

От бизнес-идеи к бизнес-плану



Механизм выбора бизнес-модели компании

Вопросы

1. Генерирование бизнес-идеи
2. Выбор бизнес-модели компании
3. Бизнес-план



1. Генерирование бизнес-идеи

Бизнес-идея – это концепция, которая может быть использована для создания нового бизнеса или улучшения существующего. Она включает в себя продукт или услугу, которые будут предлагаться на рынке, а также стратегию их реализации. Бизнес-идея является основой для разработки бизнес-плана и дальнейшего роста компании. Важно понимать, что бизнес-идея – это не просто абстрактная мысль, а конкретное предложение, которое может быть воплощено в жизнь. Она должна быть тщательно продумана и обоснована, чтобы иметь шансы на успех.

Основные элементы успешной бизнес-идеи

Уникальность. Идея должна быть уникальной и отличаться от уже существующих на рынке предложений. Это может быть новый продукт, услуга или способ их предоставления. Уникальность помогает выделиться на фоне конкурентов и привлечь внимание потребителей.

Решение проблемы. Успешная бизнес-идея должна решать конкретную проблему или удовлетворять потребность целевой аудитории. Чем более значимой является проблема, тем выше вероятность успеха. Например, если вы предлагаете решение, которое экономит время или деньги потребителей, ваша идея имеет больше шансов на успех.

Рыночный потенциал. Важно оценить рыночный потенциал идеи, то есть определить, насколько велика целевая аудитория и готовы ли люди платить за предложенное решение. Это включает в себя анализ рынка, оценку спроса и конкуренции. Чем больше рынок и выше спрос, тем больше шансов на успех.

Реализуемость. Идея должна быть реализуемой с учетом доступных ресурсов, технологий и компетенций команды. Необходимо оценить, насколько реально воплотить идею в жизнь. Это включает в себя анализ затрат, доступных технологий и навыков команды.

Финансовая устойчивость. Бизнес-идея должна быть финансово устойчивой, то есть приносить прибыль и обеспечивать долгосрочное развитие компании. Необходимо провести финансовые расчеты и оценить возможные риски. Это включает в себя анализ затрат, доходов и потенциальных рисков.

1. Генерирование бизнес-идеи

Бизнес-идея играет ключевую роль в процессе создания и развития бизнеса. Вот несколько причин, почему она так важна:

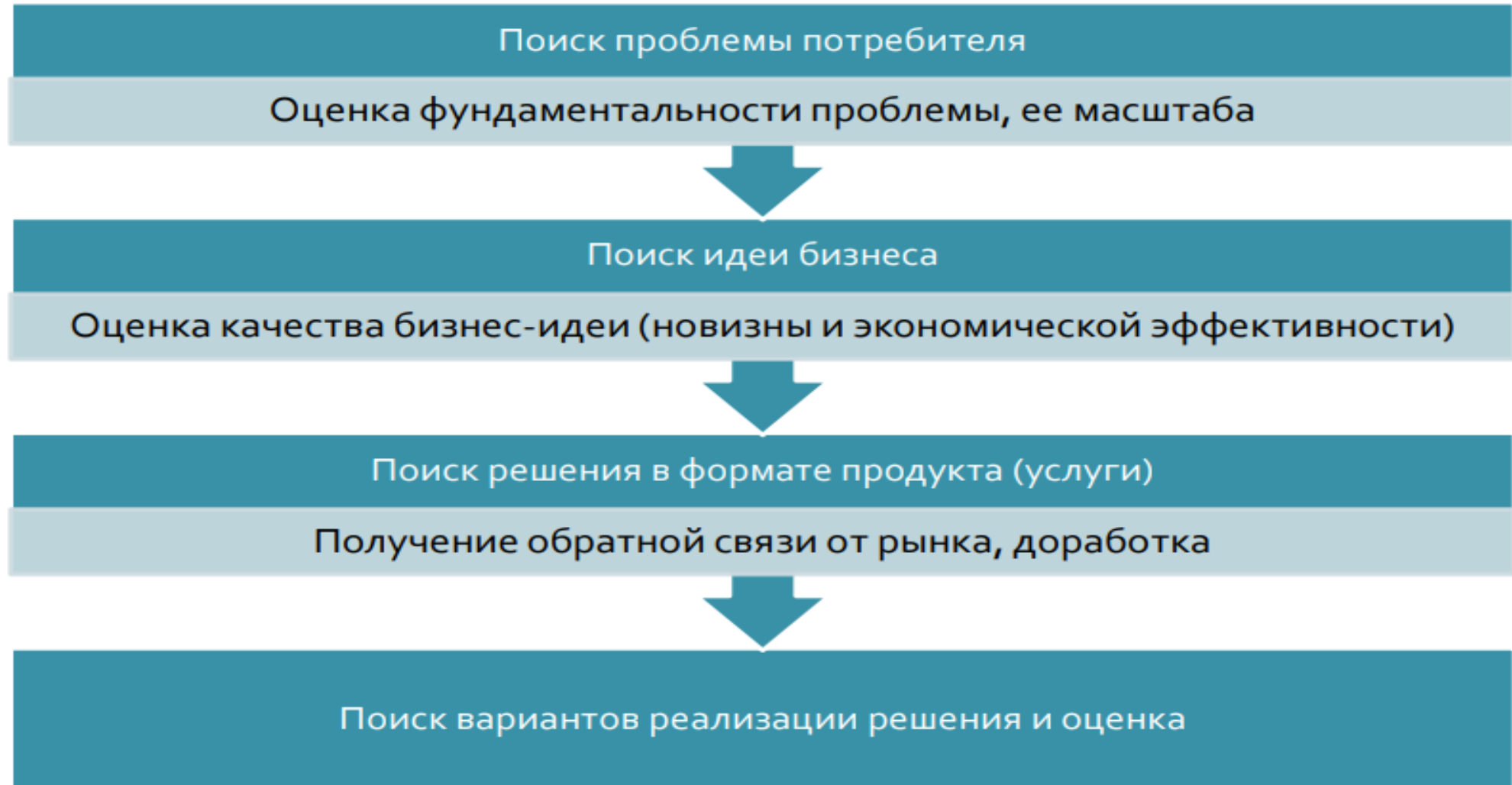
1. **Определение направления:** Бизнес-идея помогает определить, в каком направлении будет развиваться компания. Она задает цели и задачи, которые необходимо достичь. Без четкой идеи компания может потеряться в море возможностей и не достичь своих целей.
2. **Привлечение инвестиций:** Хорошо проработанная бизнес-идея может привлечь внимание инвесторов и помочь получить финансирование для старта или расширения бизнеса. Инвесторы ищут проекты с высоким потенциалом роста и четкой стратегией.
3. **Конкурентное преимущество:** Уникальная и инновационная бизнес-идея может стать конкурентным преимуществом на рынке, позволяя выделиться среди конкурентов. В условиях высокой конкуренции это может стать решающим фактором для успеха.
4. **Мотивация команды:** Ясная и вдохновляющая бизнес-идея может мотивировать команду на достижение поставленных целей и способствовать сплоченности коллектива. Когда все участники команды понимают и верят в идею, они работают с большим энтузиазмом и эффективностью.

