

Бизнес план  
как базовый документ Стартапа  
Бизнес модель. Основные  
блоки

## Что составляет суть любого



бизнеса?

основой любого успешного бизнеса является следование достаточно простому принципу:

**найди потребность и удовлетвори ее!**

Вот в чем дело! Надо предлагать не то, что нам нравится или то, что мы умеем, а то, что необходимо и нравится другим: потребителям, клиентам, рынку

Реальный бизнес - это бизнес, приносящий реальные доходы.

# Стадии любого бизнес проекта



**Идея — главный ресурс стартапа**

**Бизнес-модель** – это метод ведения бизнеса, с помощью которого компания получает доход, чтобы обеспечить себя.

Два принципиально важных подхода к бизнес-модели – *ценностное предложение* (какие потребности клиентов бизнес будет обеспечивать) и *модель дохода* (то, как бизнес или проект в области электронной коммерции будет приносить прибыль).



**Бизнес-модель описывает, каким образом компания создает и поставляет клиентам стоимость, а также генерирует денежные потоки:**

Большинство определений термина «бизнес-модель», которые дают специалисты, могут быть разделены на две категории:

- 1) ориентированные на ценность/клиента (подход, направленный на внешнее окружение организации);
- 2) ориентированные на процессы/роли (подход, направленный внутрь организации).

**Пример 1.** Модель бизнеса – это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль

**Пример 2. Бизнес-модель – это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги.**

Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода. (A. Osterwalder, 2005).

**Пример 3. Бизнес-модель — это описание предприятия как сложной системы с заданной точностью. В рамках бизнес-модели отображаются все объекты (сущности), процессы, правила выполнения операций, существующая стратегия развития, а также критерии оценки эффективности функционирования системы. Форма представления бизнес-модели и уровень ее детализации определяются целями моделирования и принятой точкой зрения**

- Определите свою бизнес-модель. Какое бы дело Вы ни открывали, Вы должно четко представлять себе, как зарабатывать на нем деньги. Даже самые гениальные идея, технология, продукт, услуга — не жильцы без устойчивой бизнес-модели.

бизнес-модель тесно связана со стратегией, но не тождественна стратегии. Взаимосвязи между бизнес-моделью и стратегией можно проиллюстрировать с помощью «уравнения ценности», предложенного М. Levy:

$$V=MS$$

где **V = Value (Ценность)**, **M = Model (Бизнес-модель)** и **S = Strategy (Стратегия)**.

Данное уравнение предполагает, что компания должна определить лучшие бизнес-модели для реализации стратегии и на их основе развернуть и реализовать свою стратегию, направленную на создание ценности для клиентов и других заинтересованных лиц.

## **Анализ практики разработки и реализации бизнес-моделей показывает, что бизнес-модели могут создаваться:**

- для определенного продукта или услуги (группы однородных продуктов/услуг);
- для компании в целом;
- для группы компаний или холдинга.

