

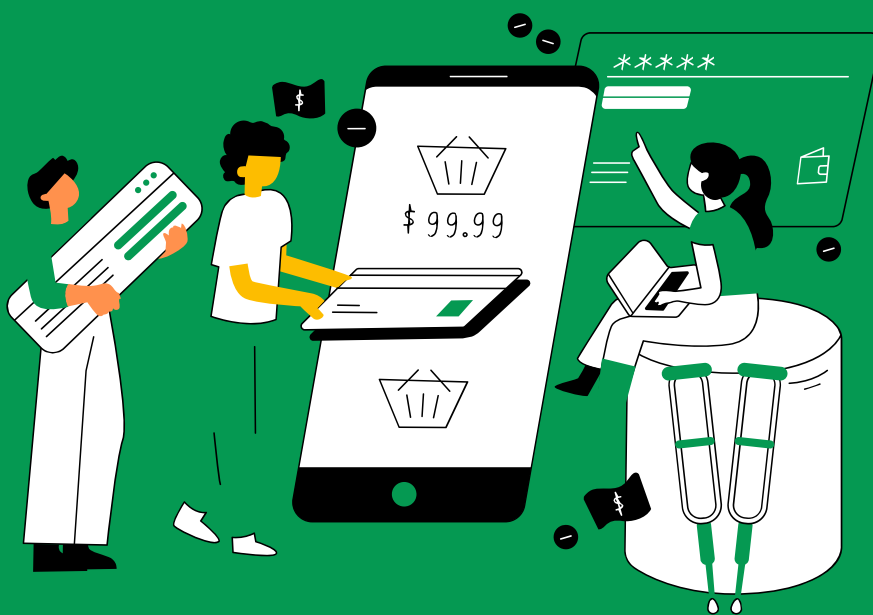


Наръчник за създаване на устойчив бизнес

Модул 4: Бизнес планиране

Наръчник за създаване на устойчив бизнес
е разработен в рамките на проекта Young GREENTrepreneurs

Проект № 2021-1-HU01-KA220-YOU-000029114
Програма "Еразъм+", ключова дейност 2 Стратегически партньорства"



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Съдържание

Урок 1	Бизнес план срещу стратегически план	Определение, характеристики и създаване на бизнес план. Сходства и разлики между бизнес план и стратегически план.
Урок 2	Фази на бизнес планирането	Фази на бизнес плана. Методи SMART и CLEAR. Практическо упражнение: Игра "Бизнес приключение".
Урок 3	Стратегия	Определение. Аспекти, които трябва да се вземат предвид при създаването на стратегии за излизане. Практическо упражнение: Разказване на истории.
Урок 4	Печеливши стратегии за максимално използване на плана за излизане	10 печеливши стратегии. Практическо упражнение: Проучване на успешни стратегии за излизане от пазара.

Въведение

Разработването на нови продукти е основният процес на иновация и може да се осъществи като напълно ново начинание чрез подход на стартиране или като част от стратегията за развитие в съществуваща компания. И в двата случая, ако включим гледната точка на устойчивостта, стигаме до разработване на "зелен" продукт. В случая на разработване на екологичен продукт разглеждаме както пазарните характеристики на продукта, така и екологичните проблеми.

Добре дошли в четвъртия модул на това новообучение за това как да създадем бизнес план и какви грешки могат да се допуснат при изготвянето на бизнес план. Модулът също така прави преглед на това, какви могат да бъдат нашите начални стратегии за промяна в нова или по-зряла бизнес ситуация. Прегледът на стратегиите за излизане от бизнеса също е полезен, защото отваря нова перспектива и ни помага да планираме в по-дългосрочен план.



Урок 1: Бизнес план срещу стратегически план

В този урок надграждаме знанията, придобити в предишните модули. Ще се опитаме да ги задълбочим и да дадем примери, които да ви помогнат да вземете решения за бъдещия си бизнес.

Първо, ще разгледаме процеса на бизнес планиране и бизнес проектиране. **Опитайте се да си припомните какво сте прочели за бизнес планирането в предишните модули!**

Бизнес планът е документ, в който се обобщават бъдещите цели на предприятието и стратегията за тяхното постигане. На практика това е средносрочен план за действие, който обикновено очертава тактическите и стратегическите стъпки и тяхното времево разпределение за период от три до пет години.

