



Grant Agreement Number: 609531  
Project start date: 01/09/2013

Document type:  
Project end date:



*Deliverable 2.4*  
29/02/2016

---

## NoGAP

Сообщество трансфера знаний для преодоления разрыва между исследованиями,  
инновациями и бизнесом

# Отчетный документ 2.4

## УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ / БИЗНЕС-ПЛАН В ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЕ

**Авторы:** Петер Белик  
Ян Гадуш, Зузана Лядова, Данка Моравчикова, Наталья Турчекова, Анна  
Бандлерова, Изабелла Адамчикова, Георгетта Палшова, Владислав Валах

Project co-funded by the European Commission  
Within the Seventh Framework Programme (2007-2013)

### **Подготовлено:**

Словакским Аграрным университетом в Нитре / SUA в Нитре

Tr. A. Hlinku 2

949 76 Nitra

Slovak Republic

[www.spu.sk](http://www.spu.sk)



## Содержание

Введение.....	4
1. Титульный лист.....	5
2. Резюме.....	5
3. Описание компании .....	5
4. Описание продукции/услуг.....	10
5. Владельцы и сотрудники.....	15
6. Отраслевой анализ, анализ рынка и оценка конкурентов.....	39
7. Маркетинговый план .....	17
8. Производственный план.....	20
9. Финансовый план.....	24
10. Заключение .....	26
11. Используемая литература.....	26
<hr/>	
Дополнение: Пособие по составлению бизнес-плана - формуляр .....	30

## Введение

**Главная цель** отчетного документа 2.4 - подготовить пособие по составлению и осуществлению бизнес-плана в инновационной среде. Настоящий документ поможет специалистам грамотно разработать бизнес-план, а также устранить ошибки и препятствия на самой начальной стадии исследовательского или промышленного проекта.

Бизнес-план – это своеобразная “дорожная карта”, которая дает инвесторам общее представление о намеченном проекте. Это официальный документ, состоящий, как правило, из 15-30 страниц. В нем прописываются конкретные цели, план по их достижению, а также вопросы, касающиеся ожидаемой прибыли от капиталовложений для инвесторов. При составлении бизнес-плана компания должна оценить вероятные риски, сформулировать стратегии предотвращения рисков, а также описать опыт осуществления данных стратегий. Это особенно актуально для сферы использования возобновляемых источников энергии, так как проекты в этой сфере имеют высокую степень риска. Следует добавить, что бизнес-план является подходящим инструментом мониторинга бизнес-процессов, который позволяет компаниям придерживаться правильного курса. Существуют четыре основные причины составления бизнес-плана:

- помощь в финансировании: бизнес-план показывает требуемый объем и тип финансирования, а также необходимость внешних инвестиций;
- возможность учета: в процессе работы над бизнес-планом составляются прогнозные отчеты, которые помогают предвидеть и избежать ошибок;
- контроль: выделение этапов разработки бизнес-плана позволяет контролировать деятельность компании;
- общая картина: бизнес-план отражает реальное положение дел и дает комплексное представление о бизнес-процессах компании.

“Инновации доступны и необходимы всем компаниям независимо от их размера и сферы деятельности. Инновации в компании могут затрагивать изменения продуктов, услуг, методов, производственных процессов, а также внутренней и внешней организации компании”. (Luxembourg Portal for Innovation and Research). Инновации являются важной составляющей деятельности компании, так как именно они позволяют достойно конкурировать с другими предприятиями, создавая улучшенные продукты/услуги для потребителей и всего общества в целом.

## 1. Титульный лист

Титульный лист должен быть оформлен максимально просто и лаконично. Он должен содержать информацию о компании, проекте и конкретную дату составления бизнес-плана. На титульном листе может быть указан круг лиц, кому адресован бизнес-план (например, потенциальные инвесторы, банкиры и т.д.). Часто на титульном листе размещают логотип или эмблему компании. Титульный лист создает первое визуальное впечатление о компании. И для того, чтобы это впечатление было положительным, необходимо четко соблюдать структуру и указывать полную информацию: наименование компании, юридический адрес и фактическое месторасположение компании (улица, город, штат и почтовый индекс), контактная информация (телефоны, электронную почту, URL-адрес), полные данные контактного лица (или лиц) с указанием его должности.<sup>1</sup>

## 2. Резюме

В данном разделе предоставляется краткое описание сути и основных разделов бизнес-плана. Резюме – это первый и зачастую единственный раздел бизнес-плана, который читают потенциальные инвесторы. Поэтому основная задача - привлечь их внимание. Ниже представлены некоторые советы по написанию резюме бизнес-плана:

- оно должно быть кратким – не более двух страниц, а также должно быть составлено простым и ясным языком;
- оно должно понятно описывать деятельность компании и отвечать на вопросы: «Что? Где? Кому? Зачем?»;
- оно должно привлечь внимание потенциального инвестора таким образом, чтобы он захотел дочитать бизнес-план до конца, а еще лучше встретиться с вами;
- резюме не должно быть простым наброском или содержанием плана;
- оно должно отражать реальное положение дел.

## 3. Описание компании

В данном разделе дается общее описание новой или существующей компании (юридическое название, юридическая форма, характер и сфера деятельности). Инвесторы должны получить представление о том, чем на данный момент занимается компания, где она находится, почему она занимается именно этим, и

---

<sup>1</sup> Covello & Hazelgren. 2006. The complete book of business plans – Simple steps to write powerful business plans. p. 129

каковы ее будущие перспективы. Экономические, юридические и налоговые последствия для компании зависят напрямую от ее организационно-правовой формы. Поэтому при выборе организационно-правовой формы следует принимать во внимание цели и стратегии компании, а также ее налоговую политику. Также в этом разделе указывается фактическое месторасположение компании и краткая история ее развития. Помимо этого, следует указать причину основания компании, а также ее потенциальное воздействие, например влияние на местную экономику, пользу для общества, окружающей среды и т.д.

Для того чтобы инвесторы получили полную картину бизнес-модели компании, этот раздел должен содержать ответы на следующие вопросы:

- КАКИЕ продукты/услуги производит компания?
- КТО является целевой аудиторией компании?
- КАК компания создает конкурентное преимущество?
- СТОИМОСТЬ компании, или КАКОЙ компания приносит доход?<sup>2</sup>

“Бизнес-модель выполняет две важные функции: она должна отражать, каким образом компания создает и извлекает ценность”. (Vanhaverbeke et al., 2012). Инновационная бизнес-модель – это совершенно новый путь ведения бизнеса. Она предполагает использование и объединение различных моделей из различных отраслей. К тому же внедрение инновационной бизнес-модели способствует созданию большей ценности и получению большей прибыли, повышая рентабельность. Вот три основных стадии перехода на новую бизнес-модель (Gassmann et al):

- инициация – подготовка: вы должны описать существующую бизнес-модель компании, ее ценность и взаимодействие с внешней средой. При анализе можно будет увидеть недостатки бизнес-модели, угрозы для будущего вашей компании и нереализованные возможности. Причины перехода на новую бизнес-модель станут очевидны. Факторы успеха на этой стадии – вовлечение в работу объективных и беспристрастных членов команды, преодоление закономерностей в определенной отрасли (“это всегда работает подобным образом в данной отрасли” – так думать не следует), соответствующее методическое и программное обеспечение и т.п.;
- идеация (формирование идей) – переход к новым направлениям: вы должны заново объединить существующие концепции и идеи для разработки новой бизнес-модели. Факторы успеха на данной стадии – попытки использования

---

<sup>2</sup> Gassmann et al., The St. Gallen Business Model Navigator

схожих и отдаленных моделей, преодоление закономерностей в данной отрасли;

- интеграция – завершение картины: вы должны объединить свои идеи в новую инновационную бизнес-модель, которая будет охватывать вопросы, касающиеся продукции компании, ее целевой аудитории, конкурентного преимущества и ценности. Следует принять во внимание интересы всех лиц и потенциальных партнеров, а также подумать о последствиях для рынка. Факторы успеха на данной стадии – взаимодействие внешней и внутренней среды.