## **Для чего применяются бизнес-модели на практике?**

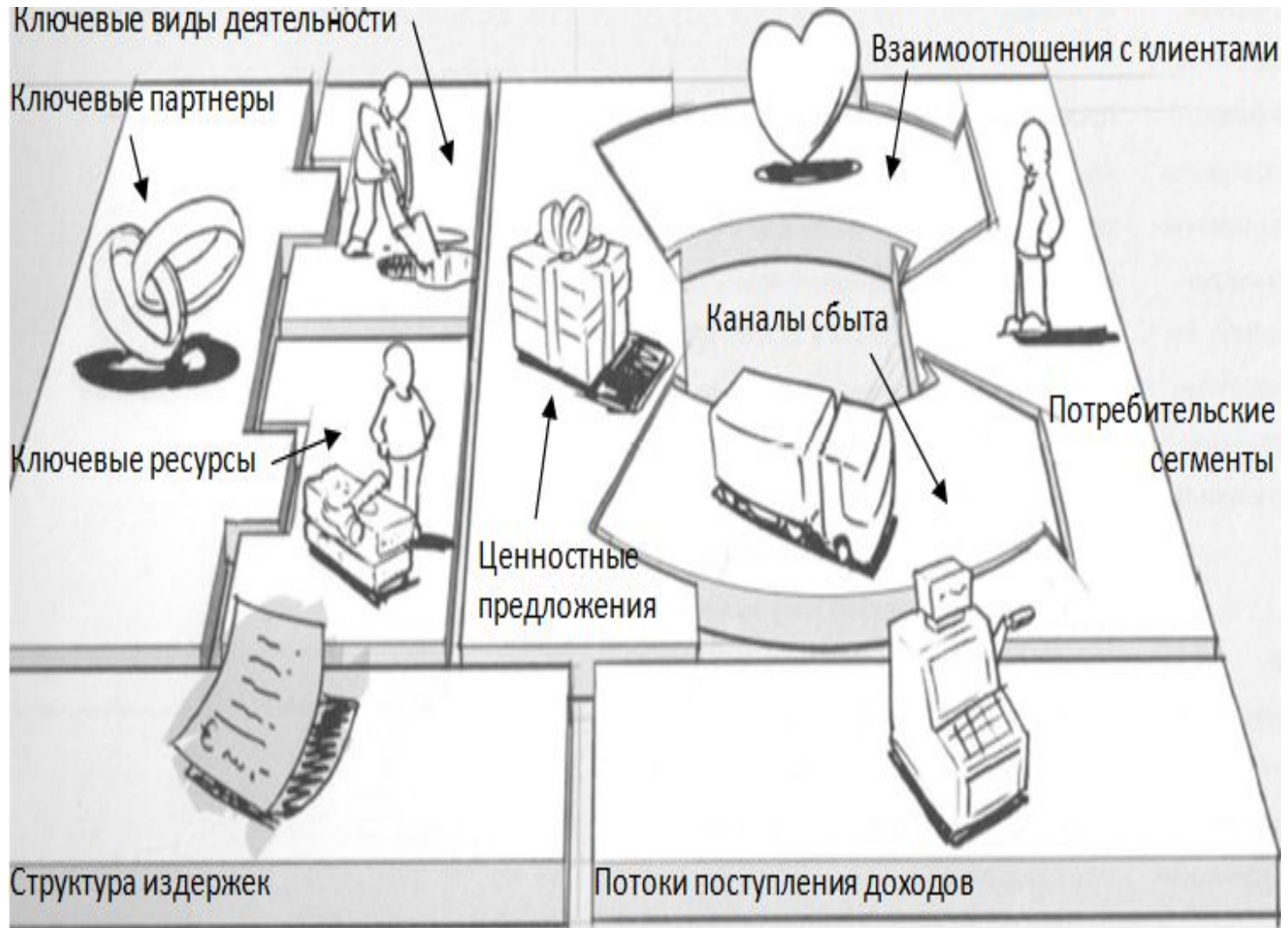
Возможно выделить следующие варианты их применения:

- для оценки и анализа эффективности бизнеса компании в сравнении другими аналогичными компаниями;
- для оценки потенциала и инвестиционной привлекательности бизнеса компании в будущем;
- для оптимизации бизнеса компании с точки зрения стратегии и с точки зрения максимизации и удержания ценности, которую компания создает для клиентов и других заинтересованных в ее бизнесе лиц.



## Бизнес модель деятельности компании

Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации.



Business model generation

## Потребительские сегменты



**Потребительские сегменты** – одна или несколько групп клиентов, охватываемая бизнес-моделью.

**Группы клиентов представляют различные сегменты, если:**

- различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- их выгодность существенно различается;
- их привлекают разные аспекты предложения.

Можно выделить следующие потребительские сегменты: массовый рынок, нишевый рынок, дробное сегментирование, многопрофильное предприятие

## Ценностное предложение (какие потребности клиентов бизнес будет обеспечивать)



**Ценностное предложение** – совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю. Например, новизна, производительность, изготовление на заказ, помочь делать ему свою работу (авиакомпания платят Rolls-Royce за каждый час работы их двигателей), дизайн, бренд/статус, цена, экономия на расходах, снижение риска, доступность, удобство/применимость

В частности **ценностное предложение** описывает преимущества товаров или услуг компании для клиентов и/или заполнение потребности клиента.

