

ЦАНКА ЗЛАТЕВА-ПЕТКОВА

БИЗНЕС ПЛАНЪТ

ОТ ИДЕЯТА ДО РЕАЛИЗАЦИЯТА



ЦАНКА ЗЛАТЕВА-ПЕТКОВА

БИЗНЕС ПЛАНЪТ

ОТ ИДЕЯТА ДО РЕАЛИЗАЦИЯТА



УНИВЕРСИТЕТСКО ИЗДАТЕЛСТВО

“ВАСИЛ АПРИЛОВ”

ГАБРОВО, 2021

© Цанка Златева - Петкова – автор, 2021

© Университетско издателство “Васил Априлов” – Габрово, 2021

Рецензент: доц. д-р Веряна Тодорова Боева

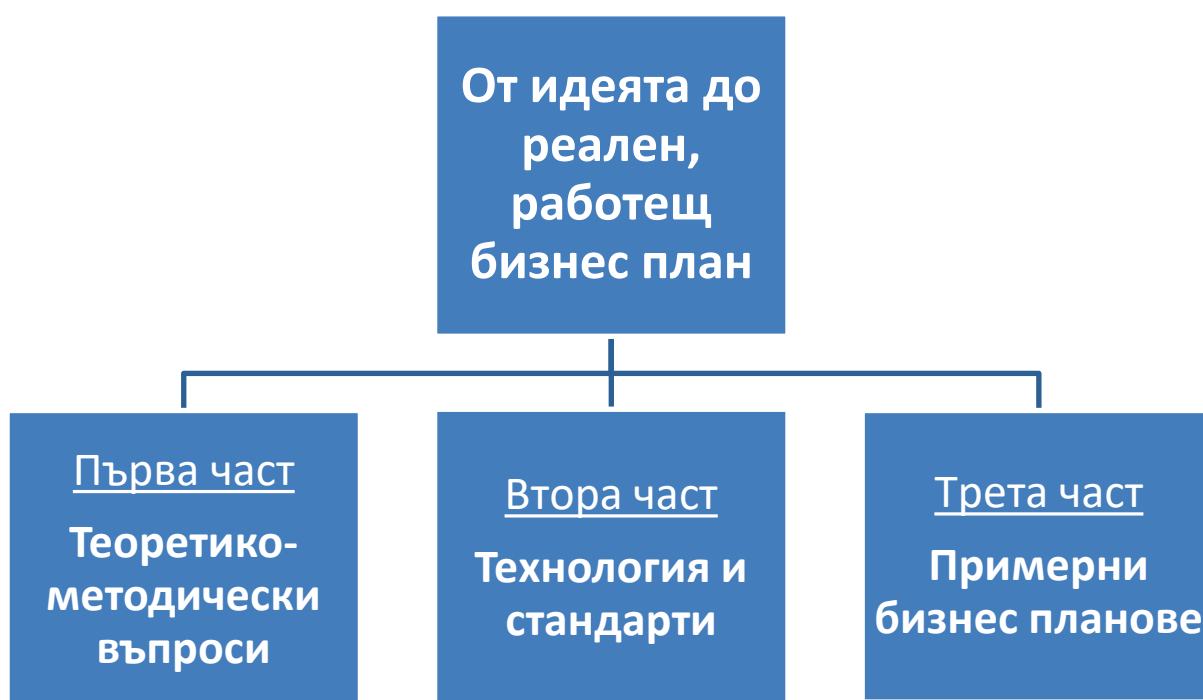
Формат: 60/84/16

Печатни коли: 10.18

ISBN: 978-954-683-639-7

ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящото учебно пособие е съставено в съответствие с конкретните дейности и процедури, които се извършват в предприятието в процеса на разработването на бизнес плана. За да се осигури неговото качество и възможност за приложение в практиката, е необходима предварителна подготовка. Затова необходимите знания и опит са структурирани в три части (вж. фиг. 1).



Фиг. 1. Структура на учебното пособие

В първата част преобладават теоретическите постановки за възникването на идеята, методите за генериране на иновативни идеи и концепции за разработване на бизнес план. Във втората част се разглеждат подробно фазите и процедурите, които трябва да бъдат извършени, за да се разработи и организира изпълнението на бизнес плана. В третата част са представени примерни бизнес планове, които могат да се използват в процеса на обучението и да служат като базова информация и обща рамка при разработване

на реални бизнес планове за разкриване на нов бизнес или за действащо предприятие.

Представените примерни бизнес планове могат да бъдат използвани като се адаптират към спецификата на съответното предприятие или организация.

В процеса на подготовката и написването на настоящото учебно пособие са използвани литературни източници на наши и чуждестранни автори, които изследват въпросите на бизнес планирането, проведени са консултации с плановици от действащи предприятия, които участват в групи за разработване на бизнес планове, както и с експерти от консултантски фирми, които се занимават професионално с тази дейност. Благодарение на тях се зародиха нови идеи, формираха се иновативни виждания за същността и технологията на бизнес плана, като основен документ за ефективен мениджмънт на предприятието.

Учебното пособие е разработено за семинарните занятия по дисциплината „Бизнес планиране” за студентите от специалности „Стопанско управление” и „Индустриален мениджмънт” на Технически университет - Габрово, но е подходящо и за специалисти от стопанската практика, защото съдържа освен конкретни процедури за разработването на бизнес план, така също и конкретни препоръки за предпазване от грешки.

ПЪРВА ЧАСТ

МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА БИЗНЕС ИДЕИ

Творчеството (креативността) може да се определи като процес на търсене и изразяване на нови идеи, които са различни от традиционния и общоприет начин и модел на мислене. Свикнали сме да откриваме креативността повече в областта на изкуствата, научните и технологични сфери. В последните години се търси креативност и при бизнес идеите.

Възприемаме креативността като умение да се мисли различно, което може да бъде както природна дарба, така и умение, което да се развива и научава в процеса на личностно израстване.

Съществуват различни методи и подходи за генериране на нови идеи. Те са широко разпространени и добре познати, както в научната литература, така и в управленската практика. Тяхното познаване е важно, защото те могат да послужат като техники за откриване на нови възможности и изработване на бизнес решения.

ПЪРВА ТЕМА

КРЕАТИВНИ МЕТОДИ И ТЕХНИКИ

ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА БИЗНЕС ИДЕИ

Генерирането на бизнес идеи е сложен и отговорен процес. От неговата организация зависи възможността за натрупване на съвкупност от качествени и иновативни идеи за развитие на бизнеса. Наред с всички изисквания към тях, най-важното е оценяването на възможността за реално осъществяване в стопанската практика. От това зависи успешната реализация на бизнес плана, постигането на очакваните резултати от функционирането на предприятието и гаранции за неговата конкурентоспособност.

В процеса на генериране на бизнес идеи определящо значение има откриването на техните източници и използването на подходящи методи и подходи за стимулиране на дефинирането и селекцията им.

1.1. Източници на бизнес идеи.

Успешният бизнес започва с добра, иновативна и перспективна идея, която има практическа приложимост. Тя е резултат от процеса за създаване на нови продукти и услуги. Затова в началния етап на бизнес планирането най-важно значение има организирането на процедурите по генериране на бизнес идеи. Известно е, че колкото по-голямо е тяхното количество, толкова по-голяма е възможността да се намери измежду тях най-подходящата за съответното предприятие. За натрупване на голямо количество бизнес идеи е необходимо да бъде създадена благоприятна организационна среда, в която сътрудници от различни нива да споделят идеите си. Това е подход на свободно изразяване на идеи за подобряване на дейността на предприятието. Идеите трябва да достигат до екипа от висшия мениджмънт, защото там е нивото, където идеите могат да бъдат оценени, одобрени, утвърдени

и реализирани посредством рационалното управление на хората и ресурсите на организацията.

За да се развива успешен бизнес, е необходимо създаване на благоприятна бизнес среда, чрез която да се стимулира дефинирането на идеи и на възможности за тяхното осъществяване. И тъй като организациите са част от националната икономика, както и част от европейските и международни пазари, нормално е да се търсят източници на бизнес идеи както в самата организация, така и в окръжаващата бизнес среда (близка и далечна). От тази позиция следва да се анализират вътрешните източници на бизнес идеи, както и тези, които са резултат от влиянието на окръжаващата бизнес среда.

Вътрешните фактори могат да се обединят в три основни групи:

Първа група – фактори, свързани с наличния човешки потенциал, като опит, знания, квалификация, мотивационна нагласа, личностни характеристики и др.

Втора група – фактори, свързани с вътрешната организационна среда, като съвкупност от организационни ресурси, интегрирани системи и механизми за управление, условия за взаимодействие и подходящо съотношение между вътрешни структури и функции на органите за управление и др.

Трета група - фактори, свързани с възможностите на наличната материална база на предприятието, като технологии и интелектуални продукти, оборудване, използвана енергия и др.

Конкретните вътрешни източници на бизнес идеи могат да се систематизират по следния начин:

- личностният професионален и социален опит - натрупаните през годините знания, умения и наблюдения, изградените представи за ситуации и взаимодействия, социалните нагласи и потребности на близките хора и обществото като цяло дават достатъчно информация за търсенето, предпочитанията и потребностите на евентуалните клиенти или ползватели на

услугата. Тази събирана през годините информация се натрупва и се пречупва през начина на мислене на отделната личност. Генерираните идеи са в пряка зависимост от личните предпочитания, свързани с изградените вътрешни сетивни усещания и разбиранията му за живота, света и бизнеса;

- организационната култура, която се създава от всички членове на организацията с ценностите, философията, убежденията и нормите си, като висшето ръководство играе доминираща роля в това отношение;¹

- имиджа на лидера, който възплътява способността му да бъде възприеман и да въздейства и влияе върху поведението на хората от организацията и който е мощен стимулатор или спирачка за въздействие;²

- потребности от нови проучвания на нуждите на пазарите, на новите технологии и на възможностите на организацията да бъдат внедрени в практиката;

- стилът на управление и нагласата на лидера да толерира творческата активност на своите сътрудници, като им създава подходяща работна среда;

- мотивацията и мотивационните подходи за стимулиране на нагласата на персонала да генерира креативни бизнес идеи;

- потребности от приспособяване на организацията към социалните и икономически особености на потребителите;

- материалното и морално стимулиране на новаторите, които генерират и предлагат на мениджърския екип иновативни идеи;

- създаване на организация и формиране на вътрешна нагласа на персонала за постоянно учене и усъвършенстване, с оглед развиване на рационално предприемаческо мислене;

¹ Андреева, М. *Векът на мениджмънта*. Изд. „Примакс”, Русе, с.222, 2011 г.

² Филипова, М., *Лидерството в променяния се свят*. Изд. Колеж по туризъм, Благоевград, с.202 – 203, 2016 г.

- появяването и развитието на методи за генериране на нови идеи, стимулиране на творческото мислене, насърчаване на инициативността и ориентираността към иновации;
- компетенции и възможности на персонала за прилагане на нови методи и подходи в организацията и изпълнението на управленските функции;
- нарастваща потребност от лидерство или водачество в организацията, което определя до голяма степен нагласата на персонала за сътрудничество и ефективна трудова дейност.

Развиването на творчеството (креативността) може да се определи като процес на търсене и изразяване на нови идеи, които са различни от традиционния и общоприет начин и модел на мислене и действие. Обикновено сме свикнали да откриваме креативността повече в областта на изкуствата, научните и технологични сфери. В последните години обаче, се търси креативност и при бизнес идеите, която е породена най-вече от личностното развитие на хората и подобряване качеството на техния живот. Тя се възприема като умение да се мисли различно, което може да бъде както природна дарба, така и умение, което да се развива и научава в процеса на личностно израстване. Това качество на личността е свързано с потребността от постоянен избор, налаган от вида на неговите потребности и възможностите за тяхното задоволяване, както и стремежа за самоизява и оценка на сътрудниците.

Вътрешните източници и генератори на бизнес идеи отразяват спецификата на организацията, нагласата и възможностите на персонала да търси рационални и нетрадиционни решения на проблемите. Върху тях обаче, влияят и често пъти оказват позитивен или негативен тласък **външни фактори**, излъчвани от окръжаващата среда. Организацията не може да влияе върху тях, но не може и да ги пренебрегва. Често пъти те могат да се окажат двигател на нови идеи, защото във външната среда се намират конку-

рентите и пазарите. Тяхното внимателно следене и изучаване може да доведе до разкриване на свободни или недостатъчно запълнени пазарни ниши, както и до откриване на нови потребности.