Следователно бизнес планът описва цялото предприятие - от първоначалната идея до постигането на основната цел. Процесът на изготвяне на бизнес план започва с определяне на крайната цел (дългосрочна), изграждане на стратегията (средносрочна), а след това разбиване на тази стратегия на стъпки или тактики - и изграждане на ежедневно, оперативното функциониране на предприятието въз основа на тях (краткосрочна).

Източник: Molnár D. (2023): A tökéletes üzleti terv készítés (mintával, sbalonnal).
<https://targeter.hu/uzleti-terv-keszites/>



ВСЯКА КОМПАНИЯ СЕ НУЖДАЕ ОТ БИЗНЕС ПЛАН!

Създаването на бизнес план е жизненоважен процес. Той предлага няколко предимства, включително:

- Помага ни да мислим за бизнеса си обективно, като изтъкваме неговата история, силни и слаби страни и постижения.
- Поддържа ни в крак с нашите цели и нужди.
- Оформя цялостната ни мисия.
- Действа като пътеводител, който може да ни помогне при бизнес успехите и неуспехите.
- Показва на потенциалните инвеститори каква може да бъде възвръщаемостта на техните инвестиции.

Как да съставим бизнес план? Вече ви дадохме някои съвети в предишните модули, просто разгледайте Business Model Canvas. Този модел е прост, логичен, лесен за разбиране и може да се използва дори като one-pager. Недостатъкът му е, че пропуска няколко важни части, като например организационната структура, която се включва в един по-традиционен бизнес план. Нека разгледаме накратко частите на този разширен бизнес план.

Тъй като бизнес планът ви е официален документ, който служи за много цели, е необходимо да го организирате така, че да е подробен и лесен за четене. За да детайлизирате правилно плана си, можете да включите няколко раздела с информация, като например:

- Резюме (подчертайте плана, включете причините);
- Описание на бизнеса (цели, продукти, услуги, целеви пазар, какво ви прави различни);
- Пазарен анализ и стратегия (Географско разположение, Демографски данни, Определяне на аудиторията, Стратегически оценки);
- План за маркетинг и продажби (Планове за ценообразуване, Маркетинг и стратегии за промоция);
- Описание на управлението и организацията (Правна структура на бизнеса, Представете ръководния екип, Изисквания към човешките ресурси);
- Описание на продуктите и услугите (Разяснете продуктите и услугите, Обяснете необходимостта от тях, Как ще се произвеждат и каква ще бъде тяхната продължителност);
- Конкурентен анализ (Сравнете конкурентите на вашия бизнес, Разгледайте предимствата, Какво ви прави различни);
- Оперативен план (Планове за работа, Логистика);
- Финансови прогнози и нужди (Как планирате да генерирате приходи, Източници на финансиране, Прогнози за паричните потоци);
- Приложение (Автобиографии на ръководството и заинтересованите страни, Правна документация, Снимка на вашия продукт).

Можете да научите повече за създаването на бизнес план, като гледате поредицата от кратки видеоклипове по-долу: [The Complete How To Write Business Plan Course 2024](#)

Изготвянето на бизнес план е от съществено значение. Често допускаме **грешки** при изготвянето му. Събрали сме някои от тях:

- Не разполагаме с реалистичен финансов план, а разкрасяваме нещата, за да изглеждат добре.
- Определяме неправилно целевата си аудитория.
- Не наблягаме достатъчно на комуникацията и рекламата.
- Прекалено сме уверени в собствената си бизнес идея, което ни кара да не оценяваме реалистично конкуренцията и пазара.
- Включваме много ненужни неща в бизнес плана.
- Пишем за себе си, а не за читателите си.
- Не сме честни от страх, че някой ще открадне идеята ни.
- Смесваме бизнес планирането със стратегическото планиране, като разглеждаме бизнес плана и стратегическия план като синоними.
- Каква е основната разлика между бизнес плана и стратегическия план?

Най-голямата разлика между стратегическия и бизнес плана е в неговата цел. Съществуващите компании използват стратегическия план, за да развият бизнеса си, докато предприемачите използват бизнес плановете, за да създадат компания.

Следващите въпроси също могат да ни помогнат да направим разликата:

Бизнес планът дава отговор на тези въпроси:	Стратегическият план дава отговор на тези въпроси:
Каква е моята идея? Каква ще бъде моята площадка и пазарен обхват? Какви инвестиции и финансиране са ми необходими? Кога ще генерирам приходи и печалба за бизнеса си? От какво се нуждая, за да успее моята идея? Каква стойност ще донесе моята идея на моя бизнес и на акционерите ми?	Какви са настоящите ми възможности, ценности, мисия и визия? Какви са моите цели и какво трябва да направя, за да ги постигна? Кой, какво, как и до кога прави, за да стигна там, където искам да отида?