Маленькие компании сталкиваются с некоторыми ограничениями в дифференциации своих продуктов и смене бизнес-модели. Инновационная бизнес-модель, основанная на открытых инновациях, подразумевает “использование целенаправленных входящих и исходящих потоков знаний для ускорения внутренних инноваций и расширения внешнего использования инноваций соответственно” (Vanhaverbeke et al., 2012). Все компании, в том числе и малые и средние предприятия (МСП), стремятся участвовать в научно-исследовательском и инновационном процессе, используя свои внутрифирменные технологии. Но для этого требуется значительный объем ресурсов, налаженные каналы сбыта и т.п. Поэтому, чтобы внедрять свои инновации, создавая при этом новые источники дохода, и достигать выигрышных позиций в конкурентной среде, им приходится сотрудничать с внешними партнерами. Трансфер технологий также предполагает взаимодействие компании с другими партнерами (крупными компаниями, научными лабораториями, университетами и т.п.) для осуществления инновационного проекта. Взаимодействие означает совместное использование знаний, навыков, технологий и производственных методов. Европейская сеть поддержки предпринимательства предоставляет необходимую информацию по вопросам инновационных предложений и технологических запросов и помогает компаниям найти партнера на рынке технологий. Чтобы успешно вести дела с инновационными партнерами или с целой инновационной сетью, необходимо придерживаться следующих правил:

- тщательный отбор подходящих партнеров;
- очевидное лидерство;
- обеспечение непрерывной работы инновационной сети;
- партнеры, не придерживающиеся установленных правил, наказываются;
- открытая коммуникация между партнерами;
- соблюдение баланса между внутренним управлением компании и внешним управлением сетью;
- выбор схожих партнеров облегчает внедрение инноваций;
- контроль затрат;
- эффективное управление конфликтами и проблемами внутри сети.

## Пример описания компании:

*Компания BIOGAS NORD AG является одним из крупнейших поставщиков в биогазовой отрасли. Это открытая акционерная компания, зарегистрированная на Франкфуртской фондовой бирже с ноября 2006 года, с дочерними компаниями в Великобритании, Франции, Италии, Испании, Польше и Северной Корее. Компания BIOGAS NORD AG находится в Билефельде (Германия) и строит биогазовые установки на протяжении более чем 16 лет. Услуги, предоставляемые компанией, касаются всех сфер биогазовой технологии: от разработки концепции, детального планирования и строительства сооружений до эксплуатации и обслуживания. С 1995 года построено более 400 биогазовых установок мощностью от 75 кВт до 12 МВт в 16 странах. Технология компании BiNoLiquifeed является результатом десяти лет научных исследований. Она изменила биогазовую отрасль и заложила основу для создания биогазовой установки второго поколения.*

В этом разделе необходимо также описать миссию и видение компании, определить основные ценности, которые помогают компании фокусироваться на главных вопросах, предоставить краткий обзор состояния компании и ее планы. Видение компании затрагивает будущее компании, описывает, какое новое конкурентное преимущество компания принесет потенциальным клиентам, и считается отправной точкой создания новой бизнес-модели компании. Миссия компании – это отличная возможность продемонстрировать стремление компании в отношении инновационной среды. Эта информация должна объяснять, каким образом компания собирается достичь поставленных целей. Четко сформулированное видение и миссия компании помогают инвесторам легко извлекать необходимую им информацию. Анализ основных ценностей компании помогает определить цели и проинформировать клиентов о том, чем занимается компания. Вот некоторые примеры описания видения, миссии и основных ценностей:

*Видение компании RENAC – заполнить пробел на немецком рынке обучающих программ в области возобновляемой энергии и ускорить процесс передачи ноу-хау развивающимся и новым индустриальным странам.*

*Видение компании LAMBION ENERGY SOLUTIONS: развивать наши технологии и нашу компанию таким образом, чтобы они были экологически чистыми и экономически целесообразными.*

*Миссия компании Ахро Котрогас А: наша компания является технологическим лидером в области строительства заводов по переработке органических отходов. Мы используем энергоэффективную технологию переработки органических отходов и занимаемся энергетической утилизацией органических отходов в*



### *Швейцарии.*

*Миссия компании Awite Bioenergie GmbH: мы проектируем, производим и продаем индивидуальные анализаторы биогаза, а также осуществляем их техническую поддержку. Они могут быть использованы на промышленных и сельскохозяйственных предприятиях по производству биогаза, объектах, связанных с очисткой сточных вод и аэрационных станциях, теплоэлектростанциях, заводах по сероочистке газа и объектах сухой ферментации. Также они предназначены для подачи биогаза в газораспределительную сеть, используются в процессе применения топливных элементов и в научных исследованиях.*

*Миссия компании WELTEC BIOPOWER: компания WELTEC BIOPOWER проектирует и реализует биогазовые установки из высококачественной стали.*

### *Принципы компании AGROTEL GmbH:*

- *“Наша цель – это счастливые и успешные клиенты. Мы обязуемся выполнять требования и запросы клиентов и будем стараться превзойти их ожидания.*
- *Мы ставим перед собой реальные сроки поставки и полностью осознаем, что пунктуальность в соблюдении сроков положительно влияет на общую удовлетворенность наших клиентов.*
- *Мы уделяем особое внимание нашим сильным сторонам и, как результат, получаем технологическое конкурентное преимущество.*
- *Как любая успешная компания, мы стремимся к технологическому лидерству в нашем рыночном секторе. Мы – быстро прогрессирующая компания. Мы быстро реагируем на рыночные изменения и применяем инновационный подход.*
- *Наши сотрудники - это квалифицированные и мотивированные специалисты, которые думают о будущем компании. Они проявляют гибкость в работе и всегда учитывают интересы и требования клиентов.*
- *Наш успех зависит от степени удовлетворенности наших клиентов”*

Эта часть бизнес-плана должна также содержать цели и задачи компании. Цель – это то, чего в целом хочет достичь компания (рентабельность, рост, обслуживание покупателей и т.д.). Цель должна быть сформулирована ясно и просто. Она не должна противоречить принципам, миссии и видению компании. Цели бывают краткосрочные – достигаются в течение одного года, среднесрочные – в течение 3-5 лет и долгосрочные. Примером цели может служить рост прибыли, рентабельности, сокращение издержек, рост производительности, рыночного влияния, платежеспособности, степени удовлетворенности потребителей, охрана окружающей

среды и т.п. Необходимо тщательно продумать цели компании. В дальнейшем они помогут быстрее и легче принять решение касательно инновационной деятельности. Вот некоторые примеры описания целей:

*Цель компании Renewable Academy AG (RENAC) заключается в следующем: обучить сотрудников в сферах возобновляемой энергии и энергоэффективности посредством проведения тренингов, которые будут иметь продолжительное благоприятное воздействие и дадут практические навыки.*

*Компания BioConstruct GmbH утверждает, что ее целью является не только получение прибыли, но и защита окружающей среды для будущего наших детей посредством строительства экологически чистых электростанций.*

*Цель компании Voith GmbH – укрепить конкурентоспособность Voith и партнеров на мировом уровне посредством эффективного обмена информацией и постоянного улучшения производственных процессов.*

#### 4. Описание продукции/услуг

В этом разделе необходимо кратко описать продукты/услуги компании, показать их уникальность и отличия от продуктов конкурентов, а также оценить преимущества, которые имеют особенно большое значение для покупателей (например, качество, долговечность, срок службы, функциональность, надежность и т.п.). При необходимости можно упомянуть преимущества дизайна или репутацию товара. Описывая продукт, важно подчеркнуть его инновационные характеристики, а также показать, каким образом он будет содействовать развитию инновационной среды, энергоэффективности и использованию чистой энергии. Следует также описать план и дальнейшее развитие производства, условия поставки и сбыт. Если речь идет о компании, которая ориентируется на производство, необходимо указать, каким образом произведен продукт: собственными силами компании или собран у различных поставщиков. Также нельзя забывать о сырье и других материалах, необходимых для производства. В случае запуска нового продукта, необходимо разъяснить, дополняет ли он существующий продукт или полностью его заменяет. Также следует описать этапы запуска продукта с запланированной датой вывода на рынок.

Стремительное развитие инноваций требует от компаний разработку четкой стратегии. Стратегия управления инновациями состоит из четырех элементов: поиск, выбор, осуществление и оценка инновационных концепций. На стадии поиска важно определить концепции, которые будут иметь потенциал создания стоимости.

