

teamwork



vision



process



communication

# Business

revenue



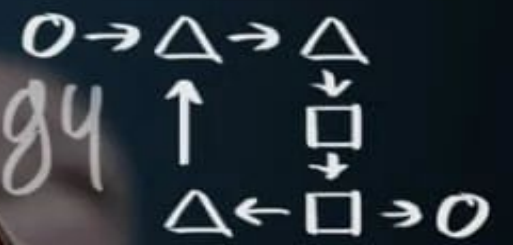
development

# Model



people

strategy



finance \$ €



solution

goal £ ¥

marketing

partner



Составляющие бизнес-модели	Описание
1. Бизнес-идея	<p>Каким образом компания собирается создавать ценность для потребителя? Определяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– характеристики, конкретные виды продукции/услуг, предлагаемые потребителю;</li> <li>– характер деятельности компании: производство собственных товаров/услуг; реализация товаров/услуг потребителю (как собственных, так и в комплексе с товарами/услугами других компаний);</li> <li>– реализация товаров/услуг потребителю: напрямую либо через посредников.</li> </ul>
2. Клиенты	<p>Кому компания будет делать коммерческое предложение?</p> <p>Определяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– характер, объемы и границы целевого рынка, на котором будет действовать компания;</li> <li>– географические границы целевого рынка (международный, национальный, региональный, местный);</li> <li>– реализация продукции непосредственно конечному потребителю (b2c) или с привлечением посредника (b2b);</li> <li>– место компании в цепочке формирования стоимости в случае b2c.</li> </ul>
3. Факторы внутренних возможностей и ключевые компетенции	<p>В чем заключены внутренние источники преимуществ перед конкурентами и ключевые компетенции компании?</p> <p>Ключевые компетенции характеризуют внутренние возможности и организационные способности предприятия, опыт и квалификацию его сотрудников.</p> <p>Источники преимуществ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– уникальные компетенции в области производственной и операционной деятельности;</li> <li>– разработка новых технологий и внедрение новшеств, проведение научно-исследовательских работ;</li> <li>– уникальный опыт в реализации продукции;</li> <li>– эффективное использование информационных технологий;</li> </ul>