**Другими словами, почему клиент должен купить именно Ваш товар или услугу?**

## Ценностное предложение (какие потребности клиентов бизнес будет обеспечивать)

Так как акцент в ценностном предложении на покупателе, то и формулировать предложение нужно с его точки зрения. Ценностные предложения могут строиться на основе:

- самых низких цен ([Buy.com](#)),
- лучшего сервиса ([Amazon.com](#)),
- облегчение поиска товара ([Autobytel](#))
- цены ([Shopping.com](#)),
- подстройка товара под требования потребителя ([Dell](#)).



## Каналы сбыта



**Каналы сбыта** выполняют ряд функций, в частности:

- повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании;
- помогают оценить ценностные предложения компании;
- позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги;
- знакомят потребителя с ценностными предложениями;
- обеспечивают постпродажное обслуживание.

## Клиенты, доходы, ресурсы

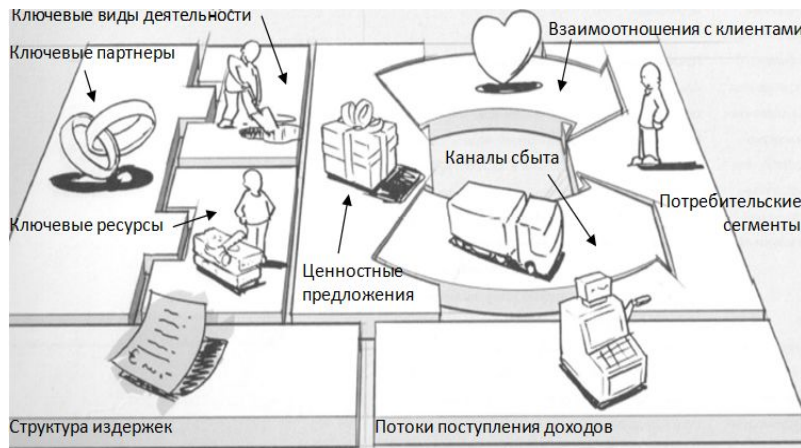


**Взаимоотношения с клиентами.** Например, персональная поддержка, самообслуживание, автоматизированное обслуживание, сообщества, совместное создание.

**Потоки поступления дохода.** Например, продажа активов (товаров), плата за использование, оплата подписки, аренда/лизинг/рента, лицензии, брокерские проценты, реклама.

**Ключевыми могут быть следующие ресурсы:** материальные, интеллектуальные, людские, финансовые.

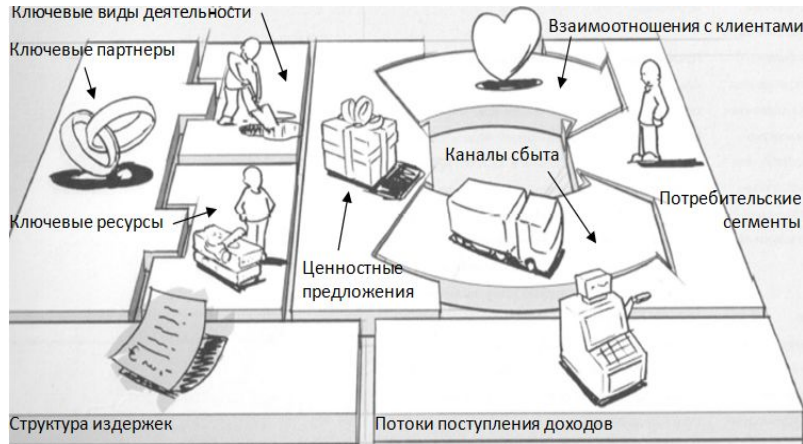
## Ключевые виды деятельности, ключевые партнеры



**Ключевые виды деятельности.** Например, Microsoft – разработка ПО, Dell – управление отношениями с поставщиками, McKinsey – разрешение проблемных ситуаций. Ключевые виды деятельности можно классифицировать следующим образом: производство, решение проблем, платформы/сети.

- Ключевые партнеры.** Можно выделить четыре типа партнерских отношений:
- Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями.
  - Стратегическое партнерство между конкурентами.
  - Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов.
  - Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

## Структура издержек



**Структура издержек.** По этому признаку бизнес-модели можно разделить на два класса:










с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности. По структуре издержки можно разделить на следующие категории:

- фиксированные издержки,
- переменные издержки,
- экономия на масштабе,
- эффект диверсификации.