Инновационная лаборатория ([www.innovation-lab.org](http://www.innovation-lab.org)) предлагает следующие двенадцать стратегий поиска, которые можно использовать для определения инновационных концепций: предварительный поиск, анализ всевозможных будущих результатов, использование интернета, работа с активными пользователями, информационное углубление, стратегия проб и ошибок, мобилизация основного направления, создание и финансирование новых предприятий, использование информационных сетей, поощрение разнообразия, генерирование идей, корпоративное предпринимательство. Выбор концепции - это ключевой этап инновационной стратегии. Поэтому на данной стадии необходимо разработать подходящие методы оценки, чтобы в дальнейшем избежать ошибок. В качестве инструментов отбора могут выступать сравнительные таблицы, методы дисконтирования денежных потоков, анализ структуры активов или более усовершенствованные методы. Например, рынки идей, методы прогнозирования на фондовых биржах или разработка прототипа услуги. На стадии осуществления концепции следует учитывать потенциальные препятствия. Поэтому взаимодействие между всеми участниками процесса и эффективный процесс коммуникации внутри компании являются крайне необходимыми. На стадии оценки анализируется потенциал инновации на рынке (удовлетворенность потребителей, себестоимость продукции, рыночная доля, качество, прибыль и т.д.), а также внутренняя инновационная деятельность компании.<sup>3</sup>

Вот некоторые примеры описания продукции:

*Компания Viessmann Group предлагает широкий выбор высококачественных продуктов, включая настенные газовые конденсационные котлы мощностью от 1,9 до 105 кВт, напольные газовые конденсационные котлы мощностью от 3,8 до 6000 кВт, а также блочные ТЭЦ мощностью от 1,0 до 401 кВтэ или от 6,0 до 549 кВтт. Системы ТЭЦ рассчитаны на работу на природном газе или биогазе. Ассортимент компании также включает энергосистемы, использующие возобновляемую энергию, такие как термические солнечные установки с плоскими и вакуумными трубчатыми коллекторами для подогрева питьевой воды, системы вспомогательного отопления и охлаждения зданий с использованием солнечной энергии. В дополнение к этому компания предлагает специальные отопительные котлы и топочные установки мощностью от 4 до 13000 кВт для работы на дровах, щепе и древесных гранулах, тепловые насосы мощностью от 1,5 до 2000 кВт для использования подземного тепла, тепла грунтовых вод или окружающего воздуха, а также фотоэлектрические системы. Компания Viessmann также предлагает услуги в области биогазовых технологий (разработка проекта, техническое обеспечение, управление сырьем и контроль производства).*

<sup>3</sup> Herrmann, A.W. Service Innovation

*В ассортимент компании 2G ENERGY AG входят системы электроснабжения для домашних хозяйств мощностью от 1 кВт и крупные установки мощностью 2000 кВт, которые производят тепло и электроэнергию для готовых объектов недвижимости. Широкий выбор продукции позволяет использовать любой тип газа или газовую смесь. Модули 2G могут работать как на природном газе и биометане, так и на различных низкокалорийных газах: биогазе, очищенном газе или метане*

*Компания Dreyer & Bosse Kraftwerke GmbH предлагает следующие виды продуктов и услуг: блочные ТЭЦ мощностью от 75 кВт до 2 МВт на биогазе, природном газе, очищенном газе или свалочном газе, системы очистки биогаза - установки охлаждения биогаза, угольные фильтры, система очистки биогаза AminSelect (качество природного газа 99.9%), услуги контроля с использованием внутрифирменного программного обеспечения, услуги поддержки, проведение тренингов, управление проектами, инжиниринг.*

Любая компания должна принимать во внимание конкурентов и стараться дифференцировать себя на рынке, улучшая свои продукты и услуги. Научные исследования и инновационные технологии позволяют обновить ассортимент компании и получить конкурентные преимущества. Не только крупные корпорации и высокотехнологичные компании могут активно вести инновационную деятельность. МСП тоже могут использовать методы инновационного менеджмента (Таблица 1), которые помогут запустить успешный инновационный процесс. Компания, использующая научные разработки и инновационные технологии, должна думать о защите прав интеллектуальной собственности. Поэтому в этом разделе должна содержаться информация об объектах интеллектуальной собственности компании и их защите. Компания должна охранять свои интеллектуальные активы, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество, повысить свою конкурентоспособность и ценность на рынке. Существуют различные формы интеллектуальной собственности:

- промышленная собственность: патенты, торговые знаки, промышленные образцы;
- литературная и художественная собственность: авторское право и смежные права.

Перед тем, как подать заявку на патент в патентное ведомство, следует провести поиск существующих патентов в нужной области, например, с помощью информационной службы Espacenet. Компания может подать заявку на национальный патент, а также заявку на европейский патент в Европейское патентное ведомство. Существует также возможность подать международную патентную заявку во Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС) согласно Договору о патентной кооперации

(РСТ). РСТ – это международное соглашение, принятое в более чем 130 странах и предназначенное для упрощения подачи патентных заявок. Компания может получить унифицированную защиту промышленных образцов, подав заявку в Ведомство по гармонизации на внутреннем рынке ЕС. Это касается как зарегистрированных, так и незарегистрированных промышленных образцов ЕС (незарегистрированные промышленные образцы охраняются три года и только от копирования). Международную регистрацию промышленных образцов осуществляет ВОИС. При регистрации товарного знака следует провести поиск зарегистрированных товарных знаков в государственном (европейском) или международном реестре товарных знаков. Заявки на регистрацию товарных знаков подаются в Ведомство по гармонизации на внутреннем рынке ЕС. Кроме того, в соответствии с Мадридским соглашением и Протоколом о международной регистрации товарных знаков компании предоставляется международная правовая охрана ее товарного знака. Следует учитывать, что зарегистрировать международный товарный знак может только та компания, которая владеет этим товарным знаком или которая прошла процедуру национальной регистрации этого же товарного знака.<sup>4</sup>

Если компания осуществляет свою деятельность в сотрудничестве или партнерстве (открытые инновации) и это подразумевает, что партнеры совместно разрабатывают новые решения, то интеллектуальной собственностью следует управлять в партнерстве или посредством создания инновационных сетей. Здесь нужно обратить внимание на следующие моменты:

- обеспечение четкой организации работы с самого начала;
- заключение соглашений о совместном владении патентом или о патентных правах;
- получение патента – это дорогостоящая процедура для маленьких компаний, особенно если компании необходимо получить его в нескольких странах;
- сделки в сфере интеллектуальной собственности следует пересматривать с течением времени, так как во время первой сделки сложно предусмотреть все ограничения;
- маленькие компании, которые применяют запатентованную технологию на рынке, могут столкнуться с серьезными проблемами, связанными с условиями лицензионного соглашения. Поэтому лицензионные соглашения нужно тоже время от времени пересматривать.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Luxembourg Portal for Innovation and Research. Protecting your innovations.

<sup>5</sup> Vanhaverbeke, W. 2012. Open Innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?

“Патентное удостоверение” ([www.Patentführerschein.de](http://www.Patentführerschein.de)) – это пример того, как изобретатели могут защитить свои научные разработки в Германии. Сайт предоставляет возможность менеджерам и сотрудникам передавать знания и повышает их уровень осведомленности в сфере управления научными разработками без юридических знаний.

- “Патентное удостоверение” – это бесплатное виртуальное обучение в сфере патентной защиты инноваций. Цель – предоставить университетским ученым и руководителям патентной службы МСП обзор основных принципов патентного права и закона “О служебных изобретениях” в Германии.
- Для двух целевых групп существуют два разных учебных модуля.
- Важная практическая и доступная для понимания информация содержится в 11 главах. Потратив 40 часов, участники тренинга получают основные знания о юридических аспектах защиты научных результатов и их экономическом потенциале.
- В дополнение, материалы электронного учебного курса описывают основные сложности, возникающие в процессе использования патента. После прохождения экзамена, выпускники курса получают сертификат, который выдают партнеры проекта агентство PROvendis и Институт информационного, телекоммуникационного и медиа права (ITM). Институт является центром передовых научных исследований Северного Рейна-Вестфалии и является структурным подразделением юридического факультета при Вестфальском университете. Деятельность компании PROvendis, объединяющей 27 университетов земли Северный Рейн-Вестфалия, направлена на продвижение разработок в реальный сектор экономики.
- Нет специальных требований или ограничений для того, чтобы пройти курс обучения. Пройти курс и получить “патентное удостоверение” может любой заинтересованный человек.