1. Генерирование бизнес-идеи

Бизнес-идея представляет собой некий способ решения существующей проблемы, ощущающейся на уровне негативных эмоций, определенного потребителя, готового оплатить решение этой проблемы. Под проблемой будем понимать несоответствие ожиданий потребителей реальным событиям. При этом субъект ощущает потребность разрешения (устранения) этого несоответствия. Важно **выявить по-настоящему значимые проблемы, затрагивающие и ощущаемые как проблемы достаточным числом индивидуумов (или организаций), способных оплатить их решение.**

Процесс преобразования бизнес-идеи в бизнес-модель (систему решений) можно отразить на графике:

Формирование бизнес-идеи и ее развитие в систему решений (бизнес-модель)



Как найти идею для бизнеса

Существует несколько способов поиска способных принести прибыль идей для бизнеса, которым стоит заняться:



Описание способов поиска бизнес-идеи

1. *Мозговой штурм*, предполагающий, что в течение заданного времени несколько людей накидывают все возможные идеи, даже если они кажутся нереальными. После этого выбираются наиболее удачные варианты.
2. *Подстройка под проблемы и потребности потенциальных клиентов*. Основана на тщательном и глубоком анализе ЦА.
3. *Копирование чужих идей с адаптацией под условия использования*. Открывать новое сложное, но можно усовершенствовать уже существующее.
4. Важно учитывать *личные знания и умения, склонность к определенной деятельности*, которая хорошо идет. Даже актуальное и востребованное направление бизнеса не удастся легко развить, если не обладать полной информацией о специфике дела.
5. Можно отталкиваться от *размера первоначальных вложений* и искать бизнес, ориентируясь на них.
6. Стоит оценивать и *уровень конкуренции* в сфере, а также наличие свободных ниш, на которые можно ориентироваться в поисках бизнес-идеи.

Классификация бизнес-моделей предприятия (альтернативные варианты)

Исходя из целей предприятия, возможны различные виды бизнес-моделей, которые предлагается классифицировать по следующим видам:

- ✓ в зависимости от методики формирования бизнеса;
- ✓ по степени развития и внедрения инноваций;
- ✓ по процессу выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи;
- ✓ взаимоотношение с внешним миром.

В зависимости от методики формирования бизнеса:

- **Концепция «входа-выхода» (В-В)** предполагает фокусировку на наличии и дефицитности ресурсов, что продиктовано условиями и ограничениями внешней среды. Идентифицируются внешние возможности развития бизнеса и варианты использования этих альтернатив.

В результате, реализуется принцип «снаружи – внутрь», основанный на способности организации к гибкой адаптации: доставки нужного продукта в нужное время; создании специальных продуктов; решении проблем покупателей, подчас на основе их предварительного создания.

Такой подход характерен для малых организаций в сфере услуг и торговли, не имеющих возможности формировать инвестиционные бюджеты на реализацию инновационных программ. Основным критическим фактором успеха в таких организациях становится интуиция их руководителей и гибкая адаптация бизнес – процессов к изменениям в экономической среде.

Использование В-В бизнес-модели не обеспечивает формирование устойчивых трендов добавленной стоимости (цикл жизни компании, использующей подход В-В, как правило, совпадает с циклом жизни её основного продукта). Это определяет момент ликвидации или реорганизации такой компании либо через процедуру банкротства, либо слияния/поглощения.

В зависимости от методики формирования бизнеса:

- **Ресурсный подход** характеризуется тем, что уникальные ресурсы и компетенции компании являются фундаментом, базирующемся на концепции экономической ренты. В его основе лежит мнение о компании как об упорядоченной совокупности ключевых компетенций.

Разрабатываемые и реализуемые компанией стратегии должны позволять фирме наилучшим образом эксплуатировать созданные результаты НИОКР, а также приобретения прав на инновационные продукты, развивающие стержневые компетенции, для использования открывающиеся возможности во внешней экономической среде.