Урок 2: Фази на бизнес планирането

От бизнес идеята до продукта минава дълъг път. Наричаме управлението на проекта "навигационна" дейност, която направлява, изпълнява и контролира действията ни.

Управлението на един проект не е никак лесно, независимо от мащаба и обхвата му. Има много неща, които могат да се объркат - от планирането на дребните детайли, през справянето с постоянно променящите се изисквания на клиентите, до изпращането на резултатите навреме. Когато разделите проекта на управляеми етапи, всеки от които има свои цели и резултати, е по-лесно да контролирате проекта и качеството на резултатите.

Според Ръководството PMBOK (Project Management Body of Knowledge) на Института за управление на проекти жизненият цикъл на управлението на проекти се състои от 5 отделни фази, включващи инициране, планиране, изпълнение, мониторинг и приключване, които се комбинират, за да превърнат идеята за проект в работещ продукт (Източник: 5 Phases of Project Management - A Complete Breakdown. 2023).

Фаза 1: Започване на проекта

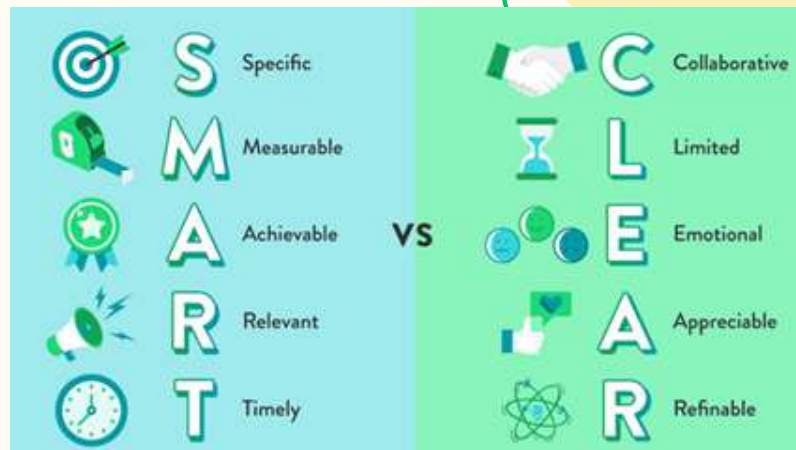
Фазата на инициране на проекта е първият етап от превръщането на абстрактната идея в значима цел. На този етап трябва да разработите бизнес обосновка и да дефинирате проекта на широко ниво. За да направите това, трябва да определите необходимостта от проекта и да създадете харта на проекта.

Етап 2: Планиране на проекта

Етапът на планиране на проекта изисква пълно усърдие, тъй като определя пътната карта на проекта. На този етап основните задачи са идентифициране на техническите изисквания, разработване на подробен график на проекта, създаване на комуникационен план и определяне на цели/постижими резултати.

Съществуват няколко метода за определяне на целите на проекта, но най-популярни са **S.M.A.R.T.** и **C.L.E.A.R.**





Източник: SMART vs CLEAR Goals: Which is Better to Find a Job? 2023.
<https://mondo.com/insights/clear-vs-smart-goals-how-to-find-a-job/>

Критериите SMART гарантират, че целите, които сте си поставили за вашия проект, са критично анализирани. Това е утвърден метод, който намалява риска и позволява на ръководителите на проекти да поставят ясно определени и постижими цели.

Методът CLEAR за определяне на целите е разработен така, че да отговаря на динамичния характер на съвременното работно място. Днешният динамичен бизнес изисква гъвкавост и незабавни резултати и CLEAR може да помогне на разработчиците на граждани в това отношение.

Етап 3: Изпълнение на проекта

Етапът на изпълнение на проекта е този, в който екипът ви извършва действителната работа. Като ръководител на проекта вашата задача е да създадете ефективни работни процеси и да следите внимателно напредъка на екипа си.

Етап 4: Мониторинг и контрол на проекта

В процеса на управление на проекти третата и четвъртата фаза не са последователни по своя характер. Фазата на мониторинг и контрол на проекта протича едновременно с изпълнението на проекта, като по този начин се гарантира, че целите и резултатите на проекта са постигнати.

Фаза 5: Приключване на проекта

Това е последната фаза от процеса на управление на проекта. Крайната задача на тази фаза е да се направи преглед на целия проект и да се изготви подробен доклад, който обхваща всички аспекти.