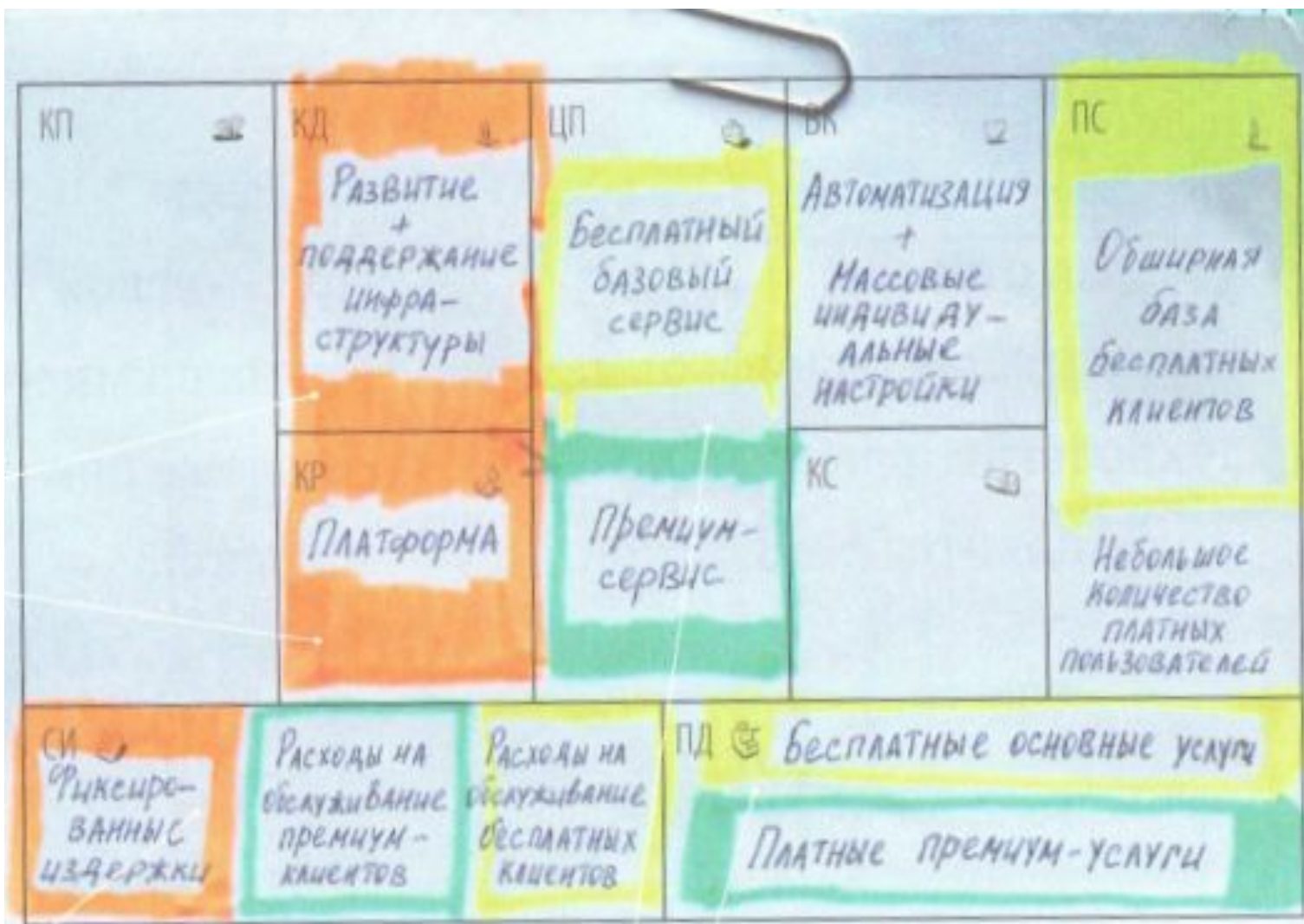


Девять структурных блоков бизнес-модели формируют основу инструмента, который мы назвали шаблоном бизнес-модели. Шаблон лучше распечатать как можно большего формата, так чтобы сразу много людей могли с ним работать.

Используйте стикеры и маркеры.