Таблица 1 **Инструменты инновационного менеджмента**

<b>Творческие методы</b>	<b>Диаграмма связей</b> (визуализация мыслей и идей)
	<b>Кто? Что? Где? Когда? Почему? Зачем?</b> (эти вопросы способствуют быстрому решению проблем)
	<b>Мозговой штурм</b> (максимум идей за короткий отрезок времени)
<b>Методы разработки продукта/услуги</b>	<b>Анализ ценности</b> (увеличение ценности продукта/услуги)
	<b>Проектирование согласно заданной стоимости</b> (управление проектом с учетом оценочной стоимости и временных ограничений)
	<b>Развертывание функции качества</b> (удовлетворение потребностей клиента наилучшим образом)

	<b>Метод Дельфи</b> (решение проблем посредством коммуникации)
	<b>Бенчмаркинг</b> (сопоставление различных компаний)
<b>Методы решения проблем</b>	<b>Анализ видов, последствий и критичности отказов</b> (анализ и оценка возможных ошибок)
	<b>Метод "5 Почему"</b> (выяснение первопричин проблемы)
	<b>Диаграмма Исикавы</b> (установление основных причин проблемы)
	<b>Теория решения изобретательских задач</b> (решение технических проблем)
<b>Мониторинг тенденций и управление знаниями</b>	<b>Анализ пяти сил Портера</b> (анализ опыта компании)
	<b>Матрица БКГ</b> (демонстрация результатов деятельности компании на одной диаграмме)
	<b>SWOT – анализ</b> (анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз)
	<b>Маркетинговая теория 4P</b>
	<b>Анализ жизненного цикла</b> (определение этапа жизненного цикла продукта)
	<b>Матрица Ансоффа</b> (определение различных стратегий роста)
<b>Инструменты стратегического управления</b>	<b>Мониторинг тенденций</b> (анализ прошлых, настоящих, будущих продуктов, услуг, технологий, практик)
	<b>Управление знаниями</b> (улучшение, обеспечение, сохранение знаний и навыков)

Источник: Люксембургский портал инноваций и исследований

## 5. Владельцы и сотрудники

В данном разделе необходимо указать владельцев и менеджеров компании, которые отвечают за ее деятельность (их обязанности, образование, навыки и опыт). Следует отдельно упомянуть опыт владельца и его прошлые достижения, которые могут быть применимы к настоящему бизнес-плану, а также подчеркнуть его обязанности и должность. Хорошо, если текст будет дополнен графической диаграммой, которая четко отобразит функции и обязанности. В разделе также должна содержаться информация о сотрудниках, их должности, обязанности и навыки (или необходимые навыки). Компания может спланировать открытие новых должностей, руководствуясь краткосрочными и долгосрочными целями. Здесь следует подчеркнуть, чем компания руководствуется при наборе сотрудников, и какие тренинги необходимо провести.

Пример внутренней организации компании:

*Voith GmbH – это крупнейшая семейная компания, 100 % акций которой принадлежат семье Ханса Фойта. Органом управления является комитет акционеров и наблюдательный совет Voith GmbH, который состоит из 20 членов и контролирует правление. В комитет входят опытные и высокопоставленные представители промышленности Германии, выбранные сотрудниками концерна. Члены правления управляют компанией и отвечают за достижение стратегических целей.*

## **6. Отраслевой анализ, анализ рынка и оценка конкурентов**

Эта часть бизнес-плана иллюстрирует отраслевой анализ и знание рынка. В этом разделе следует описать факторы и тенденции, которые оказывают влияние на отрасль в целом и их последствия для компании в частности. Раздел должен содержать информацию об отраслевом анализе. Она поможет понять динамику, проблемы/препятствия, а также возможности компании в инновационной среде. Информация должна указывать на состояние и перспективы отрасли, описывать основные компании в отрасли и определять потенциальных партнеров для будущего сотрудничества. Например, если рассматривать проект в области возобновляемой энергии, компания должна предоставить анализ сектора энергетики и источников возобновляемой энергии в стране. Стоит также выяснить информацию о нормативно-правовой базе, конституционной основе и предстоящих реформах и программах развития энергосбережения, которые нацелены на улучшение сектора энергетики.

Раздел об анализе рынка должен содержать информацию о рынке, где компания намерена продавать свой продукт/услугу. Информация должна описывать размер рынка, рыночную долю, барьеры входа на рынок (например, меняющиеся технологии, большие капиталовложения, отсутствие квалифицированного персонала, патенты и права собственности и т.д.), а также инновационные барьеры. Сюда входят финансовые ограничения, конкуренты, копирующие инновации, отсутствие защиты прав ИС, отсутствие комплементарных активов, таких как производственные мощности, доступ к каналам сбыта, неразвитые навыки проектирования и производства, недостаточно развитые технологические и управленческие навыки, необходимые для коммерциализации продукта. Следует кратко изложить возможности сотрудничества с другими организациями и четко обозначить целевую аудиторию компании. Далее рассмотрены критерии сегментации рынка потребительских товаров:

- Географические критерии: страна, город/деревня.
- Демографические критерии: возраст, пол, доход, профессия.
- Поведенческие критерии: частота использования продукта, применение продукта.
- Покупательские критерии: предпочтение бренда, осознание цены.



Критерии сегментации рынка промышленных товаров:

- Демографические критерии: размер компании, сектор промышленности, географическое положение.
- Рабочие характеристики: применяемая технология.
- Методы совершения покупки: наличие центра закупки, критерии закупки, соглашения с поставщиками.
- Ситуационные факторы: срочность выполнения заказа, размер заказа<sup>6</sup>.

Примеры:

Основной целевой аудиторией обучающих программ компании RENAC является технический персонал, специалисты, ответственные за принятие решений, поставщики и студенты.

Продукция компании AGROTEL GmbH предназначена для сельскохозяйственного, промышленного и коммерческого сектора. Также компания предлагает решения для фермерских и частных хозяйств.

Компания 2G ENERGY AG охватывает широкую целевую аудиторию: от фермеров до промышленных и коммунальных предприятий, муниципалитетов и муниципальных энергопредприятий.

Следует внимательно провести анализ конкурентов и разбить их на прямых и косвенных. Анализ поможет определить конкурентов по продукции и в сегменте рынка. При анализе необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- какие рынки или сегменты рынка обслуживают конкуренты;
- какие характеристики и преимущества продукта/услуги предлагают конкуренты;
- почему потребители предпочитают конкурентов;
- сильные и слабые стороны конкурентов;
- другая информация: ценообразование, продвижение, распространение, длительность деятельности и т.д.

## 7. Маркетинговый план

Любой компании, как новой, так и давно существующей, необходимо иметь стратегический план маркетинга, который определяет стратегии ценообразования,

---

<sup>6</sup> Structure and Key Elements of a Business Plan. Available at:  
[http://www.advantageoakland.com/ResearchPortal/Documents/bc\\_busplantech.pdf](http://www.advantageoakland.com/ResearchPortal/Documents/bc_busplantech.pdf)

распределения, распространения и рекламы. При разработке маркетинговой стратегии, следует учитывать конкурентное преимущество компании, ее повседневную деятельность, а также с помощью чего она гарантирует узнавание своего продукта/услуги.

При разработке плана маркетинга необходимо учитывать следующие аспекты:

- Определение маркетинговой стратегии. Ниже представлены некоторые примеры маркетинговых стратегий:

Таблица 2 **Маркетинговые стратегии**

**Лидерство по издержкам** (максимизация рыночной доли)- сокращение расходов за счет увеличения объема продаж, создавая при этом эффект масштаба.

**Лидерство по качеству (установление высоких цен на новый товар)** – разработка высококачественных продуктов/услуг.

**Лидер рынка** – завоевание рынка и усиление позиции компании в отношении стоимости и качества продукции.

**Стратегия идущего за лидером** – копирование поведения лидера и учет его ошибок.

**Стратегия занятия ниши или фокусная стратегия** – ориентированность на потребителей, чьи потребности и нужды не удовлетворены в должной мере.

Источник: Международный университет Институт Люксембурге. Инструментарий бизнес-планирования.

- Определение стратегии ценообразования (Таблица 3). Принятие решений по поводу ценообразования должно быть всегда основано на следующих принципах: определение прямых и косвенных издержек, знание деятельности и целей компании, знание приоритетных клиентов компании, их потребностей, а также готовы ли они платить за продукт, снижение расходов, которое может заинтересовать клиентов, грамотная ценовая политика (нельзя ставить слишком низкую и слишком высокую цену), знание своих конкурентов и рынка.

Таблица 3 Стратегии ценообразования

**Издержки плюс фиксированная прибыль** – прибавка желаемого процента прибыли к фактическим издержкам.

**Стратегия конкурентного ценообразования** – установление одинаковых цен.

**Стратегия “снятия сливок”** – установление намеренно высокой цены на уникальный товар/услугу.

**Стратегия “убыточного лидера”** – установление низкой цены на товар или даже цены ниже себестоимости.

**Стратегия проникновения на рынок** - продажа товара по цене ниже его нормальной стоимости.

**Ассортиментное ценообразование** – установление разных уровней цен для разных

групп товаров.