Практическо упражнение: Проектирайте бъдещия си бизнес

Представете си, че сте пътешественик във времето от бъдещето, който е дошъл в настоящето, за да започне собствен бизнес. Като използвате петте фази по-горе, планирайте иновативен зелен бизнес, като вземете предвид технологичната, обществената и икономическата среда на бъдещето.



1. Започване на проекта	<ul style="list-style-type: none">• Изберете индустрия или сектор от бъдещето, които не съществуват в настоящето.• Помислете как тази индустрия съответства на бъдещите обществени и технологични тенденции.
2. Планиране на проекта	<ul style="list-style-type: none">• Разработете нови и иновативни екологични продукти или услуги, подходящи за бъдещето.
3. Изпълнение на проекта	<ul style="list-style-type: none">• Представете си как ще реализирате планирания бъдещ бизнес, като използвате настоящите ресурси и възможности.• Какви стъпки можете да предприемете сега, за да стартирате бъдещия си бизнес?
4. Мониторинг и контрол на проекта	<ul style="list-style-type: none">• Оценете потенциалното въздействие на бъдещия си бизнес върху настоящето и бъдещето.• Как ще измервате успеха и иновациите във вашия бъдещ бизнес?
5. Приключване на проекта	<ul style="list-style-type: none">• Прегледайте целия проект! Какво бихте направили по различен начин, ако не пътувахте във времето и мислехте в настоящето?

Урок 3: Стратегия за излизане

Като предприемачи може да стигнем до момент, в който да почувстваме, че това е достатъчно, че искаме да правим нещо друго или че искаме да правим нещо различно. Може би искаме да продадем съществуващия бизнес и да започнем нов, основан на нови идеи. Ако се чувстваме по този начин и искаме да продължим напред, се нуждаем от стратегия за излизане.

Стратегията за излизане от бизнеса е план, който основателят или собственикът на даден бизнес прави, за да продаде своята компания или дял в нея на други инвеститори или други фирми.

Източник: Какво представлява стратегията за излизане от бизнеса? Определение, видове и приложения. 2023. [Añadir un poco de texto](#)

Кога да използвате стратегия за излизане

Реализиране на печалба: хората могат да използват стратегия за излизане от пазара, за да продадат инвестицията си в дадена компания, след като постигнат определена цел за печалба. Например много онлайн издатели продават уебсайтовете си, след като постигнат определена печалба. Същата практика е разпространена сред ангелите инвеститори*, които финансират технологични стартапи. Продажбата може да помогне на инвеститора да реализира печалба и след това да се заеме с нови проекти.

Ограничаване на загубите: бизнесът може да започне да търпи загуби поради правни проблеми, лошо управление или смущения на пазара. Във всеки случай стратегията за излизане от бизнеса е ефективен начин за ликвидиране на загубите от бизнес, който не носи печалба.

Подобряване на бъдещето на компанията: въпреки напускането си, собственикът или инвеститорът вероятно иска да гарантира бъдещия успех на компанията. Дружество, което може непрекъснато да печели или да се възстановява от лошо управление, помага на собственика или инвеститора да запази репутацията си. Стратегията за излизане може да улесни безпроблемния преход за новите заинтересовани страни и да им помогне да изградят наследството на предприемача.



Практическо упражнение: Разказване на истории

Веднъж в един оживен град двама приятели, Алекс и Крис, се впускат в творческо начинание. Те основават странна книжарница на име "Чудесата четат", която предлага не само нови книги и книги втора употреба, но и интерактивни сесии за разказване на истории и уникални събития, свързани с книгите.

С течение на годините "Чудесата четат" печели верни последователи и се превръща в обичан център на общността. Въпреки това и Алекс, и Крис знаеха, че в крайна сметка ще имат нужда от стратегия за излизане, за да преследват други мечти. Те обмислят няколко варианта:

1. Предаване на факела: Те обмислят да наемат страстен мениджър, който споделя визията им. Този мениджър постепенно щеше да поеме дейността, докато те запазят собствеността си, но ще имат повече време за лични занимания.

2. Продажба на сродна душа: Те си представят, че ще намерят купувач, който разбира и цени същността на магазина. Този купувач трябва да обещае, че ще запази характера на магазина и ще продължи да насърчава духа на общността.

3. Преход към наследство: Алекс и Крис обмислят идеята за превръщането на "Чудесата на четенето" в кооператив, собственост на най-преданите почитатели на магазина. По този начин самата общност ще гарантира бъдещето на магазина.