Ресурсный подход характерен для компаний созданных «навечно», позиционирующих себя «изнутри – наружу». В настоящее время бизнес таких компаний строится на долгосрочном партнерстве всех заинтересованных групп, на совместных инновациях (интеграции бизнесов, синхронизации усилий и др.) и совместном коучинге, позволяющем обеспечивать наилучшие результаты (раскрытие новых способов полезного использования, совершенствование процессов, извлечение максимальной полезности и др.).

Использующие ресурсный подход крупные и средние компании часто проигрывают малым компаниям в скорости реакции на внешние изменения. В результате они либо утрачивают перспективный рынок, либо выходят на него с существенным опозданием, неся более высокую плату за вход по сравнению с организациями, развивающимися на основе модели В-В.

По степени развития и внедрения инноваций:

- Формирование **инновационной бизнес-модели** отличается от выпуска инновационного продукта либо технологических инноваций. Инновационная бизнес-модель формируется в процессе изменения двух или более элементов бизнес-модели, придания им концептуально нового значения, изменения процесса функционирования. Инновационная перестройка бизнес-модели особенно актуальна в процессе изменения экономических условий функционирования. Данный процесс разрешает проблемы повышения конкурентоспособности организаций в режиме усиливающейся конкуренции на рынке и может стать толчком к активизации путей роста организации.
- **Догоняющая модель** описывает механизм развития, направленный на прорыв в обеспечении конкурентоспособности национальных товаров, который предполагает, в свою очередь, прорыв в технологиях. Она отвергает как неэффективный путь развития, основанный на расширении уже действующего, в том числе и экспортного, производства на традиционной основе. Догоняющая модель направлена не на коррекцию действующей рыночной конъюнктуры, а на решение долгосрочных стратегий структурной и промышленной модернизации реального сектора экономики.

Технологическая слабость и устаревшие технологии формируют отставание национальных компаний от зарубежных конкурентов. В итоге производители фактически не вступают в конкуренцию с импортируемой продукцией, находясь с ней в разных «весовых категориях». Преодоление технологического отставания через стимулирование локализации иностранных производителей и формирование сильных отечественных компаний-интеграторов, способных финансировать техническое перевооружение и НИОКР на уровне ведущих мировых производителей.

ВИДЫ БИЗНЕС- МОДЕЛЕЙ

01

Стандартные

Продажа
чужих продуктов
или услуг

Реклама

Франчайзинг

Прямые
продажи

Комиссионная
модель

Лицензирование

«Белая
этикетка»

Лизинг

«Бритва
и лезвие»

02

Иннова-
ционные

Подписка

Фримиум

Управление
данными
о клиентах

Ты мне, я тебе

Open Source

Партнерская
программа

Маркетплейс

Краудсорсинг

По целеполаганию:

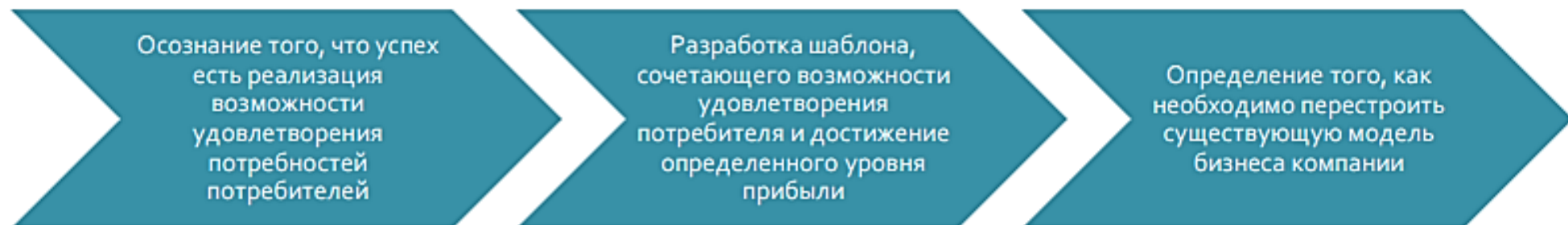
- Цепочка создания стоимости – это инструмент анализа конкурентного преимущества компании. **Конкурентное преимущество** складывается как результат осуществления множества отдельных видов деятельности компании в процессе разработки продукта, его производства, маркетингового продвижения, продажи, доставки до потребителя и пост-продажного обслуживания.
- Каждый из видов деятельности может способствовать или препятствовать установлению конкурентной позиции компании в отношении издержек и создавать или уничтожать основу для дифференциации (отличия от конкурентов). Цепочка создания стоимости это портрет, отражение компании: в ней «зашифрована» история бизнеса, его рыночная стратегия, подходы в реализации этих подходов и вся хозяйственная деятельность подразделений.
- Для того чтобы выявить или разработать конкурентное преимущество компании, деятельность блоков цепочки создания стоимости изучаются, и из них выделяется та деятельность, которая является стратегически важной для бизнеса. Далее анализируются издержки на эту деятельность, и выделяются потенциальные основы для дифференциации – отстройки от конкурентов.

Взаимоотношение с внешним миром:

- Раньше в основе корпоративной стратегии лежала **закрытая бизнес-модель НИОКР**: вся цепочка создания стоимости реализуется внутри фирмы – начиная с этапа создания новой идеи или продукта вплоть до их конечного вывода на целевые рынки и последующего послепродажного обслуживания. Соответственно, все внутрифирменные лабораторные разработки держатся в строжайшем секрете, а внешние источники новых идей и технологий, как правило, воспринимаются как подозрительные и ненадежные.
- **Открытые бизнес-модели** могут быть использованы для создания и сохранения ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами. Это может осуществляться «извне» – посредством использования внешних идей или же «изнутри» – путем предоставления сторонним партнерам идей или активов, не востребованных фирмой. Открытые инновации и открытые бизнес-модели – термины, введенные профессором Калифорнийского университета Генри Чесбро. Название говорит о том, что исследовательские процессы открыты сторонним компаниям. Чесбро утверждает, что в мире, для которого характерна рассредоточенность знания, организации могут создать большую ценность и лучше использовать результаты НИОКР, если станут привлекать к своему инновационному процессу знания, интеллектуальную собственность и продукты, разработанные на стороне.