Источник: <http://www.marketingplan.net/pricing-strategies>

- Описание каналов сбыта (включая описание географической территории или территории продаж). Следует перечислить основные группы потребителей и продемонстрировать, каким образом продукт/услуга удовлетворяет их требования. Следует указать количество каналов сбыта между компанией и конечным потребителем: есть ли у компании своя собственная сеть торговых представителей, и какова форма сбыта: прямая или косвенная.
- Как компания собирается продвигать свой товар/услугу? Какие инструменты маркетинга она будет использовать? Вот, например, некоторые инструменты, которые можно использовать в секторе возобновляемых источников энергии:
  - 1) Реклама: рекламное сообщение должно содержать призыв к действию и слоган, который привлечет интерес потребителя и обеспечит его ответную реакцию.
  - 2) Продвижение сайта: способы привлечения потребителей на сайт компании включают контекстную рекламу с оплатой за клик, оптимизацию сайта в поисковых системах, маркетинг по электронной почте и использование внешних ссылок.
  - 3) Прямой маркетинг: важные составляющие – рассылочный лист, презентация и призыв к действию.
  - 4) Связи с общественностью (PR): налаживание хороших отношений с журналистами и преподнесение им интересной информации.
  - 5) Социальные сети, блоги: способ наладить контакт с посетителями сайта (Twitter), обсуждение последних разработок на рынке (Linked-in), связь с потребителями и возможность продемонстрировать работу компании в лучшем виде (Facebook), демонстрация опыта компании (все вышеназванные социальные сети).
  - 6) Система рекомендаций: хорошие рекомендации являются основой для повышения доверия потребителей.
  - 7) Маркетинг по электронной почте: способ всегда оставаться на связи с потенциальными и существующими потребителями; регулярная информационная рассылка со временем может помочь продемонстрировать опыт компании.
  - 8) Стратегические союзы: объединение с другими компаниями или частными лицами, которые ведут деятельность на различных рынках;
  - 9) Отзывы потребителей: использование отзывов и рекомендаций потребителей.

10) Апселлинг для существующих клиентов (увеличение прибыли за счет удержания существующих клиентов): может применяться компаниями, предлагающими широкий выбор энергоэффективных продуктов и услуг.<sup>7</sup>

## 8. Производственный план

Производственный план – это часть бизнес-плана, в которой описываются все производственные процессы компании: производство и поставка продуктов/услуг, и/или управление персоналом для достижения целей компании. В этом разделе необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- производственные помещения, инвентарь и оборудование компании;

*Например, техническое оборудование для биогазовой установки: цех для сбора и обработки просроченных продуктов питания и пищевых отходов, цех для сбора и обработки отходов мясопереработки, промышленные резервуары для получения пригодного материала после переработки и перед гигиенизацией отходов, оборудование для гигиенизации отходов, согласно требованиям Регламента ЕС No. 1774/2002, резервуары для хранения жидких переработанных органических отходов после гигиенизации и/или без гигиенизации, весовые баки для производства ферментационных смесей, склады для хранения сыпучих материалов или возобновляемого сырья (силосы), цилиндрический реактор, резервуары для ферментации (бетономешалки), резервуары для хранения и смешительное оборудование.*

- основные поставщики/продавцы, субподрядчики и условия оплаты;

“Основная рекомендация для тех, кто собирается внедрить технологию использования возобновляемых источников энергии: собирайте всю необходимую информацию! Читайте, исследуйте, общайтесь. Информация о результатах аттестации продукции поможет вам сориентироваться в производителях, которые уже прошли процесс проверки и сертифицировали свою продукцию. На фоне новых тенденций и быстрых изменений в отрасли в большинстве источников советуют постоянно быть в курсе последних рекомендаций” (Commission for Environmental Cooperation, 2010)<sup>8</sup>.

- условия поставок, механизмы продаж, кредитная политика, уменьшение цен;

<sup>7</sup> Debenham, C. 2012. 10 techniques for marketing your renewable energy business

<sup>8</sup> Commission for Environmental Cooperation. 2010. Guide to Developing a Community Renewable Energy Project in North America

*Компания BioConstruct GmbH предлагает помощь в получении кредита. Компания заключает долгосрочные контракты с банками, имеющими опыт финансирования энергетических проектов, и это значительно упрощает процедуру получения займа. К тому же компания предлагает партнерство, если клиент не имеет возможности эксплуатировать биогазовую установку собственными силами.*

- контроль запасов, оценка и контроль качества.

Вот некоторые примеры:

*Компания Awite Bioenergie GmbH разработала и внедрила собственную систему менеджмента качества, основанную на сертификате соответствия DIN EN ISO 9001:2008 в 2008 г. Каждый год эта система проходит проверку и обновляется в соответствии с полученными результатами. Выполнение требований обеспечивает соответствие продукции международно принятым стандартам качества.*

*Компания BMF HAASE Energietechnik GmbH разработала систему качества на основе сертификатов соответствия DIN EN ISO 9001:2008 (качество), DIN EN ISO 14001:2004 (охрана окружающей среды), BS OHSAS 18001:2007 (безопасность труда и охрана здоровья). Компания является специализированным предприятием согласно статье 19 "Закона о регулировании водного режима", а также специализированным поставщиком сварочного оборудования согласно сертификату соответствия DIN EN ISO 3834-2.*

*Продукция компании WELTEC BIOPOWER была успешно сертифицирована в 2008 г. в соответствии со стандартами ISO 9001:2008 и ISO 14001:2004.*

*Все биогазовые установки, произведенные компанией ÖKOBIT GmbH, подвергаются испытаниям на соответствие техническим условиям и условиям безопасности, которые являются частью независимой экспертной проверки. Компания является уполномоченным специализированным предприятием согласно статье 19 "Закона о регулировании водного режима".*

*Компания Honeywell GmbH FEMA Regelgeräte выполняет требования по уровню полноты безопасности SIL-2 для датчиков контроля давления, двухпроводных датчиков давления и термостатов согласно международному стандарту IEC 61508-2, который является основой производства безопасных компонентов процесса автоматизации. К тому же продукция компании сертифицирована согласно сертификату соответствия DIN EN ISO 13849-1.*

Международные стандарты ISO ([www.iso.org](http://www.iso.org)) помогают решать энергетические проблемы, повышая энергоэффективность и способствуя развитию технологий возобновляемой энергии. Стандарты ISO предлагают конкретные решения и описывают лучшие практики в сфере энергоэффективности и возобновляемых энергоресурсов. Они открывают доступ на рынки для инновационных технологий, которые были разработаны для решения энергетических проблем. В настоящее время в области энергоэффективности и возобновляемой энергии насчитывается более 150 стандартов. Сюда входят стандарт ISO 50001 “Система энергетического менеджмента”, который может быть использован любой организацией в любой области, а также специальные стандарты, разработанные для определенных областей (строительство, транспортные услуги). Например, стандарт ISO 50001:2011 устанавливает требования для создания, внедрения, поддержания и улучшения системы энергетического менеджмента, цель которой — позволить организации следовать системному подходу в достижении последовательного улучшения энергосистемы, включая энергоэффективность, энергобезопасность и энергопотребление. Стандарт ISO 50002:2014 устанавливает требования к проведению энергетического аудита и предназначен для всех типов организаций. Стандарт ISO 50003:2014 устанавливает требования к компетентности, непротиворечивости и беспристрастности органов, проводящих аудит и сертификацию систем энергетического менеджмента. С целью обеспечить эффективное проведение аудита, стандарт ISO 50003:2014 описывает планирование аудита, требования к компетентности персонала, проводящего сертификацию систем энергетического менеджмента, продолжительность аудита, а также процесс проведения аудита на местах. Стандарт ISO 14044 устанавливает требования для оценки жизненного цикла продукции. Стандарт ISO 14025 устанавливает основные принципы и определяет порядок разработки экологических программ. Будущий стандарт ISO 14067 установит требования для определения углеродного следа продукции. Стандарты призваны повышать прозрачность и способствовать информированности. В таблице 4 представлены другие международные стандарты в области возобновляемой энергии.