Към по-важните **външни фактори** и влияния могат да се отнесат следните:

- глобализацията, чиито измерения са свързани с поведението на обществото, с неговата култура, с ценностната му ориентация, със състоянието и динамиката на окръжаващата бизнес среда и степента на икономическото развитие на съответните региони;

- потребност от създаване на условия за оползотворяване преди всичко на националните ресурси и повишаване на конкурентоспособността на организациите на базата на „детерминанти на националното предимство”³, в т.ч. опознаване на конкурентите, които произвеждат стоки и услуги с еднакви или сродни, заменяеми продукти и услуги и др.;

- рязка промяна на ценностите и на нуждите на потребителите от началото на настоящото столетие, което предполага активно търсене на нови методи и подходи за мениджмънт на организациите, както и на приложението на нови технологии, съответстващи на научните постижения в съответните области;

- изобилие от информация – научна, практическа, изследователска, художествена, научна фантастика и др. Начините на разпространение на информацията вече нямат ограничения – от книгите, справочниците, енциклопедиите до електронните медии – радио, телевизия, интернет. В частност може да открием научните съобщения от конференции и симпозиуми, рекламните материали, брошури, проспекти, каталози, където се представят новите достижения на техниката и технологиите, новите продукти и

³ За подробности вж. М. Портър. *Конкурентното предимство на нациите*. Изд. Класика и Стил, София, с.105, 2004 г.

услуги в унисон с изследванията на потребителското мнение, търсенето и предлагането;

- тотална промяна на икономическите връзки, бързо променящи се ситуации на националните и световни пазари, неочаквани политически събития и др. екстремни ситуации, които изискват умения за бързо анализране на обстановката и вземане на адекватни решения;

- засилващото се разделение на труда и международната мобилност на големи групи хора към перспективни транснационални компании, които осигуряват работни места и добро материално стимулиране.

- потребности от нови проучвания на нуждите на пазарите, на новите технологии и на възможностите на организацията да бъдат внедрени в практиката;

- потребности от приспособяване на организацията към социалните и икономически особености на потребителите;

- развитие на методите и подходите за анализ, систематизиране и прогнозиране развитието на икономическите фактори и др.

Тясното преплитане на вътрешните и външни фактори, които влияят върху поведението на ръководните екипи и на хората от организацията могат да се приемат от една страна като стимулатори, а от друга като спирачки за развитие на формулираните бизнес идеи.

Очевидно е, че при формулирането на бизнес идеята трябва да се вземе предвид сложната плетеница от вътрешни и външни за организацията фактори, както и да се прогнозира тяхното проявление на базата на добри наши практики, както и на постиженията в областта на бизнес планирането в други страни.

При оформянето на съвкупността от бизнес идеи трябва да се дадат отговори на следните примерни въпроси:

- Какви са пазарните ниши и с какво бихме желали да се включим в тях?

- Кой са конкурентите, които биха имали желания да произвеждат или вече произвеждат същите стоки и услуги и дали сме в състояние да се състезаваме с тях?

- Разполагаме ли с необходимите ресурси, за да осъществим съответното производство, в т.ч. трудови, материални, финансови и др.?

- Какви ще бъдат предполагаемите разходи за подготовката, организацията и произвеждането на съответния продукт или услуга и в какви срокове може да се осъществи тази дейност?

- Достатъчна ли ще бъде очакваната печалба и дали ще е възможно с нея да се възстановят направените инвестиции и в какъв срок?

- Кой са най-съществените фактори, които биха могли да дестабилизируют бизнеса и по какъв начин могат да се предотвратят – да открием подводните камъни?

- Кой са ключовите (определящите) дейности за стартиране на бизнеса?

Създаването на съвкупност (банка) от бизнес идеи е важен период от живота на организацията, защото те са резултат от творческата работа на нейния персонал. Някои от тях могат да бъдат безполезни, друга част да имат решаващо значение за настоящата дейност, а трети – да бъдат полезни в бъдеще. Затова създаването на „банка“ от бизнес идеи трябва да се приема като елемент от организационната вътрешна среда на предприятието. Нейното поддържане и постоянно обновяване е част от информационното осигуряване на мениджмънта.

При поддръждането и селектирането на бизнес идеите трябва да се има предвид състоянието на предприятието към момента, съответно:

- Дали е новосъздадено и предстои да стартира някакъв бизнес?
- Дали е действащо и проспериращо, което ще разширява съществуващ бизнес?

- Дали е в добро състояние, но има стратегия за постепенно закриване на съществуващия бизнес и разкриване на нов?
- Дали е в криза и се намира пред фалит?

Предварителният отговор на тези въпроси е първата и най-важна информация, необходима на работещия екип за дефиниране на бизнес идеи и за избор на най-подходящата измежду тях според състоянието, в което се намира предприятието.

В мениджърската практика от началото на настоящото столетие в екипите за дефиниране на бизнес идеи често се използват привлечени външни специалисти, или цели консултантски групи с необходимите компетенции, които подпомагат професионално ръководителите на предприятието.

Голямото разнообразие от виждания на различни автори и полезните практики на мениджърите дават основание да се направи обобщение и да се дефинира обща процедурна рамка за формулиране на бизнес идеи. Нейните елементи могат да бъдат следните:

- сформирание на екип за дефиниране на бизнес идеи;
- поставяне на ограничителни условия;
- осигуряване на необходимата информация;
- създаване на подходящи условия за активна и креативна мисловна дейност на членовете на екипа;
- сформирание на „банка“ от бизнес идеи;
- обсъждане на бизнес идеите, селектиране и структуриране според предварително определени признаци;
- оформяне на списък с бизнес идеите.



Задания и въпроси за семинарно занятие

Уважаеми студенти, това семинарно занятие е посветено на въпросите за факторите, които предизвикват нагласа на персонала и на мениджърския екип за генериране на бизнес идеи и творческо вдъхновение за търсене на нови, нетрадиционни решения на проблемите на организацията. Затова трябва да извършите следното:

1. Моля да се разделите, според Вашите предпочитания, на две групи.

2. Да се запознаете с текста на предложените по-горе две групи източници на бизнес идеи и с лекционния материал от учебника „Бизнес планиране“ (стр. 5 – 14) и да направите анализ на всяка идея, като отхвърляте или приемате предложението, със съответните аргументи, като използвате и знания от други дисциплини и източници.

3. Да направите таблица, в която да попълните Вашите окончателни виждания за източници на бизнес идеи.

4. Да обсъдите предложенията на двете групи и да съставите една нова таблица, в която да впишете само онези източници на бизнес идеи, за които сте достигнали съгласие.

1.2. Методи и подходи за генериране на идеи.

Съществуват различни методи и подходи за генериране на иновационни бизнес идеи. Някои от тях са широко разпространени и добре познати, както в научната литература, така и в управленската практика. Например, „Методът на пробите и грешките“, „Морфологичния анализ“, „66-те жужащи заседания“, „Гордьоновите техники“, Мозъчната атака“ и др. Има обаче и такива, които са разработени в процеса на търсене на подходи за стимулиране и активизиране на творческото мислене, но все още не са достатъчно популярни. Например, методите „Шест мислещи шапки“, „Дисни“, „Канава на бизнес модел“ и др. Тяхното познаване е важно, защото те могат да послужат като техники за откриване на нови възможности за формулиране на нетрадиционни бизнес идеи.

Сред най-популярните и лесни за приложение методи се открояват следните:⁴

Методът „Мозъчна атака”⁵ е може би най-популярният и предпочитан в управленската практика. Затова ще бъде разгледан по-разширено спрямо другите споменати методи.

Мозъчната атака е метод, при който се раждат идеи за решаването на даден проблем. Той се използва за стимулиране на творческата активност на участниците по дадена тема или проблем. Дискусията се провежда с определен брой хора, обединени в група и включва анализ на проблема, генериране на бизнес идеи за неговото решаване, оценка и структуриране на идеите.

Понятието мозъчна атака (brainstorming) означава временно мозъчно напрежение, предизвикано от неконтролирани емоции и усилена дейност. По своя смисъл това означава използване на мозъка за „щурмуване“, активизиране на творческата мисловна дейност, която се осъществява в група.

⁴ <https://psihologiq.dokumentite.com/art/mozychnata-ataka-kato-metod-za-generirane-na-racionalni-idei-1/85939/p3>

⁵ За подробности вж. Нейкова, Р. *Основи на управлението*. Изд. ВУЗФ, София, стр. 215 – 219, 2008 г.

Тъй като този метод се използва за стимулиране на творческата активност на участниците по дадена тема или проблем, той съчетава индивидуално, групово и колективно творчество.

Методът мозъчна атака се изгражда на основата на определени принципи, измежду които по-важни са следните:

- целенасоченост на мисленето, което означава че всички участници в екипа мислят по точно определен проблем;
- доброволност на участниците в екипа;
- непрекъснатост на генерирането на идеи, чрез постепенно покачване на напрежението и предизвикване на желание за състезателност и предлагане на повече идеи;
- мотивираност и интерес на участниците в екипа срещу определени стимули (материални, финансови);
- новаторство и предприемачество на предлаганите бизнес идеи за решаване на проблема;
- индуктивно мислене и верижно генериране на бизнес идеи (идеята на даден участник поражда, предизвиква нова идея от друг участник в екипа);
- лоялност и уважение към партньорите от групата и съпричастност към потребността на организацията за решаване на проблема;
- авторско право – правото на първия участник в екипа, който е предложил съответната идея.

За постигане на качествена съвкупност от бизнес идеи чрез използване на метода „Мозъчна атака” е необходимо да се спазват определени условия:

- предварително запознаване на участниците в екипа с технологията на метода мозъчна атака;
- представяне на ясен регламент (процедури и времетраене), които да се спазват в процеса на дискусията;

- осигуряване на необходимата информация като съдържание, качество и количество, потребна за генериране на бизнес идеи;
- създаване на психическа нагласа за спокойна и всеотдайна работа;
- ясно и точно формулиране на проблема и при възможност посочване на очаквани резултати;
- стриктно спазване на определеното време за изказване на всеки участник в екипа.

Мозъчната атака се осъществява в група, която не трябва да бъде по-малка от 4 и повече от 15 души. Добре е участниците да се познават и да се чувстват спокойно и удобно. Необходимо е създаване на обстановка, при която всички участници да бъдат в равностойна ситуация.

Мозъчната атака протича при спазването на определени правила, които осигуряват уважение и зачитане на личността и пълното ѝ ангажиране с проблема. Тя не търпи никаква авторитарност, снобизъм, необосновано високомерие. Всеки човек е микрокосмос, всеки може да твори, да предлага идеи. Мозъчната атака изисква свобода на мисълта, падане на емоционалната бариера във вербален и невербален план. Недопустимо е поведение, което смразява участниците. Обстановката и ръководителят на екипа трябва да излъчват доброжелателност, да предразполагат и да поощряват участниците в дискусията. Особено важни са вдъхването на увереност и внушението, че участниците могат да работят самостоятелно.

Мозъчната атака се основава на следните **принципи**:

- принцип на свободната генерация на идеи – допускат се идеи, които граничат с фантазията;
- принцип на непрекъснатост на генерирането на идеи;
- принцип на колективността – автор на идеите е колективът, защото те са резултат от колективното творческо мислене;

- принцип на количествените натрупвания – изразява се в търсене и стимулиране на натрупването на идеи, разчита се на наличието на полезни идеи;
- принцип „критиката е забранена” – изключва се даването на критични забележки по повод предложените за обсъждане идеи, с цел преодоляване на психическата бариера и генериране на нови идеи.

Приложението на мозъчната атака има няколко варианта:

а) Устна мозъчна атака

Проблемът при нея се формулира от участниците. Те предлагат идеи за решаването на проблема, които се записват без да е необходимо да се отчита връзката „идея – автор”. Времето за генериране на идеи е не повече от 15 минути. Идеите се подреждат в йерархически ред по значимост. Обсъждането на идеите се осъществява след ден – два. Отлагането не се препоръчва поради преминаване на ентузиазма да се доведат нещата до край.