Чесбро разделяет инновации на полученные «извне» и «изнутри». Инновации приходят «извне», если компания использует не свои идеи, технологии или интеллектуальную собственность в процессе развития и коммерциализации.

Механизм выбора бизнес-модели компании

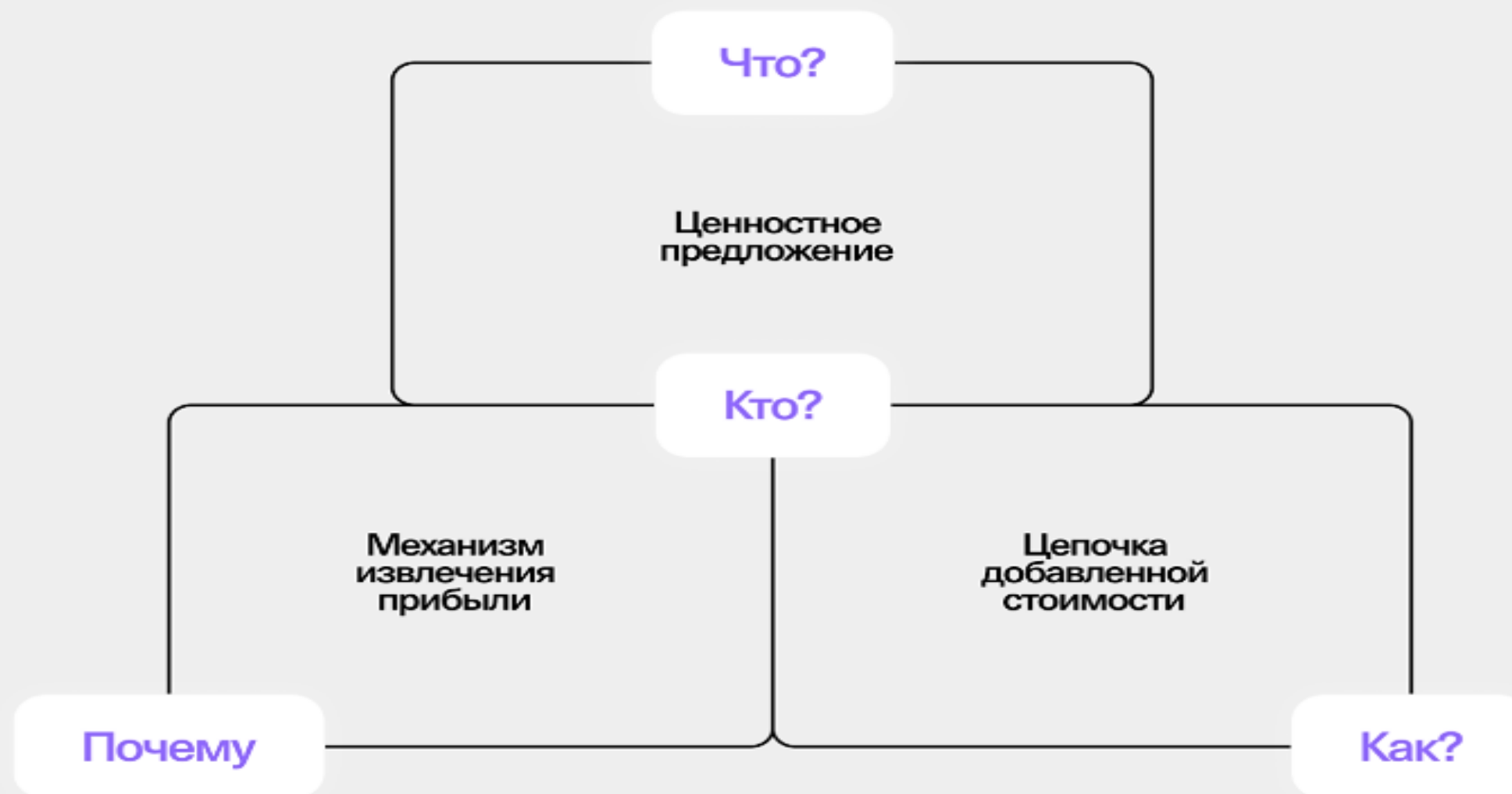


Как построить бизнес-модель

Существует множество шаблонов для описания и построения бизнес-моделей, но рекомендую использовать два подхода:

- 01 **Ценностный (или навигационный) подход** помогает компании сфокусироваться на создании уникального предложения для конкретной аудитории, что особенно критично на ранних этапах продукта.
- 02 **Процессный подход Остервальдера** предоставляет структурированный и системный взгляд на все аспекты бизнеса, что особенно полезно для больших продуктов и при масштабировании продукта. Именно шаблон Остервальдера из девяти блоков чаще всего используют для построения бизнес-модели.

Ценностный (навигационный) подход к бизнес-моделированию



Когда использовать:

- Если вы работаете над запуском нового продукта или услуги и хотите понять, как лучше донести ценность до клиентов.
- Когда ваша цель — сосредоточиться на ценностном предложении, которое максимально удовлетворяет потребности целевой аудитории, и найти наиболее эффективные каналы коммуникаций для бизнеса.
- Подходит для небольших команд или стартапов, где важно чётко определить целевую аудиторию и модель монетизации.

