без детального плана?

Создание плана требует тщательности и учета всех деталей. Если Вы уже поняли, что делает планируемый бизнес успешным, а что этому мешает, то первый шаг сделан. Если Вы можете ответить, почему он Вам подходит – это еще один шаг.

Теперь пора задуматься над вопросом: «КАК я буду этим заниматься?»

Работа с клиентами.

Работа с клиентами заслуживает отдельного разговора. Ваши клиенты – основа Вашего бизнеса. Какими бы ни были замечательными товары или услуги, но если клиент почему-то не захочет за них платить – с мечтами о прибыли придется проститься.

Первое и главное заблуждение начинающих бизнесменов насчет клиентов можно выразить примерно такой фразой: «Все будут покупать мои деревянные ложки, потому что они – лучшие!»

На самом деле, клиентам нужны не деревянные ложки как таковые, а удовлетворение их потребностей, например:

- иметь сувенир, элемент дизайна кухни в народном стиле;
- пользоваться ложкой, не царапающей антипригарное тефлоновое покрытие.

Различие в потребностях влечет за собой различие в критериях выбора товара покупателем:

- искатели сувениров будут в первую очередь обращать внимание на красоту, при этом им совершенно безразлично, удобно ли этой ложкой есть;
- те, кто использует тефлоновые сковородки, купят не раскрашенную ложку и будут пристально оценивать, насколько удобно ею пользоваться.

Можно ли продать одну и ту же ложку обеим категориям покупателей? Можно, если сделать ее такой, чтобы она удовлетворяла обе потребности. Например, это может быть ложка, декор которой будет не нарисован, а вырезан или выполнен выжиганием.

Чем больше потребностей способен удовлетворить товар, тем больше покупателей захочет его приобрести.

Еще одна ошибка начинающих – представление о том, что они прекрасно знают, почему клиенты покупают их товар. «Женщины приходят ко мне стричься, потому что я отлично стрижу,» – утверждает парикмахер. Однако, если спросить самих клиенток, то причин будет намного больше:

- приемлемая цена;
- с мастером приятно поболтать;
- нравится интерьер парикмахерской;
- сюда же ходит начальница;
- салон расположен на 3 этаже и прохожие не могут заглянуть в окно;
- и еще много самых разнообразных причин...

Несомненно, мастерство парикмахера ничем не заменишь, но если посетители очень ценят возможность поговорить с мастером, то разговорчивый посредственный мастер может легко переманить клиентов у молчаливого суперпрофессионала.

Хорошее обслуживание клиента всегда направлено на удовлетворение его потребностей. Но как узнать эти потребности?

Крупные фирмы проводят специальные опросы покупателей, которые охватывают сотни клиентов. Им задают не один десяток вопросов. Индивидуальному предпринимателю это не под силу, но у него есть свое преимущество – он ежечасно лично общается с клиентами и может многое о них узнать.

Во-первых, необходимо нарисовать портрет среднего клиента.

Рассмотрим небольшой магазинчик бытовой химии, расположенный у остановки в жилом районе. Его посетителями, скорее всего, будут возвращающиеся с работы женщины. Они хотят по пути домой купить средство для мытья посуды. В представлении этой группы покупателей главная потребность, которую удовлетворяет магазинчик, – это экономия времени. Поэтому вечером магазин должен работать до тех пор, пока основная масса людей не вернется с работы. Цена для этих покупателей не столь решающий фактор, в этом магазине они не делают закупок впрок. Даже ассортимент продукции не столь значим, потому что покупки делаются вынужденно, клиент готов купить не то средство, которым он обычно пользуется. Эти группа клиентов вряд ли станет приобретать в этом магазине косметику или парфюмерию. Такие покупки не делаются мимоходом, их можно отложить до похода в специализированный магазин.