б) Устно-писмена мозъчна атака

Осъществява се при следната последователност:

- формулиране на проблем – ясен, конкретен, реален;
- уточняване на аспектите за решаване на проблема – проявява се индивидуално творчество;
- разпределение на участниците по групи с оглед аспектите на проблема – бързо прочитане на предложените идеи, класификация на аспектите, оформяне на групите от участници;
- раждане на идеи – повтаря се вторият етап;
- сортиране на идеите – идеите се обсъждат една по една и се сортират в зависимост от предлаганото решение като повтарящите се идеи се отстраняват;
- анализ на идеите – генерират се нови идеи за запълване на белите петна, изисква се конкретност;
- уточняване на проблемите за обсъждане в общата група – из-

вършва се допълнително проучване на проблема, подобряване и подкреждане на идеите според съдействието им за решаване на проблема, избира се говорител, който да докладва идеите;

- обсъждане на идеите в обща група – изготвя се доклад от всяка група, представен от нейния говорител, прави се оценка, подобрене и допълнение на идеите;

- изготвяне на стратегия за решаване на проблема – включват се всички участници.

в) Онлайн мозъчна атака.

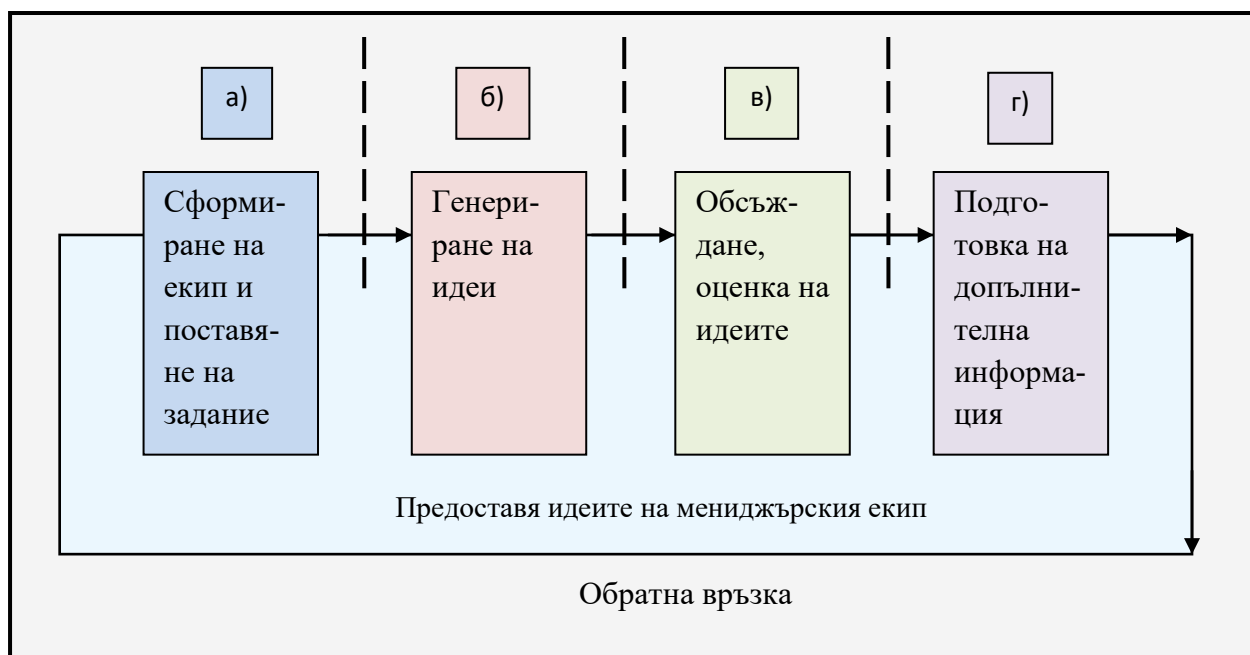
При наличието на развити комуникационни мрежи и подготовка на участниците в дискусията за работа на съответната платформа, може да се съкратят разходите за създаване на материални условия за провеждане на дискусията. Освен това в условията на онлайн провеждане, е възможно да се включат в групата участници, които се занимават с планиране от различни организации, което ще даде възможност за обогатяване на опита и за мултиплициране на идеите. За тази цел обаче, е необходимо да се направи адаптация на правилата и принципите за провеждане на дискусията, като се имат предвид особеностите на електронните мрежи.

Приложението на методът „Мозъчна атака” в обучението, управлението, бизнеса, техниката и технологиите е утвърдено и има разработени методики.

Методът „Мозъчна атака” е един от методите за приложение на изследователския подход в обучението. Той намира частично или цялостно приложение в различни форми на организация на дискусии в семинарните занятия.

Особено ползотворно е използването на този метод в разработването на проекти, в оценяването и вземането на колективни решения и др.

Стандартната технология за организация и провеждане на мозъчната атака може да се представи нагледно по следния начин (вж. фиг. 2)



Фиг. 2. Етапи на метод „Мозъчна атака”.

Съдържание на етапите на Мозъчната атака:

а) Предварителен етап.

По време на този етап се формулира постановката на задачата. Най-важната дейност е сформиране на екипа и дефиниране на проблема. Умението да се даде ясна и точна формулировка на проблема е определящо условие за откриване на рационалната идея за неговото решаване.

Важен момент от този етап е възлагането на заданието на групата и разпределяне на „ролите“, свързани с организацията и провеждането на мозъчната атака. Това се отнася за определянето на ръководителя, който трябва да ръководи процеса на генериране на идеи, да организира тяхното обсъждане и систематизиране, като спазва и следи за съобразяване на предварително определени правила от участниците в екипа; на методиста, който трябва да подпомага ръководителя и да мотивира активността на участниците в дискусията; на регистратора (лицето, което трябва да осъществява записването на всички идеи в техния автентичен вид и да оформи в края на дискусията техния списък).

В състава на екипа за разработване на бизнес идеи има две групи лица - основни "играчи" (ръководител, методист и непосредствени участници в дискусията) и помощни лица (регистратор на идеите и обслужващи технически лица). Съставът на екипа може да бъде сформиран по различен начин:

- само от вътрешни сътрудници;
- от вътрешни сътрудници и външни експерти;
- само от външни експерти, най-често като поръчка на специализирани консултантски фирми срещу заплащане (идеята е най-скъпото нещо за всяка фирма).

б) Генериране на идеи.

Този етап е основният при метода Мозъчна атака. От него зависи успешното решаване на проблема. Затова голямо значение за качествено осъществяване на дискусията има спазването на определени изисквания:

- да се осигури подходяща материална база за провеждане на дискусиите;
- при формирането на екипа да се съобразяват междуличностните отношения между участниците, за да не се пренасят конфликтни ситуации в процеса на работата;
- участниците в екипа да са предварително мотивирани за колективна творческа работа;
- проблемът, за чието решаване се търсят иновативни бизнес идеи да бъде ясно и точно дефиниран, ако има възможност, да се подсказат очакваните резултати;
- да се определи и разясни режима на работа в екипа – време за първоначално генериране на идеи, време за обсъждане на генерираните идеи, време за почивка между работните дискусии;
- натрупването на идеите да не се ограничава – колкото по-голямо е тяхното количество, толкова по-голяма е вероятността да се намери верния вариант за решаване на проблема;
- в процеса на дискусията да не се отправят критики или положителни оценки към представени мнения преди изказването на всички участници, защото всяка идея е важна, дори и необичайните, абсурдните идеи;

- да се спазва предварително определеното време за изказване на участниците, в т. ч. да се състави график за работа, който регламентира поведението на участниците в групата;

- да се създаде вътрешна психическа нагласа на участниците за активна и всеотдайна работа;

- всички участници в дискусията да са равнопоставени;

- водещият да използва демократичен подход на провеждане на дискусията, като влиза в ролята на посредник, отговорен за успешното прилагане на метода, който умее да създава творческа, целенасочена и безконфликтна атмосфера и да направлява хода на дискусията;

- създаване на условия за записване на всички идеи.

в) Обсъждане, групиране и оценка на идеите.

Този етап позволява да се обсъдят и подберат най-ценните идеи и да се формулира окончателния резултат от Мозъчната атака.

С помощта на различни методи за анализ участниците в разработващия екип извършват следните дейности:

- анализират съвкупността от бизнес идеи и ги структурират по определени признаци;

- извършват оценка на бизнес идеите според предварително определени критерии;

- определят няколко (поне две) бизнес идеи, които могат да бъдат най-подходящи за решаване на проблема;

г) Подготовка на допълнителна информация за мениджърския екип.

Тази информация разкрива мотивите и аргументите на разработващия екип за избора на представените бизнес идеи. В нея се съдържат резюмета с положителни и негативни страни за всяка от тях. Така подготвеният материал се предоставя на мениджърския екип, който трябва да направи избора и да поеме отговорността за осъществяване на избраната идея чрез разработването на бизнес плана. Освен това на мениджърския екип се предоставя и целия списък с другите идеи, защото е възможно според неговата преценка да има някоя по-подходяща идея.

Мозъчната атака е техника за записване на спонтанните решения на всички членове на групата. Тя може да се използва на различни етапи от процеса на планиране, когато има необходимост от голям брой идеи.

През годините съдържанието на метода „Мозъчна атака“ постепенно се обогатява и около първоначалната идея за трупане на идеи и стимулиране на творческото мислене, се появяват варианти, които могат да се използват според спецификата на проблемите, подлежащи на решаване.

Методът "Проба-грешка". Той е един от най-универсалните и популярни методи за целенасочване на човешката мисловна дейност. Неговото съдържание се свежда до последователни опити за решаване на дадена проблемна ситуация, като се отстранят постепенно всички варианти, които водят до негативни резултати. Те се отчитат като "грешна проба" за решаване на проблема. Положителното в този метод е неговата обхватност и силното приближаване до реалната действителност, но те не са подходящи, когато трябва да се даде решение на проблема.

Методите на морфологичния анализ. Тези методи са много близки по своето съдържание до метода на "Пробите и грешките". Разликата се състои в това, че при тях се определя структурата на проблема и областта на всички възможни решения, а евристичните програми се изграждат във формата на морфологични схеми. Процедурата при всеки от тях съдържа по пет основни стъпки:

1. Дефиниране на проблема.
2. Дефиниране на факторите, които оказват влияние върху неговото решаване.
3. Описание на параметрите на решението.
4. Анализ на възможностите за решаване на проблема.
5. Избор на начина за решаване на проблема.

Предимството на методите на "Морфологичния анализ" се състои в това, че при тях се създава възможност за условно експериментиране на решенията, а така също и за тяхното оценяване, преди да бъдат внедрени в практиката.

Метод "66 жужащи заседания". Съдържанието на този метод е близко до това на Мозъчната атака. Основното различие е в начина на извеждане на набора от идеи. Обсъждането се осъществява в една основна група, разделена от своя страна на множество подгрупи, пред които се поставя проблемната ситуация. Генерирането на идеи се осъществява на две равнища. Първото равнище са подгрупите, където се обсъждат индивидуалните идеи и въз основа на които се оформя набор от идеи, които се представят от ръководителя на подгрупата в общия форум на основната група. Предимство на този метод е, че в малките групи от по 4-5 души може да се постигне добра съвместимост и да се генерират и селектират голям брой идеи. За сравнително кратко време могат да се натрупат голям брой идеи, чието количество нараства пропорционално на броя на подгрупите. Като недостатък може да се посочи, че има вероятност за получаване на противоречиви обобщени идеи в подгрупите, което ще доведе до затруднения при провеждане на дискусията в голямата група.

Горданови техники. Основават се на същите принципи както при Мозъчната атака, но има разлика в осъществяването на процедурата по натрупване на идеи. Дискусиите се провеждат с помощта на водещ, чиято задача е да поставя въпросите разпокъсано, без логическа връзка пред участниците, с цел да не се разкрива същността на проблема и да се предотвратят предварителни заключения. Така се гарантира свободата на участниците в дискусията да предлагат идеи, които на пръв поглед са невероятни, неосъществими и дори абсурдни. Някои от тях обаче, могат да предизвикат появяване на позитивни бизнес идеи – в процеса на отричане и доказване на несъстоятелността на дадена идея, може да се „роди“ друга рационална идея.



Задания и въпроси за семинарно занятие

Уважаеми студенти, това семинарно занятие е посветено на метода „Мозъчна атака“ и на възможностите да се използва този метод за активизиране на творческото мислене на специалисти и експерти за търсене на рационални решения при планирането и управлението на организацията. Затова трябва да извършите следното:

1. Запознайте се с текста за същността, принципите и процедурите за организиране и провеждане на мозъчната атака.

2. Направете кратка дискусия с цялата група, за да формулирате набор от проблеми, които според Вас са важни за успешното функциониране на организацията. Изберете само един, който според Вас е най-важен.

3. Сформирайте група от 7 – 8 души, които ще работят за решаване на избрания от Вас проблем, свързан с мениджмънта или планирането в организацията в режим на „мозъчна атака“.