Процессный подход Остервальдера

Процессный подход Остервальдера и Пинье использует шаблон бизнес-модели из девяти блоков. Каждый блок описывает и помогает понять ключевые аспекты бизнеса: от сегментов клиентов до структуры затрат и источников дохода. Чтобы построить бизнес-модель, нужно последовательно заполнить 9 блоков шаблона, все они взаимосвязаны и создают единое представление о том, как развивать продукт и построить бизнес.

Этот шаблон стал для меня мощным инструментом. Он помогает систематизировать все элементы бизнес-модели и связать их с общей стратегией продукта, потому что каждый блок напрямую влияет на ключевые решения: кто ваш клиент, как компания создает для него ценность, как зарабатывает и тратит деньги.

Структура бизнес-модели (по А. Остервальдеру)



Когда использовать:

- Чтобы систематизировать и визуализировать весь процесс разработки и продвижения продукта. Это особенно полезно для сложных продуктов с множеством взаимосвязанных процессов. Например, ERP-системы для управления собственным бизнесом, финансовые платформы для автоматизации платежей и расчётов или платформы для управления цепочками поставок.
- Чтобы оценить текущее состояние продукта, выявить узкие места или внедрить изменения в стратегию.
- Эта модель подходит для зрелых продуктов, где важно учесть все аспекты бизнеса: отношения с клиентами, ключевых партнёров, виды каналов сбыта, операционные процессы бизнеса.

Что следует помнить:

- ✓ Бизнес-модель — краткий анализ и описание взаимодействия бизнес-процессов компании. От бизнес-плана отличается тем, что здесь не нужно подробно анализировать рынок и просчитывать все расходы и возможные доходы.
- ✓ Бизнес-модель помогает схематично понять, сколько ресурсов понадобится на создание продукта или услуги, как можно продавать и продвигать продукт или услугу, из чего будет состоять ценообразование. И главное — получится ли заработать больше стоимости самого продукта.
- ✓ Чаще всего бизнес-модель составляют стартапы, чтобы найти инвестора. Она также может помочь увядающему бизнесу придумать новые, более успешные пути взаимодействия с клиентами.
- ✓ Существует множество типовых бизнес-моделей, которые можно брать за основу и подстраивать под себя. Для построения бизнес-модели пользуются «Канвой Остервальдера — Пинье», которая позволяет разложить информацию на одном листе и понять, можно ли брать за эту модель бизнеса или стоит придумать что-то еще.

Источник: https://secrets.tbank.ru/glossarij/chto-takoe-biznes-model/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&internal_source=copy paste © Бизнес-секреты

Как оценить модель бизнеса

- Исследование бизнес-модели. Просмотрите заполненную таблицу и оцените, насколько каждый блок логично связан с другими. Проверьте, насколько ваше ценностное предложение соответствует потребностям аудитории. Оцените эффективность каналов распространения и источников доходов.
- SWOT-анализ. Проанализируйте сильные и слабые стороны вашей бизнес-модели, а также возможности и угрозы, с которыми компания может столкнуться. Оцените, как вы можете использовать сильные стороны и возможности для улучшения бизнес-модели и преодоления угроз.
- Проекция финансовых показателей. Проведите анализ финансовых показателей, чтобы понять доходы, расходы, прибыль и другие финансовые метрики бизнес-модели. Рассмотрите осуществление различных сценариев развития бизнеса и оцените их влияние на финансовые результаты.
- Аналитика и исследования конкурентов. Изучите бизнес-модели, чтобы понять их сильные и слабые стороны. Сравните свою бизнес-модель с конкурентами и определите свои конкурентные преимущества.
- Использование KPI. Определите ключевые показатели эффективности (KPI), которые помогут анализировать производительность бизнес-модели и которые должен знать каждый специалист в компании. Отслеживайте данные KPI, чтобы понимать, как ваша компания развивается, в чем она имеет сильные позиции и какие стороны бизнеса требуют внимания.

SWOT-анализ

- *SWOT* — это аббревиатура из слов:
Strengths -(сильные стороны),
- *Weaknesses* -(слабые стороны),
- *Opportunities* -(возможности),
- *Threats* - (опасности).

SWOT-анализ

- в долгосрочной программе развития предприятия SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием видения, миссии и долгосрочного курса вашей компании и определением ее целей и задач
- перед проведением SWOT-анализа необходимо определить **исследуемый период**, в рамках которого будет изучаться взаимодействие фирмы и внешней среды. Это может быть:
 - текущий период - исследуются существующие силы и слабости фирмы и текущая рыночная ситуация,
 - краткосрочная перспектива (традиционно, в пределах 1-2 лет, вообще же определяется степенью турбулентности среды),
 - среднесрочная перспектива (традиционно, в пределах 3-5 лет),
 - долгосрочная перспектива (прогноз более чем на 5 лет).

Основные этапы SWOT-анализа

- *«Сканирование» контекста» среды* (поиск и установление основных проблемных трендов, которые могут повлиять на развитие субъекта).
- *Подготовка и инвентаризация возможных действий*
- *Внешний анализ возможностей и угроз* (выявление параметров «окружения» компании, которые не доступны для ее контроля, но могут существенно повлиять на ее деятельность)
- *Внутренний анализ сильных и слабых сторон* (выявление и анализ управляемых факторов, которые могут ускорить или затормозить развитие компании в интересующей области)
- *Планирование возможных действий* (выделение действий, которые позволят по максимуму использовать сильные стороны компании и нивелировать слабые)
- *Оценивание и выбор стратегии*

Матрица *SWOT* - анализа



Возможности и угрозы

- **Рыночные возможности** — это благоприятные изменения внешней среды, которые ставят предприятие в лучшее, чем сегодня положение на рынке (ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т.п.) Возможностями являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие для получения преимущества.
- **Рыночные угрозы** — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на ваше предприятие (выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.)