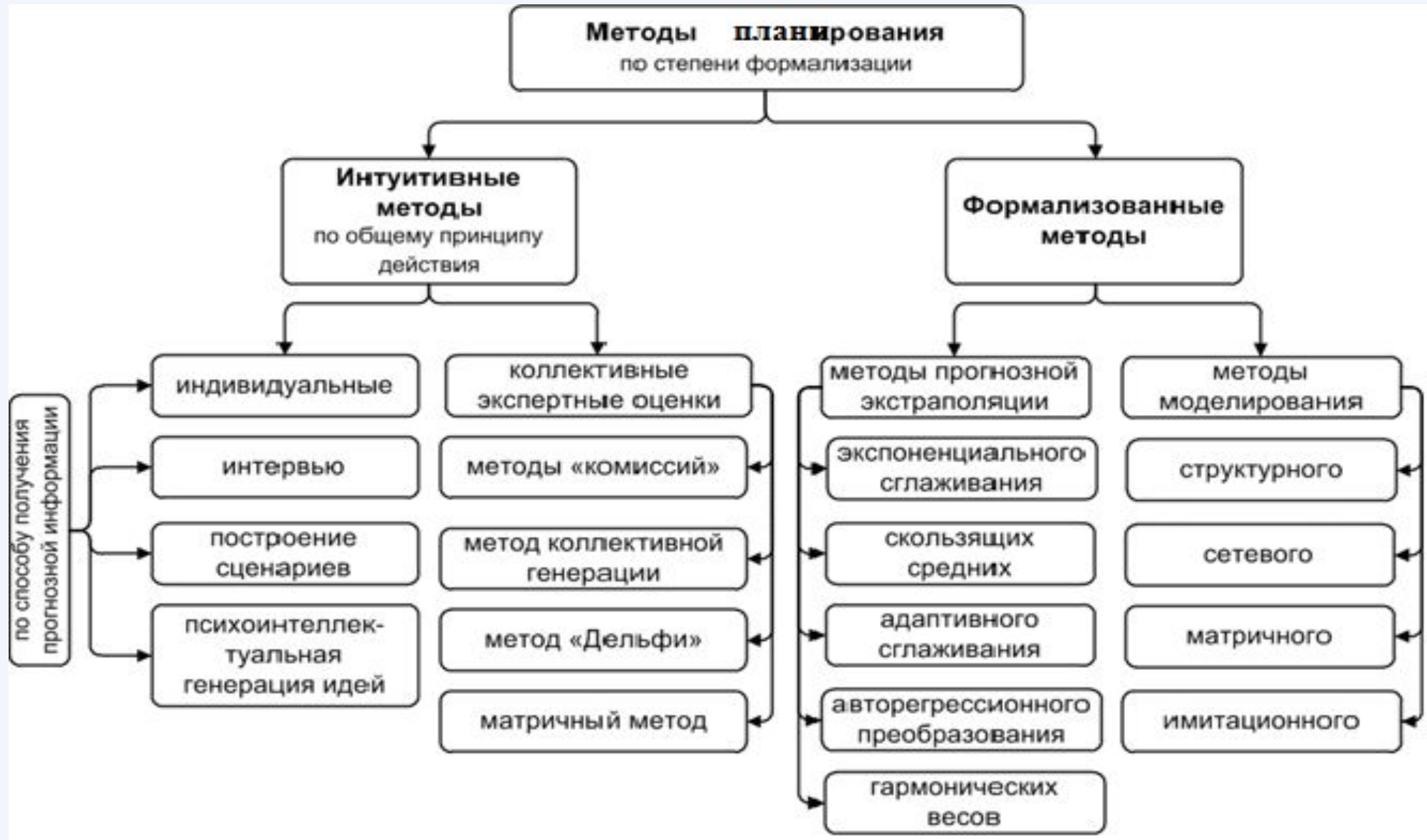
Составляющие бизнес-модели	Описание
<b>4. Процессы, обеспечивающие получение прибыли</b>	<p>Каким образом компания планирует получить прибыль?  Характеристики экономической модели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доля постоянных издержек в общих издержках компании,</li> <li>– планируемый объем производства и реализации продукции/услуг (крупный/средний/малый),</li> <li>– рентабельность (высокая/средняя/низкая),</li> <li>– источники доходов (постоянные/ переменные/смешанные).</li> </ul>
<b>5. Конкурентная стратегия</b>	<p>Каким образом компания будет выделяться на фоне конкурентов?  Устойчивые стратегические позиции, как правило, формируются на основе следующих преимуществ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокое качество работы и/или обслуживания;</li> <li>– высокое качество продукции;</li> <li>– надежность поставок;</li> <li>– новые методы управления;</li> <li>– низкий уровень затрат;</li> <li>– тесные связи с клиентами и т. д.</li> </ul>
<b>6. Цели предпринимателя</b>	<p>Цели и намерения предпринимателя относительно длительности существования фирмы, охвата рынка и планируемых масштабов деятельности.</p> <p>4 основных типа бизнес-моделей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивающая выживание бизнеса;</li> <li>– гарантирующая стабильный необходимый уровень дохода владельцам бизнеса;</li> <li>– обеспечивающая существенный рост и развитие;</li> <li>– бизнес-модель спекулятивной деятельности, которая используется для того, чтобы показать большие возможности фирмы и последующей ее продажи.</li> </ul>

# Канва бизнес-модели





# Классификация методов бизнес-планирования и прогнозирования





Метод	Фактор среды	Стадия жизненного цикла предприятия
SWOT-анализ	Внешняя и внутренняя среда	Зарождение, рост, зрелость, спад
PEST-анализ	Внешняя среда (средний и крупный бизнес)	Зарождение, рост, зрелость, спад
STP-анализ	Внешняя среда	Рост, зрелость, спад
Отраслевой и конкурентный анализ	Внешняя среда (крупный бизнес)	Зарождение, рост, зрелость, спад
SNW-анализ	Внутренняя среда	Зарождение, рост, зрелость, спад

# Качественный PEST-анализ

Политика	Экономика
1. Нет определенной государственной политики для нашей продукции. Отсутствие поддержки со стороны государства	1. Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления
2. Отсутствие единых государственных организаций, занимающихся выдачей различного рода лицензий, разрешений и пр.	2. Рост темпов инфляции. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы
3. Подверженность решений руководителей предприятия мнению более высокого руководства	3. Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России. Опасность экономической нестабильности
4. Государственный (коррупция) и криминальный рэкет	4. Отсутствие документированной и утвержденной стратегии развития России
Социум	Технология
1. Влияние фактора мобильности производства продукции	1. Акцент на компьютеризацию процесса производства
2. Влияние предпочтений потребителя в соответствии со стандартами качества	2. Внедрение высокотехнологичного оборудования
3. Требование гарантийных обязательств на произведенную продукцию	3. Использование передового опыта в области производства печей