4. Разпределете „ролите“ между членовете на работната група, съответно „ръководител“, който ръководи заседанията по време на дискусията и следи за спазването на правилата за формулиране на предложения и за тяхното регистриране, „секретар“, който трябва да записва всички предложения и „говорител“, който след приключване на дискусията ще представи резултатите пред цялата студентска група.

5. Направете оценка на представените предложения за решаване на избрания от Вас проблем, като резултат от мозъчната атака.

1.3. Разновидности на метода „Мозъчна атака“.

Този метод е претърпял много модификации, които са насочени главно към повишаване на неговата приложност в управленската практика. Някои от тях са малко известни, но в тях има значителен заряд за активизиране на човешкото мислене и по тази причина ще бъде полезно да се запознаем с тях. Особено интересни са методът “Шест мислещи шапки” и “Дисни”.

Методът **“Шест мислещи шапки”** е популярен метод за брейнсторминг, за справяне с проблеми и вземане на решения.⁶ Той е изобретение на малтийския мислител Едуард де Боно, който през 1985г. го популяризира в своята едноименна книга “Шест мислещи шапки”. Характерът и спецификата на мисленето символично се свързват с цвета на шапката. В обобщен вид тази връзка може да се види в следната таблица (вж. табл. 1).

Таблица № 1. Начин на мислене под “Шестте мислещи шапки”.

Цвят на шапката	Начин на мислене, ключови дейности
Бяла шапка	Обективно мислене, стриктност, яснота, креативност (търсене и предаване на информация)
Червена шапка	Мислене на базата на чувства и интуиция (усещането като важна част от мисленето)
Черна шапка	Мислене, свързано с възможни негативни ситуации и последици от тях (изтъкване на рисковете, опасностите, проблемите)
Жълта шапка	Мислене на базата на логическото позитивно мислене, конструктивизъм, оптимизъм, надежда в бъдещето (решения за нови възможности, алтернативни перспективи, да накараме нещата да стават)
Зелена шапка	Мислене на базата на креативността и творчеството, (търсене на нови методи като брейнсторминг, промяна и бягство от стари идеи)
Синя шапка	Мислене за контролиране на ситуацията, режисиране и критичност, умения за обобщаване и формулиране на заключения и изводи.

⁶ <https://www.novavizia.com/metod-shest-misleshti-shapki-na-eduard-de-bono/>

Както се вижда от таблицата, хората под „Шестте мислещи шапки“ могат да разгледат от шест различни страни (гледни точки) един и същи проблем, което е много важно условие за получаване на богата съвкупност от идеи. За целта хората от групата слагат (символично) на главата си първо една от шапките. След като обмислят или изчерпят всички възможности, чрез съответния тип мислене, който символизира шапката, преминават към шапка с нов цвят и т.н., до пълната ротация на всички шест шапки. Това е полезно и се прави с цел да се прецени ситуацията по балансиран начин и да се вземе най-доброто решение.

Методът провокира хората да мислят извън утвърдените си мисловни схеми, възприемайки шест отделни гледни точки. Всяка гледна точка се символизира от шапка с определен цвят. Методът може да се използва както по време на групови работни срещи, така и самостоятелно. Целта и в двата случая е да се получи едно по-задълбочено разбиране върху определен проблем, с което да бъде оптимизиран и процесът по вземане на решения.

- **Бялата шапка** е символ на обективното мислене и е свързана с данните, информацията, въпросите, които изясняват една или друга информация, както и със слушането, разбира се.

Хората, за които казваме, че са си сложили бялата шапка, са хора, които търсят или дават информация. И тъй като креативно мислене и мисленето изобщо не е възможно без информация, бялата шапка е начинът (като стил на поведение) да се дава или събира такава информация.

Мисленето на бялата шапка означава стриктност и яснота. Мислещият в бяло се стреми да бъде колкото се може по-неутрален и обективен при търсенето или предоставянето на информацията. Бялото (отсъствието на цвят) е индикатор на неутралност.

- **Червената шапка** се свързва с чувствата и интуицията. Понякога не можем да сме сигурни в едно или друго наше действие, но вътрешно усещаме, че знаем какво е нужно да направим. Червената шапка е мисленето в сферата на ирационалното, на интуитивното, т.е. на база на събран опит от миналото, но без достатъчно информация и факти.

Червената шапка легитимира чувствата и усещането като важна част от мисленето. Тя дава израз на вътрешното ни чувство, така че да може да стане част от картата на мисленето. Червената шапка позволява на мислещия да изследва вътрешното усещане на другите, като ги помоли за тяхното „червено“ становище. Когато мислещият използва червената шапка, той

никога не трябва да прави опити да оправдава изразените си чувства или да търси логическа обосновка за тях.

- **Черната шапка** е една от най-често “използваните” шапки в мисленето и се свързва логически с негативното. Чрез мислене тип “Черна шапка” ние си обясняваме нещата по логически път, но обикновено използваме заключенията си, за да решим защо нещо няма да стане, защо някаква идея не е добра и т.н. Очаква се да бъдат изтъкнати рисковете, опасностите, потенциалните проблеми, както и недостатъците на даден проект.

Колкото и учудващо да звучи, голяма част от хората считат, че главната функция на мисленето е да се носи черната шапка. За съжаление така се пренебрегват изцяло съзидателния, творчески и конструктивен аспект на мисленето.

- **Жълтата шапка** е логическото позитивно мислене. Жълтото, като символ на слънцето, е повод за оптимизъм, за проактивност, за надежда в бъдещето. На база на логиката, носителите на жълтата шапка вземат решения кои възможности и алтернативи за работа са перспективни. Акцентът в мисленето при жълтите шапки е към позитивното, към конструктивното, към възможните положителни резултати.

Позитивното мислене трябва да бъде смесица от любопитство, удоволствие, ненаситност и желание „да накараме нещата да станат“. И може да се твърди, че човешкият прогрес зависи именно от това желание. Мисленето на жълтата шапка проучва и изследва за наличието на ценен потенциал и на възможни ползи. След това „жълтото“ мислене намира логическата обосновка на този потенциал.

Мисленето на жълтата шапка е конструктивно и производително. С него са свързани конкретните предложения и препоръки. Освен това мисленето на жълтата шапка стимулира действията и осъществяването на идеята. Целта на конструктивното „жълто“ мислене е ефективността.

- **Зелената шапка** е шапката на креативността и творческото мислене. Хората, които си слагат зелени шапки са хора, които търсят нови идеи, опитват се да откриват нови възможности, използват методи за насърчаване на креативността като брейнсторминг, търсят нови алтернативи.

Зелената мислеща шапка се занимава конкретно с новите идеи и новия поглед към нещата. Мисленето е насочено към бягство от старите идеи, за да се намерят по-добри, т.е. към промяната.

- **Синята шапка** е онзи начин на мислене и поведение, при който ситуацията се контролира според обстоятелствата. Ако дискусиите в един екип например стигат до задънена улица или е налице групово единомислие, човекът със синя шапка ще е този, който ще насочи хората към кратка брейнсторминг сесия (зелена шапка), към събиране на повече информация (бяла шапка) и т.н.

Мислещият със синя шапка наблюдава протичащия процес на мислене. Той е хореографът, който режисира стъпките, но и критикът, който гледа какво се получава. Освен да обобщава от време на време какво е постигнато до момента, синята шапка има за задача да формулира окончателните заключения и изводи.

Методът “Шест мислещи шапки” позволява в една групова дискусия да намерят място множество начини на мислене, без да доминира обичайното или типично мислене, присъщо за групата. Шестте мислещи шапки включват мислене, основано на факти, но също така и на чувства, на критика, на оптимизъм, на творчество. В известна степен този метод е сходен на метода “Дисни” за брейнсторминг.

Използването на този метод е препоръчително, когато мениджърите търсят начини да повишат качеството на вземане на решения по време на различни групови или екипни срещи.

Друг вариант на Мозъчната атака е методът Дисни. Той е групов брейнсторминг⁷ и техника за паралелно мислене. Намира приложение при вземане на групови или екипни решения по повод някакъв въпрос или проблем, когато е необходимо да се използва пълния креативен потенциал на всички членове на групата/екипа.

Счита се, че създател на метода е самият **Уолт Дисни**, основател на известното филмово студио Walt Disney. Методът се е използвал за генерирането на оригинални идеи и тяхната последваща оценка във връзка с работа по филмови сценарии и проекти.

Като типичен инструмент за брейнсторминг, методът “Дисни” се използва в случаите, в които няколко души се събират заедно, за да могат в кратки срокове да генерират идеи и да набележат работещ план за действие.

⁷ <https://www.novavizia.com/metod-disni-za-grupov-brejnstorming/>

При метода “Дисни” хората в групата/екипа подхождат към определен проблем от три различни гледни точки (роли, перспективи, мисловни процеси) – на мечтател, на реалист и на критик.

Мисловната дейност във всяка гледна точка (роля) има своя характеристика и е различна от останалите. По това методът “Дисни” напомня на метода “Шест мислещи шапки” на Едуард де Боно.

При гледната точка „Мечтател“ всички в групата се фокусират върху свободен брейнсторминг за генериране на идеи без ограничения. Всякакви идеи са добре дошли, дори и най-странните. Всеки може да развихри въображението си относно въпроса, който се решава.

Когато хората подхождат от гледната точка на “Мечтател”, те се опитват да си представят идеалното решение на въпроса, без никакви ограничения. Забранена е критиката на чужди идеи или тяхната преценка дали са удачни или не. Целта е да се генерират множество идеи, които да се запаметят на електронен или хартиен носител.

При втората гледна точка „Реалист“, членовете на групата се насочват към разсъждения за рационалност и възможност за реализация на генерираните вече идеи. Стремешт е за реална преценка на практическата приложимост на идеите. Затова членовете на групата разглеждат внимателно насъбралите се до този момент идеи и обсъждат помежду си критерии, с помощта на които да селектират най-добрите. След това се изготвя работещ план за реализирането им, в който се отчитат различни променливи величини като срокове, разходи, рискове, очаквани ползи и др.

При третата гледна точка „Критик“, членовете на групата внимателно и критично преглеждат изготвения план и се опитват да открият опасности, трудности и препятствия пред постигането му. В случая става дума за градивна и конструктивна критика, насочена към подобряване на ситуацията, стига да има възможности за това. Целта на критиката е да се открият слабости в плана и той да бъде подобрен.

Трите гледни точки – “Мечтател”, “Реалист” и “Критик”, са противоречащи си една на друга, но необходими. Те трябва да присъстват балансирано в творческия процес на генериране на идеи.

Една от типичните грешки при прилагането на този метод е специалистите в групата да възприемат и трите гледни точки едновременно. Това не бива да се допуска, тъй като би довело до неточност в изведените изводи и резултати.

Правилният начин на работа при използване на метода “Дисни” е следният:

- **Обособяване на пространство.** Най-добре е да се използват три различни стаи или една по-голяма стая да се раздели на три ясно обособени зони. Различната физическа среда помага на хората в групата по-лесно да се пренастроят за всяка отделна роля, в която им предстои да влязат. Важно е да се определи конкретен човек, който да документира резултатите от всеки отделен етап.

- **Влизане в ролята “Мечтател”.** Всеки е свободен да дава най-различни идеи, без никакви ограничения. За предпочитане е да не се споменават ограничения като пари, срокове, ресурси и фирмени процедури. Голямата идея на тази фаза е да се установи как изглежда идеалното или възможно най-творческото решение.

- **Преход към ролята “Реалист”.** Идеите се конкретизират. Търсят се най-обещаващите алтернативи. Обсъждат се специфични възможности за реално внедряване в практиката на една или друга идея.

- **Преход към ролята “Критик”.** На анализ и критика се подлага всяка фаза от процеса по внедряване на най-добрата идея, измислена до момента. Търсят се заплахите и се оглеждат слабостите в предложеното решение. Идеята е да се усъвършенства първоначалната идея, така че да стане възможно най-добра.

При метода “Дисни” членовете на групата подхождат към конкретен проблем или въпрос поотделно и последователно от трите различни перспективи. Това е ефективен метод за откриване на креативни идеи и построяване на работещ план за действие, при това в кратки срокове.

Чрез метода “Дисни” хората променят гледната си точка, изследват един проблем от различни ъгли и посоки и това е начин, по който се използва максимумът от техния креативен потенциал и възможности.