Сильные и слабые стороны

- **Сильные стороны** предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности вашей торговой марки и т.п.
- **Слабые стороны** — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит в неблагоприятное положение (слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.)
- Сильные и слабые стороны должны рассматриваться по отношению к конкурентам.

Возможности и угрозы

- Факторы конкуренции** (количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)
- Факторы спроса** (емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)
- Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)
- Экономические факторы** (курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)
- Политические и правовые факторы** (уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)
- Научно-технические факторы** (уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)
- Социально-демографические факторы** (численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)
- Социально-культурные факторы** (традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)
- Природные и экологические факторы** (климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)
- Международные факторы** (уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Сильные и слабые стороны

- Репутация компании
- Качество продукта
- Качество обслуживания
- Географический охват, доля рынка
- Цена
- Логистика
- Эффективность продвижения
- Качество работы торговых агентов
- Внедрение нововведений
- Издержки
- Финансовая устойчивость
- Работники
- Техническое оснащение
- Способность укладываться в сроки
- Гибкость, быстрая реакция на события
- Ассортимент
- Ресурсы
- Знание покупателей

Расширенная матрица

Корреляционная Матрица SWOT - анализа		Факторы внешней среды	
		Возможности (Opportunity)	Угрозы (Treats)
Факторы внутренней среды	Сильные стороны (Strength)	• • •	• • •
		Поле СИВ (объекты приоритетного развития) Стратегия: эффективное использование сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой	Поле СИУ (объекты неопределенности) Стратегия: использование силы организации для устранения угрозы, нависшей со стороны внешней среды
	Слабые стороны (Weakness)	• • •	• • •
		Поле СЛВ (объекты неопределенности) Стратегия: преодоление слабостей за счет предоставляемых внешней средой возможностей	Поле СЛУ (объекты реформирования) Стратегия: избавление от слабостей и предотвращение нависших угроз со стороны внешней среды

Расширенная матрица

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	УГРОЗЫ 1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Как преодолеть слабости за счет возможностей В новой сети найти покупателя готового покупать по предлагаемой цене	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Цель анализа.

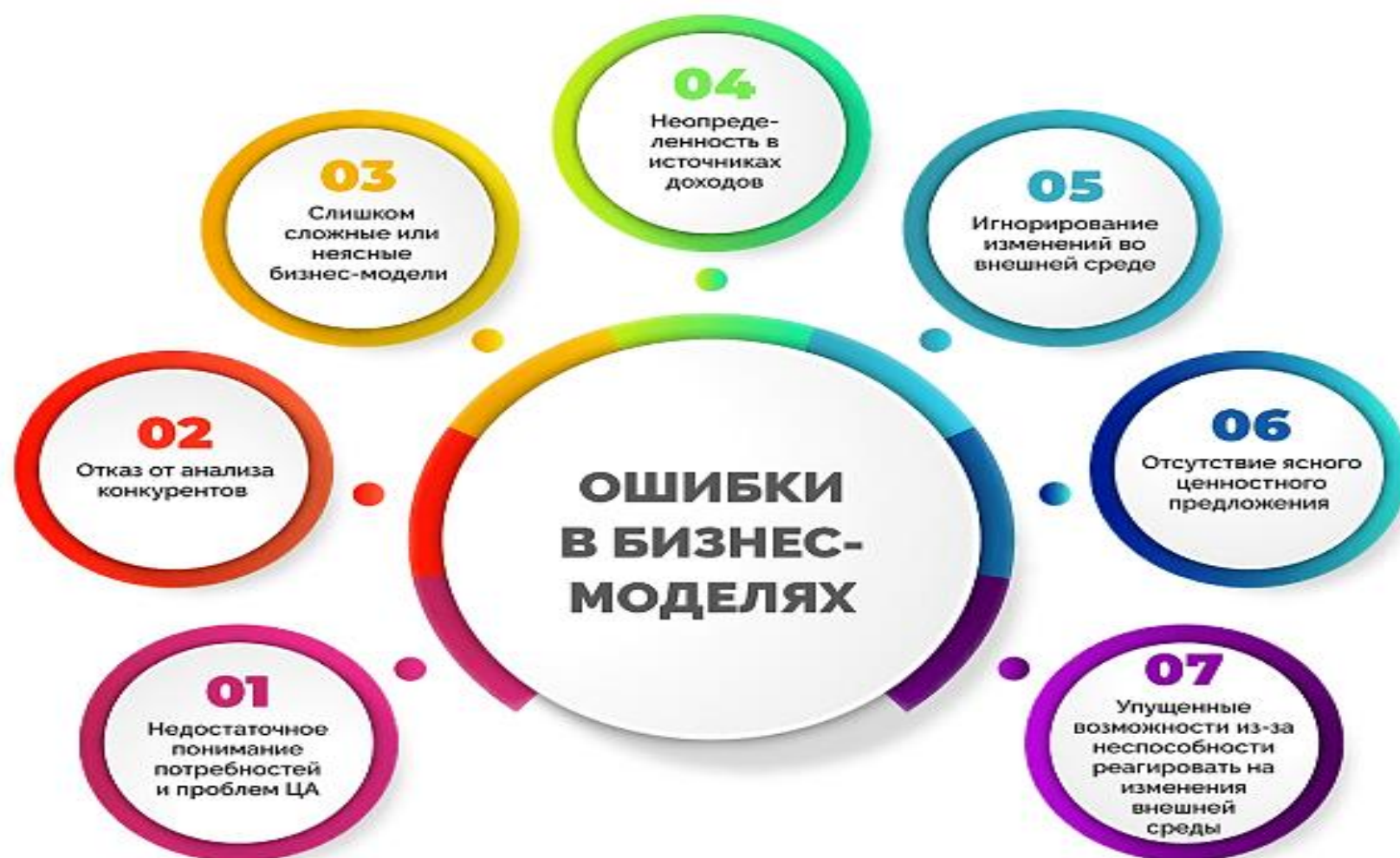
Что делать	Направления, в которых сочетаются преимущества и возможности
С чем бороться	Направления, в которых у компании есть преимущества, но имеются угрозы
Что исключить	Направления, в которых компания имеет слабости и присутствуют серьезные угрозы
Что развивать	Направления, в которых использование возможностей ограничено слабостями компании