Таблица 4 Стандарты ISO в области возобновляемых источников энергии

<p><b>Биоэнергетика.</b> Стандарт ISO 13065 устанавливает принципы и критерии устойчивости в биоэнергетике, а также требования к использованию биомассы (дерево, солома, удобрение и сахарный тростник) как источника энергии.</p>
<p><b>Солнечная энергия.</b> Опубликованные 16 стандартов ISO устанавливают терминологию, классификацию, критерии оценки производительности и методы проверки для солнечной тепловой системы.</p>
<p><b>Ветроэнергетика.</b> Стандарт ISO 81400-4 устанавливает требования к проектированию и характеристикам редукторов ветровых турбин.</p>
<p><b>Твердое биотопливо.</b> ISO разрабатывает серию стандартов на твердое биотопливо,</p>

которые будут устанавливать требования к спецификации и классам.

**Гидрогенизация.** Стандарты ISO для экологически чистых технологий гидрогенизации охватывают такие области, как жидкие и газообразные продукты гидрогенизации, гидрогенизацию твердого топлива, датчики, генераторы и т.п.

Источник: ISO & энергия. Содействие развитию экологически чистого и устойчивого будущего

- план закупки и сборки сырья и материалов;
- описание материально-технической базы, информационной инфраструктуры, а также системы управления предприятием;

Пример:

*Для упрощения процессов коммуникации и процессов обмена информацией с бизнес-партнерами, компания Voith GmbH использует свою внутреннюю корпоративную сеть (Extranet) для связи с внешними поставщиками. Зарегистрировавшись в сети Extranet, поставщики получают доступ ко всем приложениям и могут обмениваться информацией с заказчиками компании.*

- тренинги и образовательные программы для сотрудников;
- меры по защите прав потребителей, включая гарантии, обслуживание и потребительское образование.

Вот несколько примеров:

*Компания Viessmann предлагает торговым партнерам помощь отдела технического сервиса, управляемое программное обеспечение, поддержку в форме рекламы и продвижения продаж, удобную в использовании информацию и систему подачи заказов, которая доступна на сайте компании круглосуточно. Коммерческим и промышленным клиентам компания предоставляет консультационные услуги в области энергоэффективности и энергетического менеджмента.*

*Компания WELTEC BIOPOWER предлагает клиентам гибкие решения. В случае проблем с установкой, клиент получает короткое сообщение на свой мобильный телефон. Он может прямо с телефона войти в систему и решить проблему немедленно. Если на этом этапе возникли трудности и решение не найдено, компания может восстановить систему биогазовой установки. Квалифицированные партнеры-дистрибьюторы на местах обеспечивают работу биогазовой установки с самого начала эксплуатации и в течение всего проекта.*

*Компания BioConstruct GmbH предлагает широкий выбор обновлений, благодаря системе измерения и управления, разработанной Siemens. Служба поддержки работает круглосуточно, семь дней в неделю. Она помогает клиентам, например, выбрать исходные материалы, проанализировать неисправности оборудования или найти правильное решение технологических проблем.*

*Компания ÖKOBIT GmbH предоставляет возможность покупки в рассрочку или лизинг. Служба поддержки работает круглосуточно.*

*Компания EnviTec Biogas AG предлагает своим клиентам полный пакет услуг: планирование, финансирование, страхование, ввод в эксплуатацию, обслуживание и поддержку. Техническая помощь осуществляется круглосуточно. Компания гарантирует быстрые сроки поставки бракованных или неисправных деталей, так как все необходимые детали находятся постоянно на складе. Компания предоставляет биологические услуги посредством запуска новой установки без взимания дополнительной платы, включая сбор производственной информации, регулярные визиты и обучение операторов на оборудовании клиента. Также компания проводит регулярные испытания биологического реактора и проверяет ферментативный потенциал вводимых веществ.*

## 9. Финансовый план

Поиск финансирования проекта в сфере возобновляемой энергии сопряжен с некоторыми трудностями. Из этого вытекает необходимость разработки финансового плана. Он должен быть основан на оценке издержек и прибыли компании. Поэтому следует провести ориентировочный расчет издержек производства и нормы прибыли. В этой части бизнес-плана необходимо указать источник доходов, объем требуемого внешнего финансирования, а также оценку возврата процентов по займам. В этот раздел можно включить три основных документа финансовой отчетности:

- отчет о прибыли и убытках – это представление финансовых результатов деятельности организации (себестоимость продаж, расходы, доходы) за определенный период (обычно за год);
- отчет о движении денежных средств позволяет прогнозировать денежные притоки и оттоки за определенный период. Он не включает вмененные затраты (воображаемые затраты), но включает выплаты по инвестициям, частную прибыль и налог;

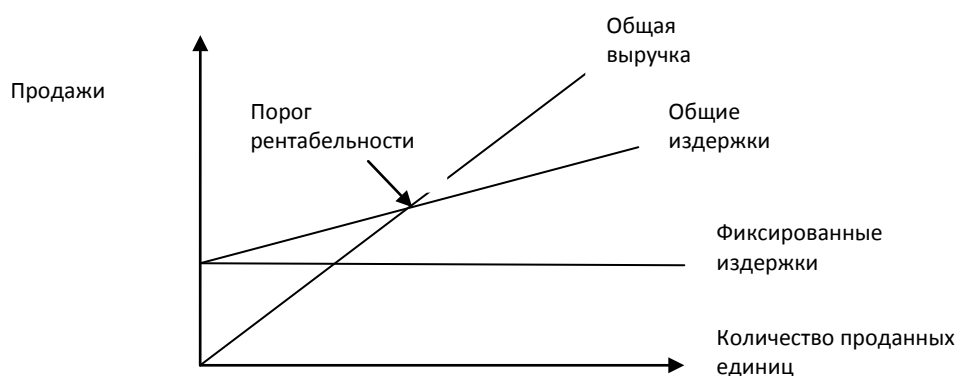


- балансовый отчет показывает инвесторам финансовое состояние предприятия (активы, обязательства и собственный капитал) на начало или конец года, а также стоимость и возможности предприятия.

В этом разделе можно также поместить информацию о следующих инструментах:

- Анализ риска. Параллельно с финансовым прогнозом, следует подчеркнуть, что компания оценивает возможные риски. Поэтому бизнес-план должен включать информацию о рисках, а также действиях руководства, с помощью которых оно собирается минимизировать влияние рисков на деятельность компании.
- Анализ порога рентабельности – это инструмент для оценки объема продаж, средней розничной цены на единицу продукции и средних производственных издержек.

**Рисунок 1** Анализ порога рентабельности



Источник: собственная разработка

Финансовая помощь помогает учреждать инновационные предприятия, поддерживать инновационные и исследовательские проекты, а также компании, которые нуждаются в финансировании экологически чистых технологий и устойчивого развития. Финансовая помощь обычно нацелена на малые и средние инновационные предприятия. Например, Европейский Союз осуществляет программы в области финансирования научных исследований, разработок и инноваций. Они нацелены на многие предприятия и проекты, и предлагают различные меры поддержки (Таблица 4).

**Таблица 4 Программы финансирования ЕС**

**Горизонт 2020** предоставляет новые возможности совместным научно-исследовательским и инновационным проектам, которые разрабатываются международными командами с софинансированием ЕС.

**Эврика** – программа нацелена на компании, которые разрабатывают новую высокотехнологичную продукцию.

**Программа Eurostars** поддерживает научно-исследовательские проекты МСП, в которых принимают участие другие организации со всего мира. Проекты могут запускаться в любой технологической сфере.

**Программа COST** содействует взаимодействию исследователей и финансирует совместную деятельность, например, конференции, краткосрочные научные обмены и публикации.

**Программа “Активное долголетие”** повышает качество жизни пожилых людей посредством использования информационных и коммуникационных технологий.

**Европейский фонд регионального развития** помогает снизить региональное неравенство в ЕС и содействует развитию регионов.

**Европейское космическое агентство** содействует сотрудничеству между странами Европы в сфере космических исследований и технологий.

Источник: Люксембургский портал инноваций и исследований

## 10. Заключение

Этот документ представляет собой пошаговое руководство по разработке бизнес-плана в инновационной среде. В нем рассмотрены особенности основных разделов бизнес-плана, а также даны практические советы и рекомендации, которые могут быть полезны в процессе разработки проекта. В пособии описаны методы оценки затрат и выгод любых проектов независимо от сферы (исследовательская или промышленная). Составление бизнес-плана является важнейшим элементом создания стартапа, так как бизнес-план – это своего рода “дорожная карта”, которая помогает компании достичь поставленных целей и задач. Грамотно составленный бизнес-план предвосхищает вопросы инвесторов.