Методът “Дисни” е полезен най-вече за организации, които ценят творческата интелигентност. Методът не е от полза за организации, в които преобладава еднопосочната комуникация, деструктивната критика и липсата на достатъчно доверие между хората.

Познаването на голямото разнообразие от методи за дефиниране на бизнес идеи дава възможност на изследователи и практики да създават нови модификации според конкретните особености на организацията и компетентностите на членовете на екипа.



Задания и въпроси за семинарно занятие

Уважаеми студенти, това семинарно занятие е посветено на метода “Шест мислещи шапки” и на възможностите да се използва този метод за активизиране на творческото мислене на специалисти и експерти за търсене на рационални решения при планирането и управлението на организацията. Затова трябва да извършите следното:

1. Сформирайте група, за предпочитане от 6 души (може и от 12). Осигурете на участниците шест шапки с шест различни цвята, според текста по-горе и шест папки със същите цветове, в които членовете на групата да записват разсъжденията си. Запознайте се с текста за същността и процедурите за организиране и провеждане на обсъждания на актуални въпроси чрез метода „Шест мислещи шапки”.
2. Анализирайте значението на цветовете на шапките и начина на мислене на личността под шапка със съответния цвят.
3. Направете таблица с шест колони, запишете на първия ред във всяка колона цвята на шапката, а след това запишете в колоната съответната характеристика в начина на мислене.
4. Дефинирайте един проблем за цялата група и се опитайте да запишете разсъжденията си в папка, съответстваща на цвята на шапката, която е на главата Ви.
5. Определете време за самостоятелна работа.
6. Споделете Вашите разсъждения с другите участници в групата.
7. Самооценете се какъв начин на мислене сте използвали за решаване на проблема и дали той има иновативен характер.

ВТОРА ТЕМА

СЪЗДАВАНЕ НА БЛАГОПРИЯТНА ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА КРЕАТИВНИ БИЗНЕС ИДЕИ

Организационната среда е „атмосферата“, в която функционира организацията и всички дейности, извършвани в нея. Тя е многопластова и нейният обхват се променя според потребностите на изследователите и на мениджърския екип. От позициите на бизнес плана значение има характеристиката на външната (близка и далечна) организационна среда и вътрешната организационна среда в предприятието.

2.1. Организационната среда, като определящ фактор за генериране на бизнес идеи

Организационната среда е съвкупност от всички фактори и условия в организацията и извън нея, които определят начина на взаимодействие между елементите на трудовия процес и създават предпоставки за нейната конкурентоспособност.

Успешният бизнес винаги започва с възникване на добра и перспективна идея. Не е важно кой е нейният автор и каква позиция или длъжност заема той в организацията. Необходимо е да бъде създадена благоприятна организационна среда, за да може сътрудници от всички нива да споделят идеите си и те да достигат до екипа от висшия мениджмънт, защото там е нивото, където идеите могат да бъдат одобрени, утвърдени и реализирани посредством рационалното управление на хора и ресурси.

В повечето случаи успешно реализираните бизнес идеи са били плод на нестандартно мислене и на иновационна нагласа, а техни автори са хора

с въображение и интуиция. Често пъти идеите са възниквали в резултат от усилен труд, творческо вдъхновение, външен натиск и опит за оцеляване в кризисни ситуации.

Вътрешната организационна среда обхваща конкретни фактори и условия, които формират поведението на мениджърския екип и персонала. Върху нейната характеристика оказват влияние следните фактори:

- стилът на управление и измененията във взаимоотношенията мениджърски екип – персонал;
- ценностната система на мениджъра и бързата промяна на ценностната ориентация на персонала и отношението им към трудовата мотивация;
- ориентация към нови знания и стремеж към повишаване на квалификацията;
- новите технологии и рязкото съкращаване на жизнения цикъл на продуктите и услугите, което изисква постоянна преориентация на трудовите умения;
- нарастващата необходимост от подобряване на условията на труд и социална защита и др.

Вътрешната организационна среда е относително самостоятелна, защото отразява състоянието на свързаност и взаимодействие на производствените и социални фактори в организацията. В същото време обаче, тя е зависима в различна степен от влиянието (натиска или стимулирането) на външните фактори.

От позициите на системния подход организацията е най-малката относително самостоятелна единица, която е част от други по-големи системи. Затова тя изгражда своя организационна среда, съобразена със спецификата на извършваната от нея дейност. В същото време в тази среда настъпват промени, които отразяват измененията във външната окръжаваща среда.

При формирането на вътрешната организационна среда определяща роля за стимулиране на творческото мислене имат използваните от мениджърските екипи подходи за управление. В това отношение трябва да се посочи ролята на ситуационния подход, който е комбинативен и заимства елементи от утвърдените класически подходи според ситуацията, която трябва да се решава.⁸ Този подход се възприема като управление в условията на реалността, защото ефективното управление винаги е управление според обстоятелствата. Затова неговото използване дава възможност да се изгради гъвкава и адаптивна вътрешна организационна среда, която създава условия за творческо и нетрадиционно мислене, за решаване на предизвикателствата пред организацията.

Друг съществен елемент от формирането на вътрешната организационна среда е ценностната система на мениджъра и неговите способности да влияе позитивно и стимулиращо върху персонала. В това отношение трябва да се посочи, че неговото толерантно поведение е свързано със следното:⁹

- създаване на атмосфера, в която хората искат да дадат всичко от себе си;
- да може да мотивира различни типове преки подчинени и членове на екипа, който ръководи;
- да може да прецени кое е „слабото място“ на всеки човек и да го използва, за да получи възможно най-добрите резултати от него;
- да възлага задачи и делегира права на по-долните нива според компетентностите им;
- да се съобразява с мнението на всеки човек от персонала и споделя авторството на идеите и възгледите;

⁸ За подробности вж. Андреева, М. *Векът на мениджмънта*. Изд. Примакс, Русе, с. 140 – 141, 2011 г.

⁹ Борисова, Л. *Управление чрез ценности в търговската организация*. Международно висше бизнес училище, София, 2010 г., с. 64 - 65

- да прави така, че всеки да почувства, че работата му е важна и отговорна;
- да учи на търпимост и уважение членовете на екипа си и др.

Разгледаните характеристики на вътрешната организационна среда разкриват многообразието на факторите, които влияят върху формирането на поведението на мениджърските екипи и на персонала в организацията. Вътрешната среда има определена стабилност, но се влияе в различна степен от външни въздействия.

Външната организационна среда е източник на влияния, които въздействат по различни начини върху поведението на организацията. Тя обхваща фактори и условия, които оказват директно или индиректно влияние върху нейното функциониране и които не зависят от самата организация. Затова тя не може да влияе върху тях, но не трябва и да ги пренебрегва, защото е част от другата, по-голяма система. Често пъти именно външните фактори могат да бъдат източник или подбудител на нови нетрадиционни бизнес идеи.

Прякото директно въздействие на външната организационна среда се проявява чрез Законите и решенията на държавните органи, пазарите на потребителите, конкурентите, пазарите на суровини и материали, трудовия пазар, капиталовите пазари, ролята на различни професионални и неправителствени организации и др.

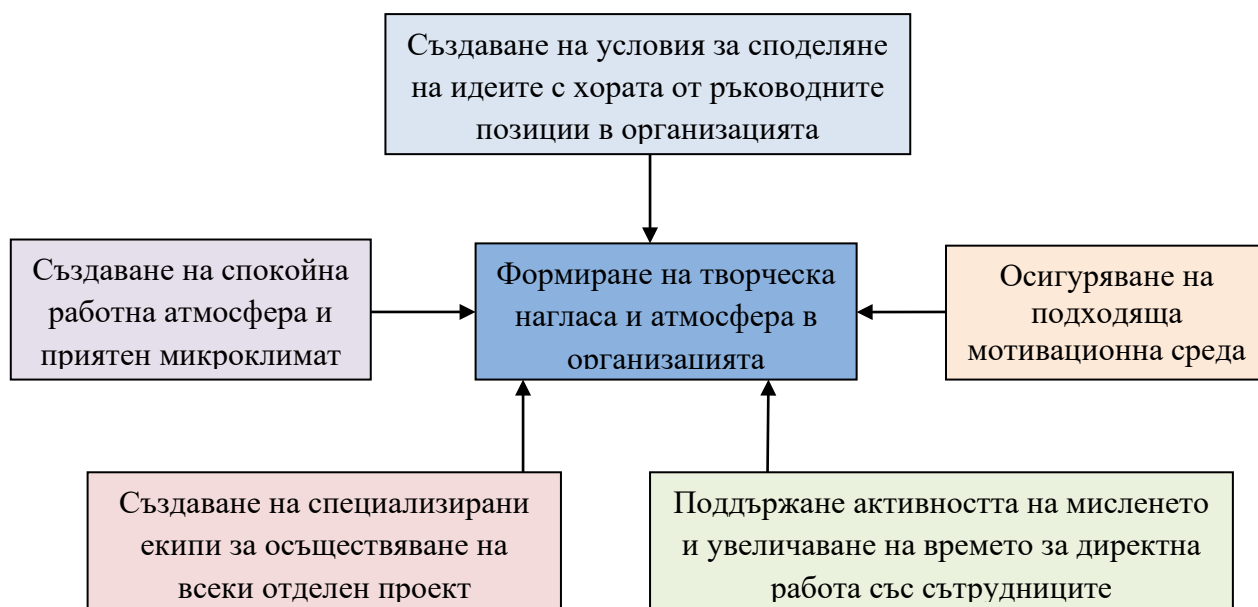
Неп прякото косвено влияние се проявява чрез въздействието на международни и политически фактори, общото състояние на икономиката на страната, международни събития, социални и културни фактори и др.

Окръжаващата външна бизнес среда се характеризира с висока сложност, динамика и неопределеност. Сложността е обусловена от големия брой фактори, които са взаимно свързани и по различен начин въздействат върху поведението на организацията. Динамиката на окръжаващата среда през последните години нараства, в съответствие със скоростта на разви-

тието на научно-техническите постижения. Неопределеността се засилва и се развива като функция от нарастването на динамиката и сложната обвързаност на икономическите, политическите и социалните фактори, които влияят върху функционирането на организациите.

При взаимодействието между вътрешните и външните фактори се формира платформата, върху която се изгражда средата за поведението на мениджърския екип и на персонала. Затова на тази платформа трябва да се търсят и да се създават условия за творческо отношение към работата и генериране на подходящи бизнес идеи.

За формиране на творческа нагласа и атмосфера, която да предизвиква интерес у персонала за новаторство и ориентираност към резултатите и личностно развитие, трябва да се създават подходящи условия. По-важните могат да бъдат следните (фиг. 3):



Фиг. 3. Фактори за формиране на творческа нагласа и атмосфера в организацията

➤ ***Създаване на спокойна работна атмосфера и приятен микро-климат***, които зависят до голяма степен личността на мениджъра и стила на неговото управление¹⁰.

Обикновено лидерите имат изявени ярка индивидуалност, високи професионални умения и интелектуални способности, доказали са своята полезност за организацията и имат съществени приноси за нейното развитие и просперитет. От техните разбирания зависи в каква посока ще работят подчинените им хора. За това е необходима атмосфера на толерантност и уважение към мисленето на другите, уважение на творческите идеи, ориентираност към иновации и желание за развитие на организацията.

➤ ***Създаване на условия за споделяне на идеите***.

Това е важно изискване, защото, за да видят „бял свят“, бизнес идеите трябва да достигнат до „правилния човек“ и на правилното място, където могат да бъдат оценени, а след това да бъдат експериментирани. За тази цел трябва да се осигури възможност на всички сътрудници да споделят идеите помежду си и със своите ръководители. Най-достъпните за тази цел начини са e-mail адресите или „кутия“ за предложения, където всеки, независимо от статута си в организацията, може да смело да представи в писмен вид идеите си. Препоръчително е тази работа по събиране и отсяване на идеите да не бъде възложена на „добронамерен“ сътрудник, който субективно ще обработва информацията и ще се старае да не натоварва излишно началника си. Обикновено, в своя защита за липсата на внимание към идеите на подчинените, мениджърите се оправдават с липса на време и претовареност. Добър пример в това отношение е президентът на Intel

¹⁰ „Доказаните характеристики на съвременния мениджърски стил се свеждат в основни линии до следното: управление чрез ценности, а не чрез цели; ефективността процъфтява чрез честност, почтеност и доверие; хората се стремят към съвършенство, предразположени са за работа и очакват признание; отношението между мениджъра и подчинените е демократично и последните демонстрират уважение, преданост и коректност към него; нова роля на организацията; сътрудничество във формалните организации“ – за подробности вж. Борисова, Лалка. Управление чрез ценности в търговската организация. Изд. Международно висше бизнес училище, София, 2010 г., с. 20

Анди Гроув, който всеки ден отговаря лично на имейлите, които получава. За поддържане активността на мисленето на мениджъра е необходимо да се увеличи времето за директна работа със сътрудниците и с хората от персонала. Това ще благоприятства за създаването на подходяща творческа среда. Понякога липсата на увереност и инициативност у служителите ограничават предлагането на нови идеи и импровизирането в решаването на текущи задачи. Присъствието на мениджъра и неговата пряка ангажираност в тяхната работа ще способства за повишаване на тяхната инициатива и желанието за търсене на нови възможности и решения.