Достоинства и недостатки метода

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Простота	Недостаточная инструментальность: не очень понятно, что делать с полученными перечнями
Дает множество вариантов развития событий	Отсутствуют критерии выбора из перечня вариантов

Частые ошибки в бизнес-моделях

Ошибки, которые чаще всего допускают начинающие предприниматели:



Описание основных ошибок бизнес-модели

1. Неудачные бизнес-модели часто возникают из-за недостаточного осознания проблем аудитории.
2. Отказ от анализа конкурентов и их бизнес-моделей может привести к упущению конкурентных преимуществ и возможностей.
3. Слишком сложные или неясные бизнес-модели затрудняют реализацию стратегии.
4. Неопределенность в источниках монетизации и неэффективное определение ценности для клиентов вызывает финансовые трудности.
5. Игнорирование изменений во внешней среде, технологических тенденций и потребностей клиентов приводит к тому, что бизнес-модель быстро устаревает.
6. Отсутствие ясного ценностного предложения и сосредоточения на создании ценности для клиентов приводит к потере конкурентных преимуществ.
7. Неспособность быстро реагировать на изменения внешней среды и приспосабливаться к новым условиям может привести к упущенным возможностям.
8. Отказ от обучения и изучения классических и новых бизнес-моделей. Им посвящены книги, материалы в интернете, программы MBA, новости, поэтому узнать, что нового появляется в этой сфере, при желании нетрудно.

Отличия бизнес-модели от бизнес-плана

Бизнес-модель демонстрирует, как компания создает ценность, а **бизнес-план** описывает стратегию и детали реализации этой модели.

Бизнес-план (business plan) – это документ, который дает развернутое описание основных направлений деятельности организации, этапов развития, стратегий, рисков.

С его помощью можно объективно оценить планируемые мероприятия и эффективность принимаемых решений, а также понять, стоит ли финансировать данный проект.

Бизнес-план включает:

- ✓ данные о компании или лице, которое инициирует проект;
- ✓ описание предмета деятельности бизнеса: реализуемых товаров, выпускаемой продукции, предоставляемых услуг;
- ✓ анализ и оценка ключевых рынков сбыта;
- ✓ маркетинговую стратегию развития компании;
- ✓ финансовые и экономические расчеты;
- ✓ прогноз результатов деятельности бизнеса на планируемый период.



Бизнесменам

В бизнес-планировании заинтересованы в первую очередь сами предприниматели. Документ позволяет понять на самом старте, чего ждать в первые месяцы работы молодой компании, как минимизировать проблемы и риски, а также как заработать и получить прибыль.

Вот основные цели бизнес-плана:

- понимание и оценка перспективности проекта: иногда на первый взгляд хорошая идея при детальном рассмотрении оказывается провальной;
- привлечение финансирования в свой бизнес путем убеждения потенциальных инвесторов;
- допуск к получению государственных субсидий и грантов.

Руководителям и сотрудникам

Бизнес-план содержит несколько возможных сценариев развития бизнеса, на основании которых можно выбирать подходящее направление ведения дел в компании и принимать правильные решения.

Инвесторам

Бизнес-план служит входным документом для рассмотрения проекта инвесторами (кредиторами, банками, партнерами, сторонними предпринимателями, государством). С его помощью организации и люди, которые готовы вложить деньги, оценивают бизнес на предмет [рентабельности](#), эффективности, окупаемости, доходов.

В работе по составлению бизнес-плана для инвесторов есть некоторые особенности. Чтобы предоставить потенциальным соучредителям или вкладчикам нужную для них информацию, в план стоит включить следующие полезные данные:

- общая сумма инвестиций;
- финансовые результаты: [чистая прибыль](#), [EBITDA](#);
- срок окупаемости;
- прогноз развития производства на срок от 3 лет;
- возможные риски бизнеса и предполагаемые действия в самых разных негативных ситуациях;
- план реализации проекта, в т. ч. контрольные точки, промежуточные результаты.

Также необходимо обозначить выгоды, которые получит инвестор от вложения капитала в проект, нюансы входа и выхода из бизнеса.

Принципы бизнес-планирования

Чтобы сделать бизнес-план эффективным, понятным и удачным, стоит соблюдать некоторые принципы при его написании.