## 11. Используемая литература

AGROTEL. [online]. Available at: <http://www.agrotel.eu/index.php/en/>

AXPO. [online]. Available at: <http://www.axpo.com/axpo/kompogas/en/axpo-kompogas/vision-und-mission.html>

Awite Bioenergie GmbH. [online]. Available at: <http://www.environmental-expert.com/companies/awite-bioenergie-gmbh-29305>

BIOCONSTRUCT. [online]. Available at: <http://www.bioconstruct.com/homepage.html>

Biogas an all-rounder. Dreyer & Bosse Kraftwerke GmbH. System provider for biogas use since 1997. [online]. Available at: <http://www.german-biogas-industry.com/companies/system-provider/dreyer-bosse-kraftwerke-gmbh/>

BMF HAASE Energietechnik GmbH. [online]. Available at: <http://www.bmf-haase.de/en/>

Business Document Templates Software. Business-in-a-Box. [online]. [Accessed 5 September 2014]. Available at <http://www.biztree.com/>

Commission for Environmental Cooperation. 2010. Guide to Developing a Community Renewable Energy Project in North America. Communications Department of CEC Secretariat. ISBN 978-2-923358-75-8 [online]. Available at: <http://www3.cec.org/islandora/en/item/3610-guide-developing-community-renewable-energy-project-in-north-america-en.pdf>

COVELLO, A. J. & HAZELGREN, J. B. 2006. The Complete Book of Business Plans : Simple Steps o Writting Powerful Business Plans. Sourcebooks, Inc., 2nd edition. 512 p. ISBN 978-1-4022-0763-1.

COMMUNITY TOOL BOX. Chapter 8. Section 2. Proclaiming Your Dream: Developing Vision and Mission Statements. [online]. Available at: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/strategic-planning/vision-mission-statements/main>

DEBENHAM, C. 2012. 10 techniques for marketing your renewable energy business. [online]. Available at: [http://www.yougen.co.uk/blog-entry/1956/10+techniques+for+marketing+your+renewable+energy+business/ECO-innovation/WHEN BUSINESS MEETS THE ENVIRONMENT. General Guidelines for Developing a Business Plan. 2012. CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects. \[online\]. Available at: http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/files/docs/getting-funds/business\\_plan\\_guidelines.pdf](http://www.yougen.co.uk/blog-entry/1956/10+techniques+for+marketing+your+renewable+energy+business/ECO-innovation/WHEN BUSINESS MEETS THE ENVIRONMENT. General Guidelines for Developing a Business Plan. 2012. CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects. [online]. Available at: http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/files/docs/getting-funds/business_plan_guidelines.pdf)

EnviTec Biogas. All-round service and security for trouble-free operation. [online]. Available at: <http://www.envitec-biogas.com/en/service.html>

Environmental-expert. BIOGAS NORD AG. [online]. Available at: <http://www.environmental-expert.com/companies/biogas-nord-ag-29455>

FEMA by Honeywell. [online]. Available at: <https://www.fema.biz/en/index.php>

Gassmann, O. et al. The St. Gallen Business Model Navigator. Working paper. University of St. Gallen. [online]. Available at:  
[http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business\\_Model\\_Navigator.pdf](http://www.im.ethz.ch/education/HS13/MIS13/Business_Model_Navigator.pdf)

Guidebook for Financing New and Renewable Energy Projects. Asia-Pacific Economic Cooperation. Energy Working Group. Expert Group on new and Renewable Energy Technologies. Prepared by Sustainable Energy Solutions. Published by New Energy and Industrial Technology Development Organization Japan. 1998. [online]. Available at:  
[http://www.apec.org/~media/Files/Groups/EWG/98\\_ewg\\_guideproj.pdf](http://www.apec.org/~media/Files/Groups/EWG/98_ewg_guideproj.pdf)

HERRMANN, A.W. Service Innovation. [online]. Available at:  
[http://cliresearch.org/innovationsforen/09-35\\_rf\\_en.pdf](http://cliresearch.org/innovationsforen/09-35_rf_en.pdf)

Institute Universitaire International Luxembourg. business plan toolbox. [online]. Available at: <http://www.iuil.lu/en/didactical-tools/business-plan-toolbox>

ISO & energy. Working for a cleaner, sustainable future. [online]. Available at:  
[http://www.iso.org/iso/iso\\_and\\_energy.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_and_energy.pdf)

ISO (International Organization for Standardization). Energy efficiency and renewables. [online]. Available at: <http://www.iso.org/iso/energy>

LAMBION ENERGY SOLUTIONS. [online]. Available at:  
[http://www.lambion.de/en/company/historyfe6a.html?no\\_cache=1http://www.lambion.de/en/company/partner.html](http://www.lambion.de/en/company/historyfe6a.html?no_cache=1http://www.lambion.de/en/company/partner.html)

Luxembourg Portal for Innovation and Research. [online]. Available at:  
<http://www.innovation.public.lu/en/index.html>

Marketing Plan.net. Pricing Strategies. [online]. Available at:  
<http://www.marketingplan.net/pricing-strategies/>

ÖKOBIT The Biogas Experts. [online]. Available at: [http://www.oekobit-biogas.com/en/Renewable energy world. About Renewables Academy AG \(RENAC\).](http://www.oekobit-biogas.com/en/Renewable%20energy%20world.About%20Renewables%20Academy%20AG%20(RENAC).) [online]. Available at:  
<http://www.renewableenergyworld.com/rea/companies/renewables-academy-ag-renac/about>

Patentführerschein.de. [online]. Available at:  
<https://www.patentfuehrerschein.de/index.php>

Structure and Key Elements of a Business Plan. [online]. Available at:  
[http://www.advantageoakland.com/ResearchPortal/Documents/bc\\_busplantech.pdf](http://www.advantageoakland.com/ResearchPortal/Documents/bc_busplantech.pdf)

Vanhaverbeke, W. et al. 2012. Open Innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies? Research report. [online]. Available at:  
<http://www.sciencebusiness.net/eif/documents/Open-innovation-in-SMEs.pdf>

Viessmann. 2013. Sustainability report. 2013. [online]. Available at:  
[http://www.viessmann.be/content/dam/internet-be/Nederlandstalige\\_media/Marketing\\_folders/Andere/2013\\_sustainability\\_report.pdf](http://www.viessmann.be/content/dam/internet-be/Nederlandstalige_media/Marketing_folders/Andere/2013_sustainability_report.pdf)

VOITH. [online]. Available at: <http://voith.com/en/group-90.html>

WELTEC BIOPOWER. [online]. Available at: <http://www.weltec-biopower.com/>

2G Cogeneration. [online]. Available at: <http://www.2-g.com/en/home-4/>

Лого компании

---

# Название компании

---

## БИЗНЕС-ПЛАН

Контактные данные (почтовый адрес, электронная почта,  
телефон)

Интернет-сайт / Социальные сети

ФИО владельца / Контактное лицо

Предоставлено для: Имя/Компания

Подготовлено: время и место

## Содержание

1. Резюме .....	32
2. Описание компании .....	33
4. Описание продукции и услуг.....	35
5. Отраслевой анализ и анализ рынка .....	37
6. Маркетинговый план .....	39
7. Производственный план .....	41
8. Финансовый план.....	44

## 1. Резюме

Опишите кратко основные элементы каждой секции.



## 2. Описание компании

- Общее описание новой или существующей компании (юридическое название, юридическая форма, характер и сфера деятельности)

- Как давно существует компания? (ее история, основатель, дата основания, достижения на сегодняшний день)

- Где находится ваша компания? (физический адрес, размер помещений, преимущества местоположения, коммерческие помещения в собственности или арендуются)

- Видение компании: «Каким Вы видите будущее Вашей компании?»

- Миссия компании: «Чем занимается Ваша компания?»

- Каковы Ваши цели в бизнесе?

Краткосрочные цели:

Долгосрочные цели:

- Описание продукта/услуг. (Краткое описание продукта или услуг, более подробно см. раздел «Описание продукта/услуг»)

- Кто является целевой аудиторией компании? (Краткое описание предполагаемой сферы деятельности, более подробно см. раздел «Маркетинговый план»)

### 3. Владельцы и сотрудники

- Как организована Ваша компания? (Опишите в виде схемы организационную структуру Вашей компании)

- Есть ли в Вашей компании Консультативный совет или Совет директоров? (Перечислите каждого члена, его опыт, путь выплаты вознаграждений)

- Кто является владельцем(ами) компании?