➤ ***Създаване на специализирани екипи или малки групи от специалисти за осъществяване на всеки отделен проект в организацията.***

Положителен ефект за създаване на креативна трудова среда има правилния подход при оценяване на компетентностите на персонала и сформиране на подходящи групи. Сътрудниците трябва да бъдат насърчавани да работят съвместно и да получават съответно възнаграждение и поощрение за постигнатите резултати и успехи. Не бива да се допуска мнение, че самостоятелната и индивидуална работа се оценява по-високо от груповото постижение, защото тогава има риск, сътрудниците да отхвърлят всички чужди идеи като неподходящи и да държат единствено за своите идеи. Освен това, чувството за екипност и принадлежност към група от специалисти има положителен социален ефект от гледна точка на това, че сътрудникът се чувства оценен като професионалист и приема да бъде част от разработването на нещо ново и перспективно. В този случай той е мотивиран да даде най-доброто от себе си и знае, че приносът му ще бъде оценен и възнаграден.

➤ ***Осигуряване на подходяща мотивационна среда***

Мотивацията на сътрудниците е важен компонент в постигането на ефективност от тяхната работа. Чрез нея се постига съответна ангажираност към организацията, готовност за изразходване на повече усилия за ге-

нериране на идеи, чувство за принадлежност и доверие в мениджърския екип.

Формирането на стимулираща и активизираща мотивационна среда е свързано в най-общи линии със следното:¹¹

- изграждане на чувство за вяра в организацията и нейните ценности;
- създаване на нагласа за поемане на задължения, извън регламентираните за съответната длъжност, с цел да се съдейства за навременното изпълнение на задачите;
- формиране на чувство за удовлетвореност от извършената работа;
- осигуряване на адекватно материално и морално стимулиране;
- създаване на доверие в мениджърския екип и др.

Редица проучвания доказват, че когато хората харесват същността на работата си, заплатата не винаги е на първо място във факторите за мотивация. И обратното – когато не харесват работата си, първото място е отредено за заплатата. От социална гледна точка, служителите харесват да бъдат похвалени или да бъдат изтъкнати заслугите и постиженията им в работата пред останалите колеги. Това дори е много по-важно от самата заплата. Обичайно работата на мениджъра изисква да му бъдат докладвани проблемните или кризисните ситуации, за да се търсят бързи решения за преодоляване или връщане към желаното състояние. По този начин на преден план излизат проблемите и трудностите, а добрите постижения и успехите остават на заден план. Ако сътрудниците биват хвалени ежедневно, в по-широко присъствие, те ще се чувстват спокойни и поощрени да споделят повече идеите и вижданията си и това ще допринесе за създаване на благоприятна среда за креативни и новаторски идеи.

¹¹ За подробности вж. Ангелов, А. *Основи на мениджмънта*, Университетско издателство „Стопанство“, София, с.195 – 197, 2012 г.

В резултат на изложените по-горе възможности за създаване на благоприятна творческа среда за генериране на иновативни бизнес идеи, могат да бъдат изведени някои препоръки към мениджърите:

- Не демонстрирайте високо самочувствие пред работниците и служителите, защото това не създава благоприятна обстановка за творческо изпълнение на задълженията и не изгражда ориентираност към новаторство и експерименти. Нетрадиционните и иновативни идеи могат да постъпят от всяко ниво на организацията. За да достигнат до Вас, като ръководител е целесъобразно да използвате някои от следните съвети:

- Осигурете директен достъп за работниците и служителите си, за да се чувстват те спокойни да споделят идеите и вижданията си пред Вас.

- Мотивирайте сътрудниците материално за техните добри идеи, като възнаграждавате креативността, инициативността и новаторския дух.

- Създавайте специализирани екипи за работа по всеки отделен проект. По този начин целите ще бъдат селектирани, разпределени, постижими и изпълнявани в рамките на текущата проектна дейност.

- Въпреки кризисните и проблемни ситуации, ежедневно търсете добрите новини и изтъквайте постиженията на сътрудниците пред възможно най-широка аудитория.

- Самите Вие бъдете позитивни, креативни, иновационно ориентирани и не спирайте да търсите новото. Дори да изглежда непостижимо, ще има хора в организацията, които да могат да го осъществят.

За съжаление, обаче, не са малко и случаите, когато прекрасни идеи биват провалени и не достигат дори до ниво на обсъждане и обмисляне поради административни неуредици. Така например, интересни и рационални бизнес идеи могат да се загубят или да се провалят поради различни причини:

- Когато организациите са мащабни, имат многочислен състав и многопластова управленска структура. Тогава връзката между управленските нива и работниците и служителите от най-ниските нива се затруднява или изобщо се загубва. Тогава при „препредаването“ на идеята нагоре по йерархичната стълбица е възможно да има затруднения. При това транслиране най-общо могат да се случат две неща – идеята да бъде променена или видоизменена, или да бъде „открадната“ от амбициозен човек, който няма професионални идеи, но желае да затвърди служебните си позиции. Практиката показва, че когато това се случи, работниците и служителите губят доверие в мениджърския екип и предпочитат да не споделят идеите си. От това организацията неизбежно губи добри възможности да натрупа идеи и да ги селектира според достойнствата им.

- Когато идеята се придвижва по йерархичната стълбица в съответствие с управленската структура, често тя бива използвана за отстраняване и на други проблеми и несъвършенства, което може да я преобразува напълно и да я отдалечи от първоначалния замисъл. Когато това се случва често, сътрудниците предпочитат да задържат в себе си предложенията. Това също е ситуация, която не е положителна за организацията, защото служителите губят интерес към новаторството.

- Когато мениджър от по-ниско управленско ниво реши, че дадена идея не представлява интерес за организацията или няма условия да бъде реализирана. Всъщност истинската причина може да бъде, че този мениджър вижда заплаха за собствените си позиции в организацията. Тогава идеята бива потулена и забравена, за да не достигне до висшите нива на управление.

В обобщение може да се посочи, че когато работниците и служителите не срещат нужното внимание от висшестоящите мениджъри, когато идеите им биват потулени и отхвърлени или използвани по неправомерен начин, те изгубват мотивацията си за пълноценна работа и ориентираност-

та си към новаторство, творчество и подобряване на процесите. Те се концентрират единствено в преките си задължения, за които получават своите възнаграждения.

По тази причина е важно да се създаде благоприятна обстановка и среда за професионално творчество, търсене на новаторски идеи и насърчаване креативността и ангажираността на всички сътрудници в организацията. Изграждането на такава среда е задължение и отговорност на висшите мениджъри и елемент от организационната култура на всяка съвременна организация.



Задания и въпроси за семинарно занятие

Уважаеми студенти, това семинарно занятие е посветено на факторите за създаване на подходяща организационна среда, която да стимулира генерирането на креативни бизнес идеи.

За да усвоите възможностите за създаване на подходяща организационната среда, трябва да извършите следното:

- 1. Моля, да се разделите според Вашите предпочитания на две групи.*
- 2. Да се запознаете с текста на предложените по-горе характеристики на организационната бизнес среда и да направите анализ на влиянието на вътрешните и външните фактори върху нагласата на хората за генериране на креативни бизнес идеи.*
- 3. Да организирате дискусия върху посочените в текста фактори и условия на вътрешната организационна бизнес среда и евентуално да предложите допълнение към тях.*
- 4. Да анализирате случаите, когато могат да се загубят рационални бизнес идеи и да посочите причините за това.*
- 5. Систематизирайте резултатите в таблица.*

2.2. Тренинг за разработване на бизнес идея

Тренингът представлява съвкупност от социални знания и умения за контактуване в рамките на определена група или екип от хора, които трябва да работят съвместно и да съгласуват действията си за постигане на конкретна цел, като не се допускат конфликтни ситуации.

Тренингът¹², като метод за активиране на мисловната дейност има силно изразен емоционален характер и включва елементи на психотерапията, чрез която се възприема промяната в бизнес средата и се формира вътрешна психическа нагласа за генериране на нетрадиционни бизнес идеи за решаване на актуални проблеми.

Успешното приложение на тренинга при дефиниране на набор от бизнес идеи изисква спазване на определени условия:

- прецизиране на методите и подходите за формиране на вътрешна психическа нагласа на членовете на групата за генериране на бизнес идеи;
- доброволно участие в групата за тренинг;
- определяне и разясняване на методите, използвани по време на тренинга за активиране на творческото мислене на участниците в групата;
- определяне на основните пунктове, върху които трябва да се проведе дискусиата;
- постоянно следене посоката на дискусиата за съответствие с първоначално поставената цел;
- определяне на времето за първоначално натрупване на идеи и на времето, необходимо за обсъждане на формулираните идеи и отделяне само на съществените и значимите, които могат да бъдат експериментирани в практиката (трябва да бъдат не повече от две-три).

Дефинираните и структурирани по определени признаци бизнес идеи, подлежат на анализ и разработване, така че да се експериментират и след

¹² За подробности вж. *Нейкова, Р. Управление на човешките ресурси и на персонала. Изд. ЕКС-ПРЕС, Габрово, 2005, с. 70-71*

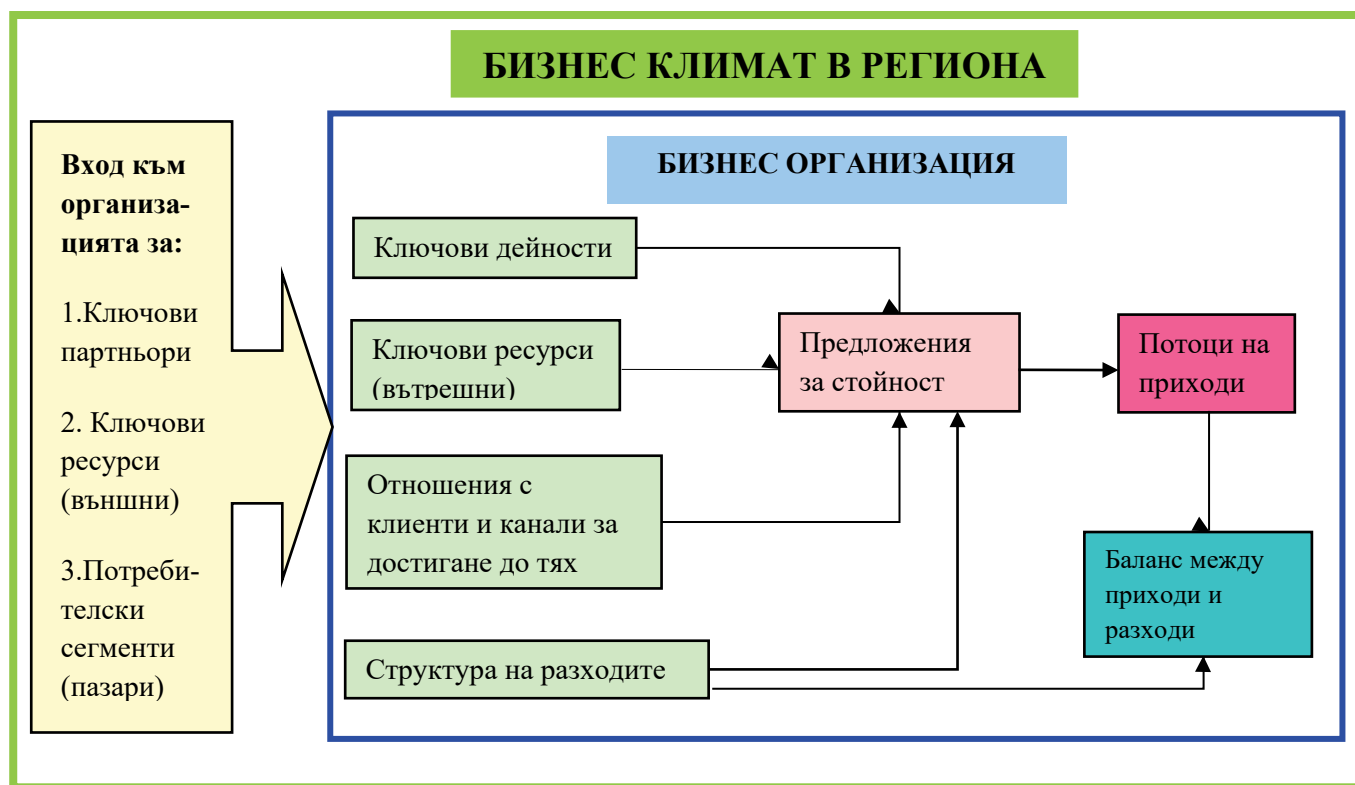
това да се реализират в практиката. За тази цел подходящи са тренингите, защото се създава възможност за активизиране на творческото мислене и неговото „пречупване“ през спецификата на практиката и реалните условия, при които може да се осъществи идеята.