С помощью среднего портрета клиента удалось сделать важные выводы об ассортименте продукции, времени работы и уровне цен. Раз покупатели не так привередливы к марке товара, то на прилавке можно держать всего два-три наименования каждой группы товаров, а не по десятку выпускаемых зубных паст или стиральных порошков. Это реальная экономия денег!

Во-вторых, нужно внимательно слушать, что спрашивает клиент, и стараться понять его потребности.

Например, Вы торгуете спортивной одеждой, и подошедший в Вам клиент спросил: «А этот костюм из чистого хлопка?» Что можно сказать о потребностях клиента? Он ищет одежду из натуральных материалов, поэтому дальнейший разговор с ним нужно строить в этом ключе. Он заинтересуется, если ему предложить модель прошлого сезона, но из необходимого ему хлопка. Вполне вероятно, что он решит ее приобрести. С другой стороны, если клиент спросил: «А этот «Найк» настоящий?» – то предлагать ему модель прошлого сезона опасно, он может просто обидеться. Ведь из его вопроса понятно, что ему нужна модная одежда известной фирмы.

Слушайте клиента, и он сам Вам подскажет, как продать ему товар.

Поскольку клиент удовлетворяет потребности, конкурентами Вашего товара будут не только аналоги, но также все товары, удовлетворяющие ту же самую потребность.

Пусть Вы решили торговать хрустальными изделиями. Кто будет Вашим конкурентом? Если сказать, что конкурентами будут продавцы фарфора или ювелирных изделий – это вызовет удивление. Однако если вспомнить, что хрусталь почти всегда покупается в подарок, то станет понятно: подарком является не только сервиз или кольцо, но и кухонный комбайн или галстук. Круг конкурентов гораздо шире, чем казалось вначале.

Конкуренция.

Уже на стадии планирования бизнеса надо оценить уровень конкуренции, с которым Вам придется столкнуться, и наметить пути «победы над конкурентами».

Необходимо знать, что бывают виды деятельности, где конкуренция всегда очень сильна. Примером может служить торговля картофелем. Производителей и продавцов картофеля очень много и жесткая конкуренция между ними приводит к низкому уровню цен.

В условиях сильной конкуренции продавцы могут привлекать покупателей почти исключительно с помощью низких цен. Понятно, что таких условиях очень трудно организовать прибыльный бизнес.

По возможности следует избегать видов деятельности, которые втянут Вас в ценовую конкуренцию. Лучший вариант – отсутствие прямых конкурентов. Но это возможно только при оригинальной бизнес-идее.

Что делать, если все-таки придется столкнуться с конкуренцией?

Выход всегда только один – стать в представлении покупателей не похожим на других продавцов. Когда перед покупателем целый ряд практически идентичных продавцов и товаров, покупатель выбирает по цене. Если же кто-то создаст о себе особенное мнение, этот продавец сможет установить свою особенную цену. Покупатель не будет уже сравнивать его цену с ценами других продавцов.

Особенным можно стать различными путями:

— действительно изменить товар или услугу (например, некоторые химчистки почищенную и отглаженную одежду отдают клиенту вместе с вешалкой; возникающие при этом дополнительные затраты химчистки невелики, т.к. оптом плечики можно купить по очень низкой цене, зато клиенты сразу выделили эту химчистку из ряда других);

— не изменяя товар, обратить внимание покупателей на одно из его свойств (так, например, стиральные машины «Аристон» рекламируются как бережно стирающие, «Индезит» – как очень надежные, а «Самсунг» – как тихие; в этой ситуации ценители тишины купят машину «Самсунг», даже если она будет дороже «Аристона»);

— попытаться утвердить в сознании основной группы покупателей, что этот товар произведен специально для них (реклама мятных таблеток «Рондо» нацелена на людей среднего возраста, а «Минтон» - на молодежь).