4. Творческа кулминация: Накрая двамата обмислят да организират грандиозно прощално събитие, което да отпразнува историята на магазина. Те биха закрили магазина на висок глас, като гарантират, че споменът за него ще остане в сърцата на общността.



**ангел инвеститор - известен също като ангел финансиращ, частен инвеститор или начален инвеститор, ангел инвеститор е физическо лице, което предоставя финансиране на стартиращи фирми в замяна на капитал. Обикновено подкрепят стартиращи фирми в ранните етапи на тяхното развитие и предлагат първоначални инвестиции, така че компаниите да имат финансиране, за да започнат своя бизнес. Тъй като това е опция за инвестиция с доста висок риск, първоначалните инвестиции са такива обикновено само*

10% от портфолиото на ангелския инвеститор.

Източник: <https://mpost.io/bg/glossary/angel-investor/>

След внимателно обмисляне те избраха подхода "Предаване на факела". Намериха ентузиазирани мениджър, Сара, която споделяше тяхната страст към разказването на истории и ангажирането на общността. В продължение на една година Алекс и Крис постепенно намалиха участието си, докато наставляваха Сара.

Когато настъпи денят, в който Алекс и Крис официално се оттеглиха, общността се събра, за да отпразнува техния принос. Събитието беше доказателство за въздействието, което "Чудесата четат" е оказало. Наследството продължи под способното ръководство на Сара, а магазинът остана скъпоценно място за години напред.

В крайна сметка Алекс и Крис изпълниха стратегията си за излизане от бизнеса обмислено, като гарантираха, че наследството на "Чудесата четат" ще продължи да съществува, и същевременно им позволиха да се впуснат в нови приключения. Тяхната история научи града, че всяко пътуване има своите сезони и с внимателно планиране човек може да премине грациозно към нови глави, като същевременно почита миналото.

Кой вариант бихте избрали вие и защо?



Урок 4: Печеливши стратегии за оптимизиране на плана за излизане

В този урок ще ви представим 10 печеливши стратегии, които ще ви помогнат да създадете свой собствен план за излизане. Това са стандартни бизнес практики, които се използват в различни ситуации. Например няма значение колко зряла е компанията, когато говорим за стратегия за излизане. Няма значение и колко служители или колко голямо е текущото в компанията. И, разбира се, има значение каква е стратегията на собствениците за бъдещето. Приемете това като общи примери и в последното практическо упражнение помислете за описаните тук аспекти.

- **Ликвидация:** Ликвидация означава излизане от бизнеса и продажба на активите му или разпределянето им между кредиторите и акционерите. Съществуват два начина за това. Единият начин е да приключите сделката и да продадете активите възможно най-скоро. Другият стандартен вариант за уреждане на спора е да се плаща до изчерпване на финансите на дружеството и след това окончателно да се приключи сделката.
- **Продажба на бизнеса на познат:** Възможно е да искате да оставите бизнеса си на някой друг. В много случаи стратегията ви за излизане от бизнеса може да бъде да го продадете на някой (член на семейството, приятел, служител, клиент...), когото познавате.
- **Продажба на бизнеса на свободния пазар**
- **Продажба на друг бизнес**
- **ППП (първично публично предлагане):** Първоначалното публично предлагане (ППП) обикновено се отнася до продажбата на вашите акции от дадена компания на обществеността. Предприятията често преминават през този процес, за да наберат допълнителен капитал. Излизането на борсата е голяма стъпка за всеки бизнес - това е дълъг и скъп процес, а след това отрасълът подлежи на публично отчитане.
- **Придобиване:** Придобиването се случва, когато дадена компания купува друга компания. При стратегията за излизане от придобиване предоставяте собствеността върху бизнеса си на компанията, която го купува от вас.
- **Станете част от "Acquihire":** За разлика от традиционното придобиване, тази бизнес стратегия за излизане от бизнеса е бизнес план, при който компанията купува своя бизнес, за да привлече таланти или квалифицирани служители.
- **Сливане:** При сливането две компании се обединяват в една. Сливанията добавят стойност към вашия бизнес, поради което инвеститорите ги харесват.