ФИО	% доля	Должность и обязанности	Краткое резюме
		Должность: Обязанности:	Образование: Навыки: Научная/профессиональная квалификация: Опыт в бизнесе: Важные достижения:
		Должность: Обязанности:	Образование: Навыки: Научная/профессиональная квалификация: Опыт в бизнесе: Важные достижения:
		Должность: Обязанности:	Образование: Навыки: Научная/профессиональная квалификация: Опыт в бизнесе: Важные достижения::
		Должность: Обязанности:	Образование: Навыки: Научная/профессиональная квалификация: Опыт в бизнесе: Важные достижения:

- Кто является ведущими менеджерами?

ФИО	Должность и выполняемые обязанности	Краткое резюме
	Должность: Обязанности:	Образование: Навыки: Научная/профессиональная квалификация: Опыт в бизнесе: Важные достижения:
	Должность: Обязанности:	Образование: Навыки: Научная/профессиональная квалификация: Опыт в бизнесе: Важные достижения:
	Должность: Обязанности:	Образование: Навыки: Научная/профессиональная квалификация: Опыт в бизнесе: Важные достижения:
	Должность: Обязанности:	Образование: Навыки: Научная/профессиональная квалификация: Опыт в бизнесе: Важные достижения:

- Описание сотрудников.

Должность	Количество сотрудников	Полный рабочий день / неполный	Форма оплаты (Зарплата / почасовая зарплата / овертаймы / премии и т.д.)	Описание обязанностей

- Как происходит набор новых сотрудников?

- Планируются ли набор сотрудников?

Должность	Количество	Требуемые навыки	На какой срок

- Укажите методы повышения квалификации (тренинг по производству и/или менеджменту, сумма затрат).

#### 4. Описание продукции/услуг

- Опишите Вашу продукцию/услугу?

Продукт/Услуга	Особенности	Преимущества (Что делает Ваш продукт/услугу уникальным и лучшим?)	Продукт: собственного производства/ собрано из поставляемых материалов Услуга: осуществляется собственным персоналом/ подрядчиками на местах

- Если предполагается запуск нового продукта/услуги, пояснить, будет ли это видоизменение уже существующего, либо создание нового. Опишите все этапы запуска и предполагаемую дату.

- Защищен/патентован ли Ваш продукт/услуга?

## 5. Отраслевой анализ и исследование рынка

- Каково текущее состояние отрасли? Какие проблемы существуют в данной отрасли?

- Опишите факторы и тенденции влияющие на промышленность. Имеются ли государственные постановления и как они влияют на бизнес?

- Каков размер целевого рынка? Какова Ваша рыночная доля?

- Опишите препятствия для выхода на рынок.

- Какие у Вас сильные и слабые стороны?

- Каковы Ваши перспективы и опасения?

--

- Кто Ваши потенциальные клиенты? (Демография, поведенческие критерии, покупательские привычки, географические характеристики и т.д.)

Для любой группы потребителей:

Возраст	Пол	Место жительства	Уровень заработка	Образование	Другое

Для бизнес-потребителей:

Сфера промышленности	Величина фирмы	Местонахождение	Качество/технологии/ценовые предпочтения	Другое

- Кто является Вашими конкурентами?

Конкурент	Преимущества	Недостатки	Причины, почему покупатели предпочитают конкурентов



## 6. Маркетинговый план

- Опишите Вашу маркетинговую стратегию.

- Какая у Вас стратегия ценообразования?

- Какова Ваша стратегия распространения? Объясните Ваши каналы сбыта.

- Какая у Вас коммуникационная стратегия? Как компания собирается продвигать свой товар/услугу?

- Как часто и сколько Вы будете тратить на рекламу?

## 7. Производственный план

- Как и где Вы (будете) производите и поставляете свой товар / услугу? (Подробности по всем физическим местам, основные инвентарь и оборудование компании, ситуация с помещением).

--

- Какие Вы используете физические и информационные инфраструктуры, системы информационного менеджмента?

--

- Кто Ваши основные поставщики?

Поставщик	Что Вы покупаете/будете покупать у него?	Форма платежа

- Каковы условия платежей? Какова Ваша кредитная политика?

--

- Как Вы управляете запасами? (контроль запасов на складе)

- Как Вы контролируете качество и соответствие продукции стандартам безопасности? Какие методы по контролю качества Вы используете?

- Как потребитель может с Вами связаться? Какие меры защиты клиентов Вы используете? (гарантии, услуги, информирование)? Каковы сроки гарантии?

- Как Вы выполняете условия гарантии?

## 8. Финансовый план

- Каковы Ваши первоначальные расходы?

	<b>СМЕТНАЯ СУМ</b>
<b>ОФИС</b>	
мебель	
оборудование	
транспортные средства	
запасы	
арендная плата	
вода	
электроэнергия	
компьютерное оборудование	
телефон	
расходные материалы	
<b>Участок и помещения</b>	
участок	
помещения	
<b>НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ</b>	
патенты, лицензии	
лицензии на программное обеспечение	
право на торговую марку	
нематериальные активы	
<b>СТРАХОВАНИЕ</b>	
офис	
оборудование	
персонал	
<b>ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА</b>	
<b>ЛИЦЕНЗИИ</b>	
<b>ПРАВОВЫЕ И ДРУГИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ</b>	
<b>НАЛОГИ</b>	
<b>ИНТЕРНЕТ-СТРАНИЦА</b>	
<b>СБЫТ</b>	
интернет-реклама	
печатная реклама	
<b>КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ</b>	
<b>РАЗНОЕ</b>	
<b>ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ</b>	

- Каковы источники Вашего капитала?

<b>Частные инвестиции</b>	
Инвестор I.	
Инвестор II.	
Другие инвесторы	
<b>Общая сумма инвестиций</b>	
<b>Банковский кредит</b>	
Банковский кредит I.	
Банковский кредит II.	
<b>Общая сумма банковского кре</b>	
<b>Другие кредиты</b>	
Другие кредиты I.	
Другие кредиты II.	
<b>Общая сумма других кредитов</b>	

- Предоставьте прогноз балансового отчета компании.

<b>АКТИВЫ</b>		<b>ЗАДОЛЖЕННОСТИ И АКЦИИ</b>	
<b>Оборотные средства</b>		<b>Краткосрочные обязательства</b>	
Дебиторская задолженность		Счета к оплате	
Наличные товары		Текущий долгосрочный банковский кредит	
Наличные деньги		Другое	
Заранее оплаченные расходы			
Другое			
<b>Основные средства</b>		<b>Долгосрочные долги</b>	
Участок и строения		Долгосрочный банковский кредит	
Оборудование и оснащение		Другое	
Мебель			
Накопленная амортизация			
Другое			
<b>Другие средства</b>		<b>Акции собственников</b>	
		Общая сумма акций	
		Другое	

- Суммируйте предполагаемые расходы и доходы.

	Год 1	год 2	Год 3
<b>ДОХОД</b>			
Вся выручка			
Валовый доход			
<b>Себестоимость реализованной продукции</b>			
Себестоимость реализованной продукции			
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>			
Валовая прибыль			
<b>РАСХОДЫ</b>			
Персонал			
Тренинги и семинары			
Реклама и продвижение			
Амортизация			
Страхование			
Предметы потребления			
Ремонт/обслуживание			
Электричество, вода, газ			
Лизинг оборудования и транспортных средств			
Капиталовложения			
Банковские услуги			
Арендная плата			
Налоги и сборы			
Другое			
Другое			
Другое			
прибыль			
Налог на прибыль			
<b>Чистая прибыль</b>			

- Проведите анализ порога рентабельности (с помощью двойного нажатия на таблицу Вы можете ее заполнить).

АНАЛИЗ ПОРОГА РЕНТАБЕЛЬН	
Средняя цена каждого продукта/услуги	
Средняя издержка по каждому продукту/услуге	
Фиксированные издержки	
Общий объем продаж необходимый для порога рентабельности	#DIV/0!
Количество продаж необходимая для порога рентабельности	#DIV/0!

- Управление финансовым риском:

Финансовый риск:

Пути уменьшения риска:

- Суммируйте предполагаемые денежные потоки.

	ЯНВ	ФЕВР	МАРТ	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ
<b>ДЕНЕЖНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ</b>								
Продажа за наличные								
Сопоставление дебиторской задолженности								
Другое								
<b>НАЛИЧНЫЕ ВЫПЛАТЫ</b>								