Очень важно, чтобы отличие положительно воспринималось основной группой клиентов, потому что другую часть клиентов оно может оттолкнуть. Некоторые кафе, ориентированные на рабочую молодежь, обычно имеют нарочито грубое обслуживание и оглушительно громкую музыку не самого высокого качества, однако для их аудитории это является привлекательным моментом. Кафе, расположенное рядом с ПТУ или в окраинном жилом массиве, может выбрать подобный стиль, т.к. значительная часть посетителей отреагирует положительно. А вот кафе в престижном районе скорее всего разорится, ведь туда чаще заглядывают уважаемые люди среднего возраста.

Для оценки конкурентоспособности Вашего будущего бизнеса и разработки плана конкурентной борьбы следует составить список конкурентных преимуществ. Этот список включает факторы, позволяющие Вам победить в конкуренции.

Конкурентные преимущества бизнесмена, планирующего заняться продажей с лотка кондитерских изделий, может выглядеть следующим образом:

— свой дом рядом с местом торговли, что позволит обойтись без автомобиля для ежедневной перевозки товара и оборудования, а также избежать затрат на аренду склада;

— наличие товароведческого образования и опыта работы с кондитерскими изделиями, что поможет грамотно формировать ассортимент и давать квалифицированные советы покупателям;

— самостоятельно изготовленная витрина, дающая покупателям хорошо рассмотреть товар, а также крупные и детальные ценники, отпечатанные дома на компьютере.

Конкурентные преимущества почти всегда строятся на более полном удовлетворении потребностей клиентов.

В приведенном примере конкурентные преимущества основаны на предоставлении клиенту более полной информации о товаре (внешний вид, название, цена и консультация продавца).

В рекламе нужно акцентировать внимание на свои конкурентные преимущества, т.к. клиент сам может и не догадаться об их наличии. Если Ваш хлеб отличается от хлеба, выпекаемого конкурентом, добавкой витаминов, то это надо явно отметить в рекламе, а не рекламировать его только как исключительно свежий. Хлеб конкурента не менее свежий!

Риски.

Риски - это те обстоятельства, которые не зависят от бизнесмена, и могут привести к существенному ухудшению бизнеса (уменьшению прибыли, сокращению числа клиентов, а то и вовсе к невозможности дальнейшей деятельности).

Описать риски до начала бизнеса необходимо для того, чтобы:

- оценить вероятность того, что планируемые показатели бизнеса (прибыль, количество клиентов) не будут достигнуты;
- заранее определить, чего следует более всего опасаться, и наметить пути нейтрализации негативных последствий.

Как пример, приведем перечень рисков для распечатки текстов на домашнем компьютере:

- компьютер может сломаться, что потребует значительных затрат на ремонт;
- могут сильно подорожать расходные материалы для принтера, из-за чего придется повысить расценки, и потерять часть клиентов;
- быстрое распространение домашних компьютеров позволит их владельцам распечатывать тексты дома;
- в образовательных учреждениях могут открыться компьютерные классы, где клиенты смогут делать все самостоятельно;

Самым серьезным риском является риск поломки, но его можно уменьшить путем регулярной профилактики и точного соблюдения правил использования. Другие риски, хотя и не столь высоки, но им практически нечего противопоставить. Обобщая эти риски, можно констатировать, что распечатка текстов на компьютере является умирающим бизнесом, и это самый большой риск.

Но небольшая модификация может существенно изменить перспективы: перевод бумажных документов в электронный вид – растущий бизнес, который, кроме того, не зависит от риска подорожания расходных материалов.

Стоит подумать и над тем, как изменить бизнес, чтобы вообще уменьшить риски.

Риски могут быть оправданной платой за большую прибыль, но неопытному предпринимателю лучше начинать бизнес с более надежных вариантов.

Начало бизнеса.

На основе изучения клиентов, конкуренции и рисков нужно составить детальный план действий для организации бизнеса. В него должно войти все, что необходимо для начала: площади, оборудование, обучение, регистрации и пр.

Возьмем самый распространенный пример – пошив одежды на дому. В первую очередь определимся, какое будет необходимо оборудование:

- швейная машинка;
- оверлок;
- гладильная доска;
- утюг.