<p>Ключевые партнеры </p>	<p>Ключевые виды деятельности </p>	<p>Ценностные предложения </p>	<p>Взаимоотношения с клиентами </p>	<p>Потребительские сегменты </p>
	<p>Ключевые ресурсы </p>		<p>Каналы сбыта </p>	
<p>Структура издержек </p>		<p>Потоки поступления доходов </p>		

## Заполненная карта бизнес модели



организации

оценить свое положение на рынке и соответствующим образом адаптироваться.

Как показывает пример автомобильной, газетной и музыкальной индустрии, неспособность регулярно проводить переоценку лишает возможности вовремя

заметить проблемы и может даже привести к краху компании. Не забывайте,

что оценка бизнес-модели в целом и ее структурных блоков

в отдельности — два вида деятельности, дополняющих друг друга.

классический SWOT-анализ с шаблоном . SWOT-анализ хорошо известен в мире бизнеса. Он используется для анализа сильных и слабых сторон организации и определения потенциальных возможностей и угроз



# Что такое бизнес план?

Бизнес-план – документ, описывающий основные этапы создания бизнеса и содержащий оценки эффективности его деятельности

Направления использования:

- оценка целесообразности реализации проекта;
- операционный план деятельности;
- инструмент взаимодействия с инвестором

# Бизнес-план

**4. Бизнес-план** - программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей деятельности компании, включающей оценку ожидаемых расходов и доходов. Разрабатывается на основе маркетинговых исследований.

Источник: Основы теории экономического управления предприятием, Жданов С.А., 2000.

**5. Бизнес-план** - это план действий конкретного вида предпринимательской деятельности, который основан на базе стратегического анализа и одного или более стратегических решений. В план входит перечень целей предпринимательской деятельности, которые должны быть достигнуты в будущем (в кратко- или среднесрочном периоде) и указаны способы достижения этих целей.

Источник: Стратегический менеджмент и предпринимательство, Виссема Х., 2000.

**6. Бизнес-план** - документ, на основе которого осуществляется планирование предпринимательской деятельности. В зависимости от цели разработки бизнес-плана его структура, состав, количество и содержание разделов могут быть различными. Бизнес-план разрабатывается для обоснования нового проекта, организации нового бизнеса, для привлечения инвестора, обоснования целесообразности и выгоды вложения средств в развитие данного бизнеса; для восстановления платежеспособности и финансового оздоровления предприятия; для планирования деятельности функционирующего предприятия и др.

Источник: 600 способов продвижения торговой марки, Матанцев А.Н., 200

# Функции бизнес-плана

- может быть использован для разработки общей концепции, генеральной стратегии развития фирмы (организации);
- может быть использован для оценки и контроля процесса развития основной деятельности фирмы;
- служит для привлечения денежных средств (ссуд, кредитов) со стороны;
- помогает привлечь к реализации планов развития фирмы потенциальных партнеров, которые вносят собственный капитал или технологию.



# Структура бизнес-плана:

- Резюме.
- Миссия и цели
- Организационно-юридическая структура
- Описание услуги (товара, работ)
- Исследование и анализ рынка
- План маркетинга
- Производственный план
- Организационный план
- Финансовый план
- Анализ рисков
- Приложение



# I. Резюме

**Резюме – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, включающее следующие принципиальные данные:**

- идеи, цели, задачи и суть бизнес-плана;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегии и тактику достижения поставленных целей;
- прогноз спроса, объемы продаж услуг (товаров, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год);
- наличие собственных денежных средств, планируемая потребность финансирования, источник финансирования;
- основные факторы успеха – описание способов действий и мероприятий.



## 2. Описание предлагаемых услуг (товара, работ)

- какую именно потребность товар удовлетворяет;
- как реализуется товар или оказывается услуга;
- уровень цены и группа покупателей, которой он доступен;
- характеристика спроса на предлагаемый товар (услугу);
- каким образом товар (услуга) продается;
- слабые стороны товара (услуги);
- преимущества товара (услуги).