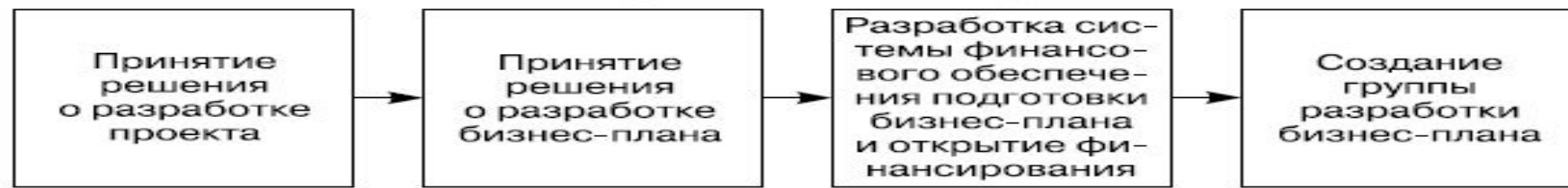
# Матрица-шаблон количественного PEST-анализа

Факторы среды (по группам)	Важность для отрасли (от 1 до 3)	Влияние на организацию (от 0 до 3)	Направленность влияния (+1 или -1)	Степень важности
1. Политико-правовые 1.1. 1.2. ...				
2. Экономические 2.1. 2.2. ...				
3. Социальные 3.1. 3.2. ...				
4. Технологические 4.1. 4.2. ...				



Основные разделы бизнес-плана	Методы, используемые в бизнес-планировании
Резюме	– аналитический метод
Описание предприятия	– аналитический метод
Описание продуктов (товаров/ услуг)	– аналитический метод
Анализ рынка	– SWOT-анализ; - PEST-анализ; – STP-анализ; - PIMS-анализ; – SNW-анализ; – метод интервью; – аналитический метод; – метод построения сценариев; – метод «Дельфи»; – метод коллективной генерации идей; – метод «комиссий»; – метод имитационного моделирования.
Маркетинговый план	– SWOT-анализ; – PEST-анализ; – STP-анализ; – PIMS-анализ; – SNW-анализ; – метод имитационного моделирования; – метод «Дельфи».
Производственный план	– программно-целевой метод; – балансовый метод; – нормативный метод; – расчетно-аналитический метод; – графический метод; – цепной метод.
Организационный план	– аналитический метод; – программно-целевой метод; – балансовый метод; – графический метод.
Финансовый план	– аналитический метод; – метод наименьших квадратов; – методы дисконтирования; – балансовый метод; – графический метод; – расчетно-аналитический метод; – экономико-математический.
Управление рисками	– аналитический метод; – метод построения сценариев; – метод «комиссий»; – метод коллективной генерации идей; – метод «Дельфи»; – метод наименьших квадратов.