Какая нужна будет машинка? Достаточно ли будет бытовой многооперационной машинки, или придется приобретать профессиональную машину? Можно ли будет пользоваться тем утюгом, который уже имеется, или нужен утюг с более сильным паром?

Надо также решить, можно ли все это оборудование разместить в квартире, не потребует ли оно трехфазного электропитания, которого в жилых домах не делают?

Аналогично нужно составить список всех работ по подключению и наладке оборудования, регистрации в качестве предпринимателя, а также регистрации в налоговой инспекции.

Соберите весь список в таблицу. Пометьте то, что уже имеется в наличии. Оцените стоимость того, что необходимо сделать, а также срок, в течение которого все это может быть сделано.

Стоимость того, что необходимо будет оплатить, составит единовременные затраты на начало бизнеса.

Имеются ли у Вас эти деньги? Можете ли Вы их достать? Лучше рассчитывать на собственные сбережения, а не рассчитывать на кредит, ведь Вы только начинающий предприниматель, и Ваш бизнес может не удался.

Для сокращения единовременных затрат стоит еще раз проанализировать, можно ли первое время обойтись без каких-то трат, отнеся их с начала деятельности на тот период, когда бизнес уже начнет приносить плоды.

Возможно, Вам просто нужно отказаться от «наполеоновских планов», и не планировать свой бизнес «на уровне мировых стандартов». Начните с небольшого объема, с простых товаров и услуг, а когда поймете, что бизнес удался, купите все необходимое.

Установив сроки выполнения всех работ, Вы получите дату начала деятельности. До этого момента Вы не будете получать деньги от клиентов. Не слишком ли он поздний? Будет ли Вам хватать на жизнь в течение этого периода после оплаты единовременных затрат?

Нельзя игнорировать те работы, которые не требуют затрат, например, регистрации в налоговой инспекции, т.к. эта работа займет у Вас определенное время. Если Вы не учтете сроки этих работ, то запланируете начало деятельности на более ранний период, чем это будет возможно. В результате Ваши средства могут кончиться до того момента, когда поступят деньги от клиентов.

Доходы и расходы.

После того, как Вы определились со стоимостью и длительностью подготовительного периода, надо начать рассчитывать текущие финансовые показатели.

Если Ваш бизнес не имеет сезонных колебаний, Ваши затраты и поступление денег от клиентов совпадают по времени, то достаточно рассчитать средние месячные показатели. Примерами таких видов деятельности являются работа парикмахерской, продажа продовольственных товаров, ремонт телевизоров.

Первым делом необходимо оценить месячный доход. Это может быть сделано несколькими способами:

— узнать выручку у конкурента, который работает в аналогичных условиях (обычно продавцы не делают секрета в дневной выручке, если Вы скажете, что планируете заняться таким же бизнесом, но в другом микрорайоне);

— оценить количество клиентов и, прикинув среднюю сумму покупки, вычислить месячный доход (количество клиентов и среднюю сумму можно уточнить, просто наблюдая в течение нескольких часов за работой конкурента).

Оценку дохода необходимо обязательно чем-то подкреплять. Не поленитесь расспросить и понаблюдать. Самая основная причина неудач – завышенный уровень ожидаемых доходов. Вам может казаться, что 100 клиентов ежедневно – это не так уж и много. Ваше суждение может быть основано на посещении рынка в воскресенье, но по этому нельзя судить, ведь есть и рабочие дни.

Если вы собираетесь оказывать несколько различных услуг или производить несколько товаров, то стоит оценить спрос на каждый из них. Это потребует для подсчета расходов.

Необходимо учитывать только текущие (ежемесячные) расходы, единовременные были учтены в расчете начала бизнеса.

Расходы надо сгруппировать по видам. Например таким образом:

- сырье и материалы;
- закупка товаров;
- арендная плата;
- зарплата наемных работников;
- платежи по социальному страхованию с зарплаты работников;

- коммунальные платежи;
- ремонт оборудования;
- прочие.