# 3. Исследование и анализ рынка

- Общая ситуация
- Факторы влияющие на отрасль
- Тенденции/структура рынка
- Целевой сегмент
- Конкурентный анализ



## 4. План маркетинга

**План маркетинга** - основополагающий раздел бизнес-плана, в котором выделяются следующие подразделы:

- выбор системы распространения товара
- ценовая политика и ценообразование
- реклама и продвижение товара на рынок
- методы стимулирования продаж

# 5. Производственный план

- где будут изготавливаться товары (предоставляться услуги)?
- насколько удачно выбрано место расположения помещения, исходя из близости к клиентам, поставщикам, доступности рабочей силы и т.д.?
- какое оборудование и инструменты потребуются?
- составьте подробный список оборудования, включая измерительные приборы, оргтехнику, станки, необходимую мебель, транспортные средства и т.д.
- укажите способ получения оборудования (аренда, покупка, изготовление по заказу и пр.), где и как оно будет размещаться.
- сколько сырья, материалов и готовой продукции потребуется на один производственный цикл?
- какие помещения и какой площади нужны? Кроме того, укажите: собственные это площади или арендуемые; необходимость ремонта или реконструкции.

Если для проведения каких-либо работ предполагается приглашение сторонних организаций (строительных, монтажных и др.), то необходимо указать критерии их отбора.

## 6. Организационный план

- организационная структура
- ключевой управленческий персонал
- профессиональные советники и услуги;
- персонал
- кадровая политика фирмы
- календарный план
- план социального развития; правовое обеспечение деятельности фирмы



# 7. Финансовый план

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) баланс денежных расходов и поступлений;
- 3) прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);
- 4) анализ безубыточности;
- 5) ключевые показатели финансовой эффективности
- 6) стратегия финансирования



# Таблица «Источники финансирования»

N п/п	Наименование источника	Сумма, руб.
1.	Собственные средства	
2.	Привлеченные средства:	
3.	заемные беспроцентные средства	
4.	заемные процентные средства	
5.	Субсидия на организацию предпринимательской деятельности	
.....		
	ИТОГО	

# Таблица «Смета единовременных затрат»

N п/п	Статьи затрат	Сумма, руб.
1.	Затраты, связанные с регистрацией предпринимательской деятельности	
1.1.	регистрационный сбор	
1.2.	нотариальные услуги (услуги консультантов)	
1.3.	изготовление печати и штампа	
1.4.	оплата открытия банковского счета	
1.5.	другое	
2.	Организационно-технические затраты:	
2.1	аренда или ремонт помещения	
2.2.	оборудование и инструменты	
2.3.	материалы и сырье	
2.4.	мебель	
2.5.	телефон	
2.6.	реклама	
2.7.	транспортные расходы	
2.8.	заработная плата персоналу до получения прибыли	
2.9.	начисления на заработную плату персонала	
2.10	непредвиденные расходы	
2.11	другое	
	ИТОГО:	



# 8. Анализ рисков

Структура раздела, как правило, имеет следующий вид:

- 1) формирование полного перечня возможных рисков;
- 2) оценка вероятности проявления рисков;
- 3) ранжирование рисков по вероятности проявления;
- 4) оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;
- 5) установление и обоснование приемлемого уровня риска (определение области допустимого риска);
- 6) выделение наиболее существенных рисков;
- 7) страхование рисков.