Съществуват пет вида сливания:

- **Хоризонтални:** двете предприятия са в един и същи сектор;
 - **Вертикално:** двете предприятия са част от една и съща верига на доставки;
 - **Конгломерат:** Двете предприятия нямат нищо общо помежду си;
 - **Разширяване на пазара:** Те продават едни и същи продукти или услуги, но се конкурират в различни отрасли;
 - **Продуктово разширение:** Продуктите на двете предприятия се съчетават добре.
-
- **Изкупуване от страна на ръководството или служителите:** Въпреки че много от тези методи могат да бъдат предизвикателство за планиране, хората, които вече работят за вас, може да поискат да купят бизнеса ви от вас, когато сте готови да го напуснете. Тъй като тези хора ви познават и знаят как да управляват бизнеса, тази стратегия за излизане от бизнеса може да доведе до по-плавен преход и по-голяма лоялност към наследството на вашата компания.
 - **Обявяване на несъстоятелност**

Практическо упражнение: Изследване на успешна стратегия за излизане от пазара

Проведете онлайн проучване, за да намерите реален пример за зелена компания или стартап, който успешно е приложил стратегия за излизане. Чрез избрания пример разберете защо и как компанията е избрала тази стратегия и какви резултати е постигнала.

Процес:

1. Избор на компания:

- Изберете зелена компания или стартап, който успешно е изпълнил стратегия за излизане.

2. Проучване:

- Проучете историята на компанията и открийте избраната от нея стратегия за излизане.
- Съберете информация за мотивите и целите на компанията, които стоят зад избраната стратегия за излизане.
- Оценете въздействието на избраната стратегия върху траекторията и растежа на компанията.

3. Оценка:

- Разсъждавайте върху прозренията, които сте придобили от вашето проучване.
- Как тези принципи могат да бъдат приложени към други компании и стартиращи предприятия?

Заклучение

Четвъртият модул е тясно свързан с разгледаните по-рано знания. Въпреки това ние се опитахме да задълбочим предишните знания. В случая с бизнес плана сме очертали разширена структура. Разгледахме грешките, които могат да се допуснат при планирането, и защо е важно да не се бърка бизнес планът със стратегическия план. След това в модула разгледахме фазите на процеса на планиране и управление, значението на стратегията за излизане от бизнеса и как да я осъществим. Вградените практически упражнения имаха за цел да приложат наученото, да интегрират знанията и да развият творческото решаване на проблеми.



ИЗТОЧНИЦИ

Alexandra S. (2023): 7 Business Plan Examples to Inspire Your Own, tomado de <https://www.shopify.com/blog/business-plan-examples/> (last visit: 25/01/2024)

A Plan is not a Strategy, 2022. Harvard Business, tomado de School.<https://www.youtube.com/watch?v=iuYlGRnC7J8> (last visit: 25/01/2024)

Business Exit Planning, 2019. Right Source tomado de https://www.youtube.com/watch?v=XNwwhe98gcg_ (last visit: 25/01/2024)

How to Create a Startup Exit Startegy (And Why It's Important for Your Long Term Goals), tomado de <https://www.youtube.com/watch?v=FdPyuTffOqc> (last visit: 25/01/2024)

Molnár D. (2023): A tökéletes üzleti terv készítés (mintával, sablonnal), tomado de <https://targeter.hu/uzleti-terv-keszites/> (last visit: 25/01/2024)

SMART vs CLEAR Goals: Which is Better to Find a Job? 2023, tomado de <https://mondo.com/insights/clear-vs-smart-goals-how-to-find-a-job/> (last visit: 25/01/2024)

Strategic Plan vs. Business Plan: What's the Difference? 2022. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-plan-vs-business-plan> (last visit: 25/01/2024)

The Complete How To Write Business Plan Course 2023: From Zero To Expert! https://www.youtube.com/playlist?list=PL1O57nCUQ-e9rGfpKHmU_lXKXydwY--aF (last visit: 25/01/2024)

What Is a Business Exit Strategy? Definition, Types and Uses, 2023. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/exit-strategy> (last visit: 25/01/2024)

What is the difference between a business plna and a strategic plan? <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/define-strategy/business-plan-vs-strategic-plan-whats-difference> (last visit: 25/01/2024)

ИЗТОЧНИЦИ

5 Phases of Project Management - A Complete Breakdown, 2023.
<https://kissflow.com/project/five-phases-of-project-management/> (last visit:
25/01/2024)

10 Important Components of an Effective Business Plan, 2022. Indeed Internal,
tomado de <https://www.youtube.com/watch?v=KbdYmg3sJJU&t=172s> (last visit:
25/01/2024)

10 Winning Strategies to Maximise Your Exit Plan, 2021, tomado de
<https://www.startechup.com/blog/maximise-exit-plan-winning-strategies/> (last visit:
25/01/2024)