Не ежемесячные, но почти регулярные платежи, вроде ремонта оборудования, стоит включать в виде усредненного месячного значения. Если ремонт требуется примерно раз в полгода, и стоит он в среднем 1500 рублей, то ежемесячно получается 250 рублей (1500 рублей / 6 месяцев).

Если доход оценивался по списку услуг, то и расходы следует считать также по отдельным услугам. Это повысит точность расчета.

Суммируем все расходы за месяц. Если теперь вычесть из месячного дохода суммарный расход за месяц, то получится прибыль. Но это прибыль до налогообложения.

В некоторых случаях для налогообложения следует посчитать годовые доходы и расходы.

Для расчета налогов лучше обратиться к специалисту, т.к. существует несколько различных вариантов уплаты налогов:

- стандартное налогообложение (НДС, налог с продаж, единый социальный налог, налог на доходы физических лиц);
- упрощенная система (НДС, единый социальный налог, патент);
- единый налог на вмененный налог (фиксированная сумма, зависящая от вида деятельности и других параметров).

Предположим, что Вы попадаете под стандартную систему налогообложения, годовой доход составляет 100 000 рублей, расходы – 60 000 рублей, прибыль – 40 000 рублей. Расчет налогов будет выглядеть так:

- НДС не платится, т.к. выручка за три месяца не превышает 1 000 000 руб;
- налог с продаж: $\text{доход } 100\,000 \text{ руб.} \times 5\% / 105\% = 4\,761 \text{ руб.}$;
- единый социальный налог: $\text{прибыль } 40\,000 \text{ руб.} \times 22,8\% / 100\% = 9\,120 \text{ руб.}$;
- налог на доходы физических лиц: ($\text{прибыль } 40\,000 \text{ руб.} - \text{единый социальный налог } 9\,120 \text{ руб.}$) $\times 13\% / 100\% = 4\,014 \text{ руб.}$

Чистая прибыль после уплаты налогов составит: $40\,000 - 4\,761 - 9\,120 - 4\,014 = 22\,105$ рублей в год, или около 1 842 рубля.

В случае, если расходы и доходы не поступают равномерно, что характерно для сельского хозяйства (весной расходы, а осенью – доходы), то необходимо составлять помесичный расчет. Этот расчет покажет не только прибыль (доходы минус расходы) по каждому месяцу, но и так называемое, движение денежных средств.

Движение денежных средств показывает наличие денег в кассе или на расчетном счету. Из-за того, что оплатить расходы потребуется раньше, чем поступят деньги от клиентов, может возникнуть временная нехватка денег, несмотря на то, что бизнес ведется с прибылью. Таблица движения денежных средств позволит увидеть нехватку и принять решение о путях ее устранения: изменением плана или получением кредита.

Пример расчета движения денежных средств имеется в приложении № 2, там же описано, как он составляется.

Оформление.

Бизнес план должен быть написан в расчете на человека, не знакомого с Вашим бизнесом. Бизнес план должен дать ответы на два вопроса:

- Почему этот бизнес жизнеспособен?
- Насколько он прибыльный?

Уделите особое внимание описанию бизнеса, клиентов, их потребностей. Должна быть понятна последовательность работ, необходимые на каждом этапе ресурсы и сроки выполнения.

Описание конкурентоспособности и рисков покажет, что Вы хорошо изучили выбранный вид деятельности.

Расчет прибыльности должен содержать обоснование планируемых показателей выручки и расходов, должно быть понятно, почему уровень дохода не завышен, а расходы не занижены.

Пример бизнес-плана приведен в приложении № 3.

Приложение № 1

Выбор бизнес-идеи.

Подумайте и запишите ВСЕ бизнес-идеи, которые Вам приходят в голову в первую колонку. Затем заполните влияние внешних и личных факторов.