# 9. Приложения

Бюджет движения денежных средств									
№	Наименование статьи	2010 год					2011 год		
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	За 2010	1 квартал	2 квартал	3 квар
	Остаток на начало периода	3 871 358,3	3 970 573,4	4 631 267,6	5 226 511,3	5 734 769,9	7 598 181,5	7 656 948,7	
	<b>ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>								
	Поступления от основной деятельности	1 173 990,0	1 579 800,0	1 524 290,0	1 578 200,0	5 856 280,0	1 729 640,0	1 840 260,0	
1	Выручка от реализации услуг	1 173 990,0	1 579 800,0	1 524 290,0	1 578 200,0	5 856 280,0	1 729 640,0	1 840 260,0	
2	Внебюджетные поступления								
3	Возврат понесенных расходов								
4	Возврат налоговых платежей								
5	Прочие поступления								
	Выбытие по основной деятельности	1 022 776,9	867 107,9	877 048,3	1 017 943,4	3 784 876,4	1 067 743,9	1 013 694,9	
6	Материальные затраты	95989	70579,5	90404	82598	339570,5	119260	78721	
9	Заработная плата	450 000,00	450 000,00	450 000,00	450 000,00	1 800 000,00	555 000,00	555 000,00	
0	Отчисления в социальные фонды	63 000,00	63 000,00	63 000,00	63 000,00	252 000,00	77 700,00	77 700,00	
	Накладные расходы	26 550,00	26 550,00	26 550,00	26 550,00	106 200,00	26 700,00	26 700,00	2
	Коммерческие расходы	144 720,00	14 100,00	3 400,00	144 720,00	306 940,00	25 000,00	14 100,00	
1	Услуги сторонних организаций	2 250,00	2 250,00	2 250,00	9 250,00	16 000,00	10 250,00	10 250,00	
2	Налоговые платежи	92 102,1	176 452,5	166 487,6	153 406,9	588 449,1	197 666,3	222 612,9	
	Амортизация	14 504,7	14 504,7	14 504,7	14 504,7	58 018,7	32 800,7	32 800,7	
3	УСН(походы-расходы, 15%)	19 097,4	103 447,8	93 482,9	80 402,2	296 430,4	92 715,6	117 662,2	
4	НДФЛ	58 500,00	58 500,00	58 500,00	58 500,00	234 000,00	72 150,00	72 150,00	
	Резервы предстоящих расходов	11 436,9	11 797,4	12 613,3	12 994,4	48 841,9	14 702,9	13 392,9	
7	Прочие затраты	228 831,00	228 831,00	228 831,00	228 831,00	915 324,00	239 131,00	237 831,00	
	Сальдо по основной деятельности	151 213,1	712 692,2	647 241,7	560 256,6	2 071 403,6	661 896,1	826 565,1	
	<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>								
	Поступления от инвестиционной деятельности								
8	Продажа основных средств, нематериальных активов								
9	Поступления по инвестиционным кредитам								
0	Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений								
	Выбытие по инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	551 131,0	-	
1	Приобретение основных средств, нематериальных активов						551 131,0	-	
1	профессиональное оборудование						251 131,0		
2	мебель								
3	офисная техника								
4	автотранспорт						300 000,0		
2	Выплаты собственникам	-	527 205,9	-	759 946,6	1 287 152,5	-	925 380,4	
	Сальдо по инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	551 131,0	-	
	<b>Сальдо по основной и инвестиционной деятельности</b>	<b>151 213,1</b>	<b>712 692,2</b>	<b>647 241,7</b>	<b>560 256,6</b>	<b>2 071 403,6</b>	<b>110 765,1</b>	<b>826 565,1</b>	

# Что хотят найти в бизнес-плане венчурные инвесторы?

- «Я хочу видеть подробный помесечный прогноз оборота всего капитала на первый год, затем поквартальный — на следующий год и затем по годовой — на основе предполагаемой прибыльности.

Я понимаю, **что все эти цифры взяты с потолка**, но мне нужно знать, какими ориентировочными расчетами руководствуется предприниматель, прогнозируя общий объем рынка, свою долю в нем **и сколько денег потребуется, чтобы этого достичь»**.

*Хейди Ройзен (MOBIUS VENTURE CAPITAL)*

«Никакие прогнозы все равно не сбываются, так что предприниматели могут даже не заморачиваться составлением полной таблицы точных расчетов.

***На самом деле инвестору стартового капитала важно лишь оценить, сколько примерно денег потребуется на компанию, прежде чем она сможет финансировать себя сама.***

Мы всегда обращаем особое внимание на первые 18–24 месяца, исходя из предположения, что, если компания переживет этот период, то дальше будет лучше. Ждем, что нам предоставят несколько хорошо продуманных прогнозов (поквартальных — на первые 2 года и по годам — на 3-й, 4-й и 5-й годы) по доходам и убыткам, балансовый отчет и прогноз движения денежной наличности».

***МАЙК МОРИЦ (SEQUOIA CAPITAL)***

«Пять лет — стандартный период бизнес-планирования, несмотря на падающую с возрастом надежность. Более узкие временные рамки, например три года, подойдут для "сырых" стартапов. На практике, инвесторы обычно ожидают увидеть прогноз на столько лет, сколько требуется бизнесу, чтобы начать приносить ощутимый доход. И если срок превышает 5 лет, это тоже может вполне устроить инвестора.

**Лишь бы такая информация помогала установить, сколько денег потребуется вложить в компанию для достижения ею прибыльности, — вот главное, о чем инвесторы всегда хотят иметь хотя бы приблизительное представление».**

*ГЭРИ ШЭФФЕР (MORGENTHALER VENTURES)*