### 1. Подготовительная стадия



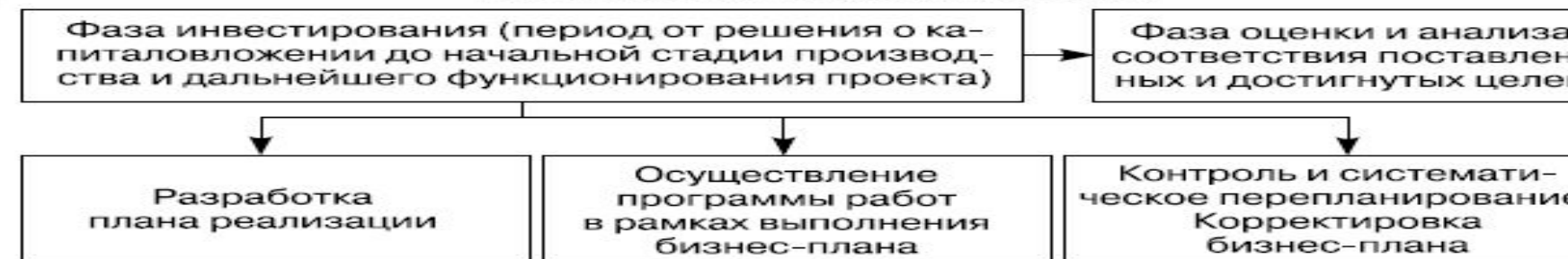
### 2. Стадия разработки бизнес-плана

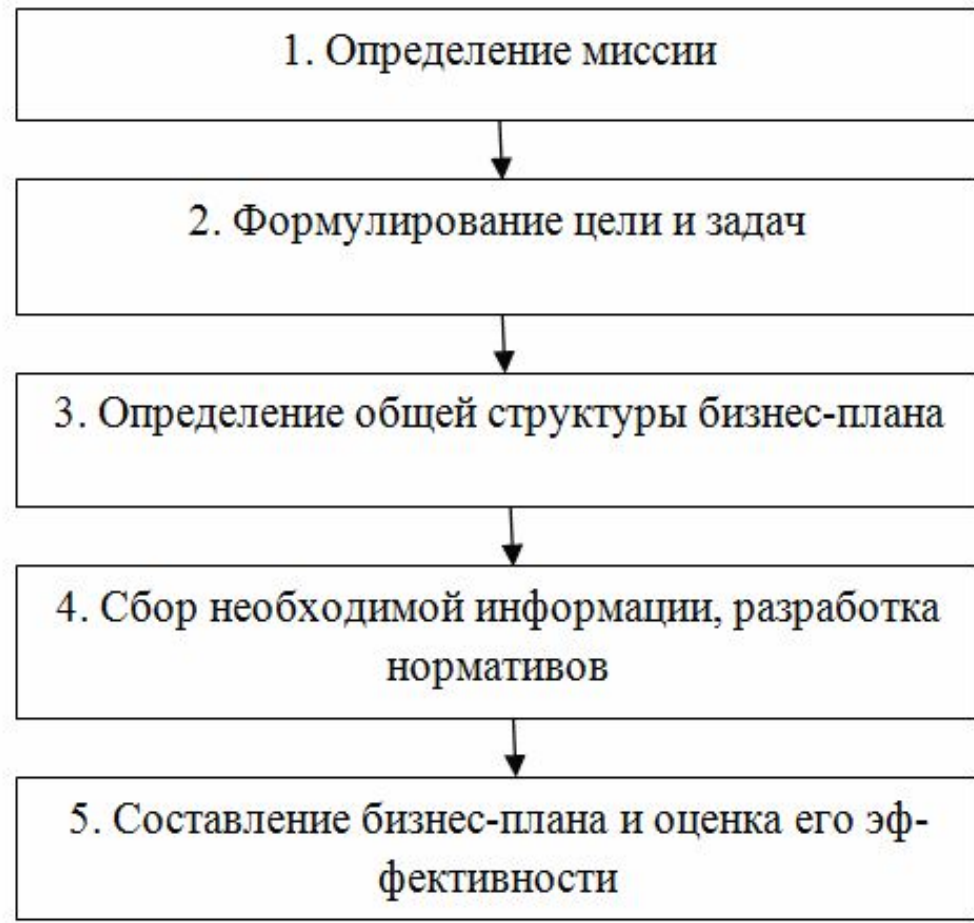


### 3. Стадия продвижения бизнес-плана



### 4. Стадия реализации бизнес-плана





Характеристики бизнес-плана	Описание характеристик
1. Эффективный	Содержит все то, что необходимо знать потенциальному читателю (инвестору, кредитору или топ-менеджеру) для принятия соответствующих решений
2. Системный	Содержит единую, целостную концепцию бизнеса, цели и стратегию их достижения, которые раскрываются в системе связанных между собой разделов
3. Обоснованный	Содержит отдельные части и элементы, которые имеют смысл, подкреплены аргументами и фактами, описанием необходимых ресурсов, непротиворечивы, согласованы и совместимы между собой, а также указывают одно направление. Опирается на использование общепризнанных методик и соответствует определенным требованиям (например, требованиям конкретных финансовых институтов, у которых запрашивается финансирование)
4. Релевантный	Содержит существенную, значимую для принятия решений информацию, адекватную целям и задачам бизнес-плана
5. Комплексный	Содержит производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение
6. Структурированный и логичный	Имеет четкую и логичную структуру основных разделов бизнес-плана
7. Реалистичный	Опирается на реальную, достоверную информацию, соответствующую существующим условиям и характеристикам внешней среды бизнеса
8. Доступный для понимания	Написан ясно, четко, просто и по существу, без орфографических ошибок. Язык понятный, несложный, что обеспечивает правильное понимание содержания и облегчает возможность быстрого чтения. Используются точные формулировки, а при необходимости содержится расшифровка используемых специальных терминов
9. Перспективный	Обеспечивает возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития
10. Гибкий	Обеспечивает возможность внесения корректировок в разработанные программы
11. Привлекательный	Представляет содержательную информацию по-деловому, реалистично и оптимистично, но без чрезмерного приукрашивания (к примеру, указывает не только возможные риски, но и пути их преодоления). Содержит для наглядности рисунки и таблицы, которые понятны, легки для восприятия и убедительны; форма так же важна, как и содержание
12. Краткий	Имеет общий объем в среднем около 30 страниц (от 20 до 40 страниц, не включая приложения)
13. Легкий в использовании	Содержит читабельный и хорошо структурированный текст, размер шрифта – не менее 12 пунктов, через 1,5