Описание принципов бизнес-планирования

1. Единство. Компания – целостная структура, а значит, все ее составляющие должны соответствовать главным целям и задачам бизнеса, планы и стратегии для разных отделов – дополнять друг друга и согласовываться с планами и стратегиями всей организации.
2. Участие. В составлении плана бизнеса участвуют все сотрудники компании, которых затрагивают плановые процессы, независимо от занимаемых должностей.
3. Непрерывность. Бизнес-план создается не только когда вы планируете открыть фирму. Он охватывает каждый этап развития компании и должен постоянно корректироваться, подстраиваясь под изменчивые условия внешней среды. Это помогает следить за статистикой, динамикой различных параметров, а также планировать дальнейшие действия.
4. Точность. Важно максимально подробно отразить все задачи и действия в бизнес-плане, сделать прогнозы, подтвердить их расчетами. Чем точнее бизнес-план, тем больше шансов добиться намеченных результатов.
5. Гибкость. Бизнес-план должен предусматривать разные варианты развития событий и возможность корректировать действия в непредвиденных ситуациях, а также в случаях, когда становится ясно, что выбранная стратегия не работает.
6. Обязательность исполнения. Готовый и утвержденный бизнес-план производства является обязательным для выполнения каждым сотрудником, которого он касается прямо или косвенно.

Виды бизнес-планов

Все бизнес-планы можно разделить на две большие группы в зависимости от того, для кого они разрабатываются:

- для учредителей и сотрудников компании (внутренние);
- для сторонних лиц и организаций.

Внутренними называются бизнес-планы, которые создаются исключительно для использования внутри компании. Главная цель их разработки – принятие правильных управленческих решений: оценка перспектив реализации проекта, необходимого бюджета, возможных рисков, выбор стратегии развития бизнеса. Существует несколько видов внутренних бизнес-планов в зависимости от исходных задач.

Группа **внешних** бизнес-планов для организаций предназначена для рассмотрения другими учреждениями. Они обязательно нужны, когда фирма хочет получить крупный кредит в банке, грант от государства или привлечь инвестиции. Среди внешних бизнес-планов выделяют несколько видов документов.

Виды внутренних бизнес-планов

- ✓ Управленческий бизнес-план. В нем отражают основные этапы и пути достижения целей бизнеса, ставят конкретные бизнес-задачи, закрепляют роли за сотрудниками производства, прописывают этапы взаимодействия между структурными подразделениями, отделами.
- ✓ Бизнес-план проекта. Создается для расчета объема капитала, который требуется для реализации бизнес-идеи. Может разрабатываться как для целого стартапа, так и для отдельного проекта уже действующего бизнеса.
- ✓ Целевой бизнес-план. Служит дополнением к основному бизнес-плану и является разовым. Например, выбор торговых площадок для реализации товара, выбор территории для строительства дома.

Во внутренних бизнес-планах можно опускать некоторые детали, которые очевидны для всех участников проекта. Такой план может оформляться в свободной форме.

Виды внешних бизнес-планов

- ✓ Бизнес-план для инвесторов. Главная цель такого бизнес-плана – заинтересовать инвестора и убедить его вложить деньги в проект. Важно изложить не только стратегию развития компании и необходимую сумму капитала, но также перспективы возврата вложенных денежных средств.
- ✓ Бизнес-план для банков. Суть та же, что и у предыдущего вида документа. Основным нюансом бизнес-плана для банков и кредиторов – он должен содержать четкую информацию о рентабельности проекта и сроках его окупаемости.
- ✓ Бизнес-план для государства. Такой бизнес-план нужен для участия в программах поддержки бизнеса, получения субсидий, грантов. Важно строго соблюдать требования, изложенные в документации по конкретной госпрограмме, иначе заявку могут отклонить.
- ✓ Бизнес-план для продажи проекта. Бизнес продается, а продажа предполагает разработку бизнес-плана. В нем должна быть показана эффективность проекта, его текущий успех и предоставлены основные отчеты о деятельности компании.
- ✓ Антикризисный бизнес-план. Нужен компаниям в состоянии банкротства или предбанкротства. План должен содержать подробную информацию для кредиторов о выходе из кризиса, а также возможные варианты решения судебных и досудебных споров.

Внешний бизнес-план гораздо более детальный, имеет множество расчетов и широкую доказательную базу. Его цель – обосновать изложенную информацию и убедить в перспективности проекта. Такой документ составляется по правилам и имеет четкую структуру.

Стандарты бизнес-планирования

- UNIDO. Разработан подразделением ООН по промышленному развитию, использовался в качестве первоисточника при разработке других новых стандартов. Включает такие разделы:

резюме;

сведения о компании и отрасли;

сведения о продукте (товары / услуги);

маркетинг и продажи;

план производства;

организационный план;

финансовый план;

оценка рентабельности, окупаемости и эффективности проекта;

риски и гарантии;

приложения.

- ЕБРР. Стандарт от Европейского банка реконструкции и развития для кредитования среднего и крупного бизнеса. Сумма кредита стартует от 5 млн евро.
- BFM Group. Представляет собой расширенный вариант UNIDO с упором на финансово-экономический анализ бизнеса и маркетинг.
- KPMG. Ориентирован на внутриорганизационные, в т. ч. финансовые процессы, менеджмент и маркетинг. При этом технический и производственный сектор освещается слабо.
- TACIS. Стандарт, созданный Европейским союзом для помощи в реформировании рынков СНГ. Содержание и структура плана схожи со стандартом UNIDO.

Структура бизнес-плана

Стандарты бизнес-планирования определяют структуру документа. Но чтобы составить новый бизнес-план открытия предприятия, нужно проделать подготовительную работу:

- ✓ проанализировать рынок, экономическую ситуацию в регионе или стране, оценить спрос и конкуренцию;
- ✓ собрать воедино все данные о компании и проекте: форма управления, имеющиеся активы, материальная база, объем инвестиций для развития бизнеса;
- ✓ структурировать и стандартизировать финансовую модель проекта: программы и сервисы для расчетов (Excel, Project Expert) или заказ сбора аналитики у специализированной компании;
- ✓ определиться с видом и вариантом оформления бизнес-плана.