Един от съвременните и много лесни за приложение инструменти за тренинг е „Канава на бизнес модел“ (Business Model Canvas). Техниката е създадена от швейцарския експерт по бизнес модели Александър Остервалдер и белгийския специалист по информационни системи Ив Пиньор. Обикновено се използва за стратегическо планиране и анализ и служи за определяне и синхронизиране на бизнес дейностите по достъпен и креативен начин.

„Канава на бизнес модел“ е интуитивна техника за разбиране и планиране на бизнеса. Подходяща е за употреба както от стартираци (новоосноваващи се) фирми (startup), така и за вече разработени и функциониращи организации. Организацията на този метод изисква предварително да се представят девет ключови бизнес елемента, които представляват жизненоважни части на бизнеса:

- ключови партньори;
- ключови дейности;
- ключови ресурси;
- предложение за стойност;
- отношения с клиенти;
- канали;
- потребителски сегменти;
- структура на разходите;
- потоци на приходите.

Логическата връзка между тези елементи е представена на фигура 4.



Фиг. 4. Логическа обвързаност между ключовите бизнес елементи.

От фигурата се вижда, че върху елементите оказват влияние бизнес климата за региона (територията, държавното регулиране, икономическата ситуация и др.). Ако приемем бизнес организацията като трансформираща единица и чрез системния подход я представим като входно-изходна система, то на нейния вход стоят изходи от други бизнес единици. Това са ключовите партньори, ключовите външни ресурси, потребителските сегменти и пазарите на стоки и услуги, както и на суровини.

Представени едновременно на една платформа, ключовите елементи дават възможност на мениджърите да се ориентират много по-бързо в настоящата ситуация и да видят много повече ефективни решения за подобряване или оптимизиране на бизнес процесите, както и да разработят печеливша стратегия. Този подход намалява до известна степен несигурността, неутрализира хаоса и улеснява планирането на бизнес дейностите на всички нива.

На кратко ще разгледаме съдържанието на деветте ключови елементи, участващи в техниката.¹³

Ключови партньори (Key Partners).

Ключовите партньори са мрежата от партньори, доставчици и други заинтересовани страни, на които организацията разчита, за да функционира правилно. Партньорствата често са полезни с цел постигане на икономии, намаляване на риска или достъп до специфични ресурси и компетенции. Те също така биха могли да бъдат логистична подкрепа или източник на професионални знания и умения.

При разработването на този ключов елемент трябва да се отговори на следните въпроси:

- Кой са ключовите партньори?
- Кой са ключовите доставчици?
- Кой ключови партньорства позволяват да се получат икономии от мащаба?
- Кой ключови партньорства позволяват да се минимизира риска и несигурността?
- Кой ключови дейности се извършват от партньорите?

След като е събрана и обмислена информацията за този ключов елемент, може да бъде попълнена и графата за ключови партньори на платното на бизнес модела. Необходимо е да бъдат изписани настоящите и потенциални бъдещи партньори.

Ключови дейности (Key Activities).

Като ключови дейности се възприемат най-важните бизнес процеси, които се осъществяват в организацията, за да може тя да бъде успешна и да постига целите си. Примери за такива дейности са дизайн и реализация на продукта; иновация и производство на продукта; начин на предлагане и разпространение на продукта; разрешаване на проблеми и изработване

¹³ <https://www.novavizia.com/kanava-na-biznes-model/>

бизнес решения. Ключовите дейности се предопределят от стойността, която организацията предоставя на целевите клиенти.

При разработването на този ключов елемент трябва да се отговори на следните въпроси:

- Кой са необходимите ключови дейности, за да се отправи уникално предложение за стойност към потребителите?
- Кой са необходимите ключови дейности, за да се изградят желаните канали за дистрибуция?
- Кой са необходимите ключови дейности, за да се създадат желаните взаимоотношения с потребителите?
- Кой са необходимите ключови дейности, за да се реализират желаните потоци на приходи?

След като е събрана и обмислена информацията за този ключов елемент, може да бъде попълнена и графата за ключови дейности на платното на бизнес модела. Необходимо е да бъдат изписани ключовите дейности в кратка форма.

Ключови ресурси (Key Resources).

Накратко, ключовите ресурси са тези ресурси, от които организацията се нуждае най-много, за да реализира своята бизнес дейност. Ключовите ресурси могат да бъдат собственост на организацията, могат да се ползват под наем или да се използват чрез споразумение с ключови партньори.

При разработването на този ключов елемент трябва да се отговори на следните въпроси:

- Кой са ключовите ресурси, за да се отправи уникално предложение за стойност към потребителите?
- Кой са ключовите ресурси, за да се създадат желаните дистрибуторски канали, взаимоотношения с потребителите, потоци на приходите?

- Кой са ключовите материални и производствени ресурси? Разполага ли организацията с необходимите финансови ресурси и как евентуално биха могли да се набавят? Човешки ресурси и интелектуални активи?

След като е събрана и обмислена информацията за този ключов елемент, може да бъде попълнена и графата за ключови ресурси на платното на бизнес модела. Необходимо е да бъдат изписани ключовите ресурси в кратка форма.

Предложение за стойност (Value Proposition).

Предложението за стойност е причина организацията да бъде създадена и да функционира – какви потребности на клиентите задоволява и до каква степен качеството на продукта съответства на желаното. Предложението за стойност формира т.нар. “уникално предложение за продажба” – на база на което организацията се отличава спрямо конкуренцията по показатели като качество и надеждност, дизайн, цена, срокове за доставка, след продажбено обслужване, бранд, удовлетворение на клиентите и др.

При разработването на този ключов елемент трябва да се отговори на следните въпроси:

- Каква стойност ще бъде предложена и предоставена на потребителите?
- Кой нужди задоволява и кои проблеми на потребителите решава предлаганият продукт или услуга?
- Какви продукти предлага организацията на отделните целеви пазари и сегменти?
- С какво се отличава организацията от конкуренцията?

След като е събрана и обмислена информацията за този ключов елемент, може да бъде попълнена и графата за предложение за стойност на платното на бизнес модела. Необходимо е да бъдат изписани в кратка форма предимствата и стойността, които ще бъдат предложени на клиентите.

Отношения с клиенти (Customer Relationships).

Всяка целева потребителска група има специфични потребности и изисквания. Тяхното предвиждане и удовлетворяване създава добри и стабилни връзки с клиентите, т.е. създава отлично мнение и добър имидж за организацията. Отношенията с клиентите са от изключителна важност за бизнеса, доколкото пазарните позиции са определящи за съществуването на организацията. Колкото по-обширна е клиентската база, толкова по-важно е тя да бъде разделена на различни целеви групи. За тази цел е препоръчително организацията да разполага с добър специалист в тази област.

Има различни видове взаимоотношения с клиентите:

- Специална персонална помощ – нуждите и желанията на всеки клиент от целевата група са обгрижвани от специален представител. Например, много организации предлагат обслужване с помощта на т.нар. “акаунт мениджър” (account manager), чиято функция е да се грижи за особено ценните клиенти.

- Персонална помощ – клиентите комуникират със специалист от център за обслужване на клиенти по време на продажбата или след нея. Комуникацията може да се осъществява в точката на продажбата, чрез кол център, по имейл или чат канал.

- Самообслужване – клиентите могат да купуват продуктите на организацията без помощ от нейна страна.

- Автоматизирано обслужване – клиентите биват разпознавани от организацията чрез вход с парола или друг метод, след което получават специфична помощ и обслужване в зависимост от своите параметри и предпочитания.

- Общности – организацията изгражда общности чрез социални мрежи и форуми, с които насърчава клиентите да общуват един с друг и да обменят идеи и информация.

- Едновременно създаване – в тези отношения организацията надгражда традиционните отношения доставчик-клиент и насърчава клиентите да поемат по-активна роля в създаването на продукта. Например, някои компании насърчават клиентите си да правят ревюта на продуктите, които се отчитат в бъдещото продуктово развитие.

При разработването на този ключов елемент трябва да се отговори на следните въпроси:

- Какъв тип взаимоотношения очаква всяка от целевите групи да бъдат изградени и поддържани?
- Какви взаимоотношения са изградени в момента?
- Как са интегрирани тези взаимоотношения с останалата част от бизнес модела?
- Какви разходи се правят за поддържането им?

След като е събрана и обмислена информацията за този ключов елемент, може да бъде попълнена и графата за взаимоотношения с клиентите на платното на бизнес модела. Необходимо е да бъдат изписани в кратка форма начините за общуване с клиентите, които ще им бъдат предложени.

Канали (Channels).

Под „канали“ се разбират начините, по които се предоставя стойност на съответните потребителски сегменти. Това предполага избор и използване на някои от широко разпространените начини - дистрибуторска мрежа, директни продажби, онлайн продажби, собствени магазини, партньорски магазини, търговци на едро и др.

При разработването на този ключов елемент трябва да се отговори на следните въпроси:

- Как организацията възнамерява да информира своите потребители за продуктите си?
- Какви канали предпочитат да използват клиентите?

- Как организацията помага на клиентите да оценят предложението й за стойност?

- Как организацията предоставя поддръжка на клиентите?

След като е събрана и обмислена информацията за този ключов елемент, може да бъде попълнена и графата за канали на платното на бизнес модела. Необходимо е, в кратка форма, да бъдат изписани начините за достъпност и разпространение на продуктите или услугите, които ще бъдат предложени на клиентите.

Потребителски сегменти (Customer Segments).

Потребителските сегменти са различните целеви групи с клиенти, които организацията обособява. Чрез идентифициране на специфични потребности и изисквания за всеки потребителски сегмент, организацията разбира по-добре клиентите си и какви точно продукти да предлага на пазара. Това води до по-високо удовлетворение на потребителите и увеличава предложението за стойност в техните представи и очаквания.

При разработването на този ключов елемент трябва да се отговори на следните въпроси:

- За кого се създава продуктът или услугата?
- Кой са най-важните клиенти?
- Кой групи хора или организации се цели да бъдат достигнати?
- Масов или нишов пазар е подходящ за организацията?
- Кой са основните потребителски сегменти на организацията?
- Според какви критерии се прави сегментацията – географски, демографски, психографски, поведенчески?

След като е събрана и обмислена информацията за този ключов елемент, може да бъде попълнена и графата за потребителски сегменти на платното на бизнес модела. Необходимо е, в кратка форма, да бъдат изписани избраните и предпочитани пазарни сегменти, където ще се предлага и разпространява продуктът или услугата.

Структура на разходите (Cost Structure).

Структурата на разходите включва всички оперативни разходи, които възникват като част от бизнес дейността. При условие, че са определени ключовите ресурси, ключовите дейности и ключовите партньорства, структурата на разходите може да се определи относително точно.

При разработването на този ключов елемент трябва да се отговори на следните въпроси:

- Какви и колко са постоянните разходи?
- Какви и колко са променливите разходи?
- Кои „ключови ресурси“ изискват най-много разходи?
- Кои „ключови дейности“ изискват най-много разходи?
- Има ли икономии от мащаба?
- Има ли икономии от обхвата?

След като е събрана и обмислена информацията за този ключов елемент, може да бъде попълнена и графата за структура на разходите на платното на бизнес модела. Необходимо е, в кратка форма, да бъдат изписани предвижданията и/или планирани разходи за създаване, усъвършенстване и маркетинг на продуктите или услугите, които ще бъдат предложени на клиентите.

Потоци на приходите (Revenue Streams).