Бизнес-идея	Внешние факторы		Личные факторы	
	Почему этот бизнес будет успешным?	Почему у этот бизнес может не быть успешным?	Почему именно мне стоит этим заняться?	Почему именно мне не стоит этим заниматься?
Изготовление деревянной мебели	1. Все больше ценятся индивидуальные вещи. 2. Люди озабочены экологической чистотой.	1. Ручная мебель стоит дороже. 2. Из Белоруссии привозят качественную и не очень дорогую деревянную мебель.	1. Я профессионал в изготовлении мебели. 2. У меня есть оборудованная мастерская.	1. Я плохо разбираюсь в моде на мебель. 2. У меня аллергия на мебельные лаки.

Движение денежных средств.

Расчет движения денежных средств выполнен для выращивания рассады и попутной торговли семенами.

Сначала в таблицу надо занести остаток денег на начало первого месяца. Затем запишите доходы и расходы первого месяца. Если в этом месяце необходимо платить налоги – рассчитайте их.

Остаток денег на конец месяца вычисляется как Остаток денег на начало месяца + Доходы – Расходы – Налоги.

Остаток денег на начало следующего месяца равен остатку денег на конец предыдущего. Продолжите расчет на все остальные месяцы, обычно делается расчет на 12 месяцев.

Самостоятельно рассчитайте 5 месяц примера.

Наименование	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц
Остаток денег на начало месяца	7 000	1 200	-800	100	
Доходы					
Продажа семян		500	500	500	
Продажа рассады			3 000	5 000	
Итого доходов	0	500	2 500	5 500	
Расходы					
Электроэнергия	300	300	300	300	
Покупка пленки и других материалов	5 000	2 000	1 000	500	
Покупка семян	500	200	100	100	
Итого расходов	5 800	2 500	1 400	900	
Налоги	0	0	200	300	
Остаток денег на конец месяца	1 200	- 800	100	4 400	

В результате расчета в некоторые месяцы может получиться отрицательный остаток денег. Это показатель того, что Вам необходимо или перепланировать бизнес, чтобы устранить разрыв, или взять кредит на указанный период.

В приведенном примере необходим кредит во второй месяц работы размером не менее 800 рублей. Отдать его можно уже в третий месяц, хотя кажется что это станет возможным только на 4 месяц. Убедиться в правильности можно путем внесения кредита в доход 2 месяца и пересчета последующих месяцев.

Пример бизнес-плана.

БИЗНЕС-ПЛАН

оказания транспортный услуг

Иванов Иван Иванович, 01 января 1955 года рождения, проживающий по адресу Пермь, Ленина 66-409, паспорт V-ВГ № 123456 ,выдан 1 января 1975 года

ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА

Я планирую заняться оказанием транспортных услуг собственным транспортом, соответствующую профессиональную подготовку и стаж работы имею.

Мною найден клиент «Трест № 1», который самостоятельно предложил мне оказывать ему подобные услуги. «Трест № 1» требуются услуги по перевозке длинномерных грузов на специализированной машине с погрузчиком. Трест ранее заказывал эти услуги в автоколонне, в которой я работал. В автоколонне была одна специализированная машина, она была загружена полностью, временами дополнительная машина заказывалась на стороне.

После продажи автоколонны спецтехника оказалась в Куеде. Куединское управление отказалось обслуживать трест, т.к. нашло заказчиков на месте. Тресту также невыгодно заказывать технику в Куеде в силу отдаленности.

Трест готов обеспечивать полную загрузку специализированной машины, если она будет принадлежать предпринимателю. Брать меня в штат и покупать технику трест не намерен, т.к. транспортные перевозки он не осуществляет и не имеет соответствующей инфраструктуры (в парке треста только легковые машины).

Трест готов заказывать машину на условиях почасовой оплаты. Полная загрузка будет обеспечена, т.к. трест испытывает острую нехватку машин, случаются длительные простои ввиду невозможности заказа машины. Машины в настоящее время заказываются в различных организациях по мере возможности. В настоящее время трест увеличивает объемы работ.

Я нашел возможность обменять имеющуюся у меня легковую машину на необходимую специализированную машину с манипулятором.

Перевозка грузов треста производится с учетом специфических правил укладки длинномерных грузов, данные правила мне хорошо знакомы в силу длительной работы в автоколонне.

Все подготовительные этапы займут у меня 1.5 – 2 месяца.

ОРГАНИЗАЦИЯ

Я буду регистрироваться предпринимателем без образования юридического лица. Услуги буду оказывать без привлечения наемных работников. Бухгалтерию буду вести самостоятельно.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Считаю, что бизнес будет успешным в силу следующего:

- потенциальный клиент испытывает острую потребность в услуге;
- клиент платежеспособен;
- клиент занимается таким видом бизнеса, который гарантирует его платежеспособность и в будущем;
- я имею большой опыт по оказанию этой услуги;
- я хорошо знаю клиента и его требования по предыдущей работе;
- я проживаю недалеко от базы клиента (4 километра), гораздо ближе чем потенциальные конкуренты;
- потенциальные конкуренты не имеют машин в постоянной готовности, услуги на сторону оказывают только при наличии свободной машины.

РИСКИ

Мой бизнес подвержен действию следующих факторов риска:

- рост цен на горюче-смазочные материалы;
- серьезная поломка автомобиля, требующая больших затрат на ремонт;
- изменение планов треста и перенос его базы в место, значительно удаленное от моего места жительства;
- появление конкурентов.

РАСХОДЫ ПО СОЗДАНИЮ БИЗНЕСА

35 000 — приобретение спецавтомобиля.

7 500 — регистрация и налог на приобретение автомобилей.

600 — оплата лицензии

3 900 — первоначальное приобретение ГСМ.

ИТОГО — 47 000 рублей.

Собственные средства — 35 000 рублей (личная автомашина ВАЗ-21099).

Субсидия — 12 000 рублей.

РАСЧЕТ ДОХОДА

Клиент готов оплачивать услуги по твердому часовому тарифу 200 рублей в час.

В период работы в автоколонне машина была загружена в среднем по 200 часов в месяц. Такой же уровень загрузки я планирую и в настоящее время.

В договоре с клиентом будут содержаться ограничения:

- часовой пробег в размере (не более 200 км за 8-часовой рабочий день);
- работа спецоборудования не более 2 часов за 8-часовой рабочий день.

ДОХОД

200 руб/час x 200 часов = 40 000 рублей в месяц

РАСХОДЫ

Расход горюче-смазочных материалов:

автомобиль — 45 литров на 100 километров

спецоборудование — 6 литров в час.

Дневной расход ГСМ — не более 102 литров

(45 л / 100 км x 200 км + 6 л x 2 ч).

Месячный расход ГСМ при 200 часах работы — 2550 литров

(200 часов / 8 часов в день x 102 л)

Цена ГСМ (дизтопливо) — 6,7 руб/литр

Стоимость ГСМ — 17 085 рубля

(6,7 руб x 2550 л)

Масло — 100 литров в месяц

Цена масла — 60 рублей.

Стоимость масла — 6 000 рублей

(100 л x 60 руб)

Литол — 10 килограмм в месяц

Цена литола — 60 рублей.

Стоимость литола — 600 рублей

(10 кг x 60 руб)

Ремонт — 5 000 рублей.

ИТОГО расходы — 28 685 рублей.

Транспортные услуги попадают под налогообложение по вмененному доходу:

Оказание автотранспортных услуг субъектами малого предпринимательства с численностью работающих до 100 человек (за исключением оказания на коммерческой основе услуг по перевозке пассажиров маршрутными такси)

11.5.Грузоперевозки: грузоподъемность 5 и более тонн — 3000 руб/ ед.транспорта

Налог составляет 20 % — 600 рублей.

ИТОГО расходы с налогами — 29 285 рублей.

ПРИБЫЛЬ — 10 715 рублей.