Потоците на приходите (или източници на приходи) са паричните потоци, които всеки отделен потребителски сегмент генерира. Има различни начини за генериране на приходи. Необходимо е да се изяснят някои подробности предварително и да се обсъдят различните възможности като например фиксирана ли ще бъде цената или клиентите ще се таксуват всеки път за всяка употреба чрез абонамент или с текущи плащания (при предоставянето на услуга)?

При разработването на този ключов елемент трябва да се отговори на следните въпроси:

- Кой са начините, чрез които получаваме финансови постъпления?
- Каква стойност са готови да заплатят нашите клиенти?
- Колко плащат за подобни продукти/услуги в момента?
- Как плащат и как биха искали да плащат?
- Каква е цената на продукта на организацията?
- Как се предвижда да се заплаща цената от клиентите?
- Клиентите получават ли безплатни продукти, услуги или екстри, които конкуренцията не предлага?

След като е събрана и обмислена информацията за този ключов елемент, може да бъде попълнена и графата за потоците на приходите на платното на бизнес модела. Необходимо е, в кратка форма, да бъдат изписани източниците на приходите за организацията.

Препоръки за работа с канавата на бизнес модел.

На базата на опита, изграден при използването на този изключително полезен инструмент за планиране на бизнес дейностите, специалистите препоръчват да се започне с дефинирането на ***потребителските сегменти***, тъй като е важно да се изясни какво може да се продава, къде да се продава и на каква цена е възможно този продукт или услуга да се предложи. Също толкова важно е да се извърши и пазарното сегментиране, за да се знае кои са целевите групи и евентуалните клиенти.

В резултат на определените бъдещи клиенти трябва да се разработи ***предложението за стойност***, за да може предлаганият продукт или услуга да удовлетворява максимално потребностите и изискванията на потребителите, което ще осигури конкурентно предимство на организацията.

За да бъдат максимално мотивирани потребителите да избират продуктът или услугата на организацията, трябва да се обмислят много добре *каналите*, по които ще бъдат достигнати клиентите.

За да бъдат задържани клиентите и да се разширят пазарите е необходимо да се състави много правилна политика за *отношенията с клиентите*.

За да се генерират добри *потоци на приходите*, трябва да бъдат изпълнени предишните условия – *предложенията за стойност* да достигат до *потребителските сегменти* по подходящите *канални* и при поддържане на отлични *отношения с клиентите*. Тук е мястото и времето да се избере правилна стратегия, за да бъде възможно извличането на максимални приходи от дефинираните и избрани потребителски сегменти.

Когато тези пет ключови елемента от канавата на бизнес модела бъдат отработени, това ще даде една добра основа за развитие на организацията. Тогава следва да бъдат изяснени останалите ключови елементи - ресурси, дейности, партньори.

Дефинирането на *ключовите ресурси* е със съществена важност до толкова, доколкото се определят всички необходими средства и инструменти за производство на предлагания продукт или услуга. Необходимо е да се идентифицират специфични и критични материали, необходимостта от достатъчно и подходящо техническо и технологично оборудване, човешки ресурси и персонал, нематериални ресурси като интелектуални активи, програмни продукти, информационни технологии и пр.

Определянето на *ключовите дейности* е не лека задача със стратегически характер. Дефинират се всички дейности, благодарение на които ще бъде възможно *предоставената стойност* да достигне до *потребителските сегменти*. Или иначе казано, начинът по който организацията ще функционира и ще се развива.

При разработването на *ключовите партньорства* се определят дейности и задачи, които могат да се възложат на външен извършител или да бъдат осъществени от поддоставчик.

Моментът на истината настъпва, когато и последният блок на канавата на бизнес модела бъде разработена. След като са дефинирани потребителските сегменти, предоставената стойност и начините, по които ще се осъществява дейността, идва ред на остойностяването на всички предходно отработени ключови елементи – *структурата на разходите*. При тяхното съпоставяне с потоците на приходите вече може да се определи дали бизнес моделът е реалистичен и осъществим, доколко е перспективен и какъв би бил ефектът от неговата реализация.

В заключение може да се каже, че методът „Канава на бизнес модел“ е съвременен инструмент с изключителна практическа стойност при планирането на бизнес дейността в организацията.

За плановата практика е важен резултатът, който визуализира и представя цялостния бизнес модел. Идеята е да се види по какъв начин елементите на бизнеса са взаимосвързани и как те влияят и комуникират един с друг. Това дава информация и разбиране как работи бизнесът като система от взаимосвързани елементи. Чрез този модел се създава възможност за по-лесно откриване на правилните бизнес решения за оптимизиране и подобряване на процесите и премахване на критичните пунктове и слабите страни в управлението.

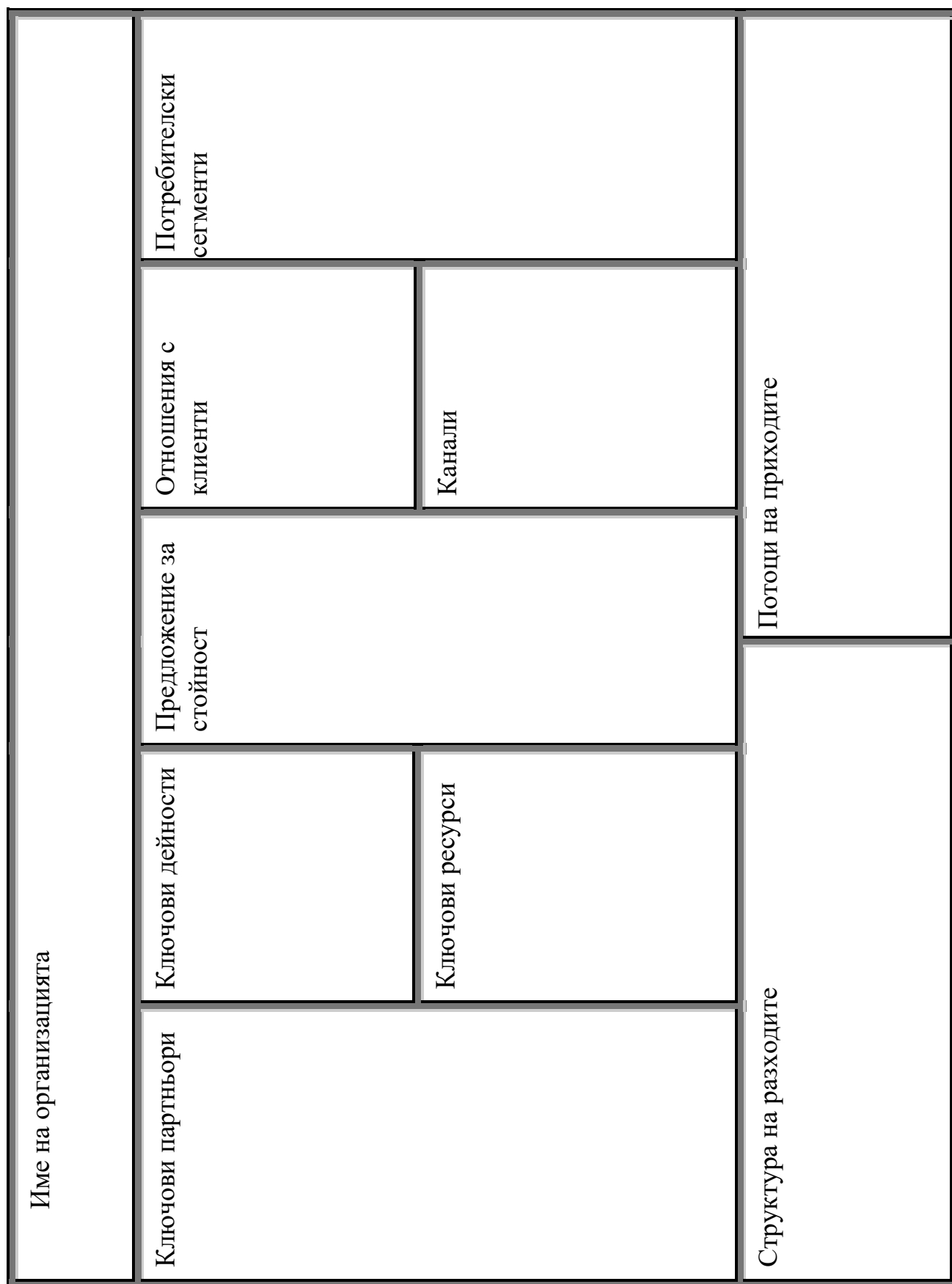


Задания и въпроси за семинарно занятие

Уважаеми студенти, това семинарно занятие е посветено на въпросите за факторите, които предизвикват нагласа на персонала и на мениджърския екип за генериране на бизнес идеи и творческо вдъхновение за търсене на нови, нетрадиционни решения на проблемите на организацията. Затова трябва да извършите следното:

1. Да се запознаете със спецификата на тренинга, като метод за стимулиране на творческото мислене и да анализирате метода „Канава на бизнес модел“ и неговите девет ключови бизнес елемента, които представляват жизненоважни части на бизнеса.

2. Като използвате знанията от дадения по-горе текст разработете бизнес модел на стартираща организация с предмет на дейност по Ваши избор. За улеснение, използвайте дадената по-долу фигура 5, на която е представена схема с ключовите елементи на метода „Канава на бизнес модел“.



Фиг. 5. Схема с ключовите елементи на метода „Канава на бизнес модел“

ТРЕТА ТЕМА

СЪЗДАВАНЕ НА КОНЦЕПЦИЯ ЗА СТАРТИРАНЕ НА НОВ БИЗНЕС ПРОЕКТ

3.1. Същност на бизнес концепцията.

В условията на несигурност и невъзможност за дългосрочно планиране стартирането на нов бизнес проект крие множество рискове. Затова инвестирането на средства в нови бизнес проекти трябва да бъде резултат от рационално обмислени, проверени бизнес идеи и предварително разработени концепции.

Концепцията е структуриран начин за разбиране, обяснение, тълкуване на даден обект или процес, т.е. тя е основната ключова идея, гледна точка, която съдържа конкретни въпроси за разкриване на проблема. Чрез концепцията се означава съвкупността и взаимната свързаност на основната идея със заобикалящата я вътрешна и външна среда.

Креативната концепция играе ролята на основа за цялото съдържание на предстоящата дейност на предприятието. Нейното изграждане и обособяване преминава през няколко основни фази:

- проучване на проблема;
- описание на проблема;
- организиране на дискусия за колективно решаване на проблема;
- генериране на индивидуалните идеи;
- подбор на идеите;
- оценка на възможността за осъществяване.

Проучване.

Разработването на концепцията винаги се базира на конкретни проучвания, с цел да се изясни правилно реалната ситуация, в т.ч. комуникационните канали, наличната информация за поставените пред

предприятието цели, фактори, които се намират във вътрешната и в окръжаващата бизнес среда. За целта могат да се използват най-разнообразни способи за събиране на данни: анкети, интервюта, които проучват предпочитанията на интервюираните в по-голяма дълбочина, работа с фокус групи. Всичко това се прави за да се дефинира основния проблем и съответно създаването на продукт или услуга за нуждите на пазара. Важно е да сте сигурни, че събраните данни ще са от полза при формирането на целите на предприятието.

Описание на проблема.

След като са събрани необходимите данни на базата на информацията следва да се състави профил на проблема. Този профил се състои в няколко въпроса, които включват следното:

- *Какви са предизвикателствата в комуникационен и производствен план, които трябва да се обмислят?*
- *Защо е необходимо производството на този продукт или услуга?*
- *Кой друг се е опитвал да решава дадения проблем?*

Разработената концепция трябва да даде отговор на тези въпроси.

Организация на дискусия и колективно дефиниране на гледни точки и ключови идеи.

В процеса на колективната дискусия може да се генерират по-разнообразни концепции. Винаги трябва да има ясен фокус върху основните цели и очакванията от тяхното изпълнение, преди още да е започнал реалния процес по тяхното обсъждане. Ръководенето на екипа по време на дискусията трябва да се организира така, че идеите да не се „разфокусират“, т.е. да не се разпиляват, а да се съсредоточават и фокусират върху един проблем. За да се съберат и структурират по-голям брой идеи трябва да се изслушат всички членове на екипа, защото всяка идея може да има значение за целите на предприятието, независимо какво мислят другите.

Генериране на индивидуални идеи.

След приключване на колективния процес по обмисляне и обсъждане на идеите всеки член от екипа трябва да помисли самостоятелно върху своята идея и нейното вписване в концепцията, която е формулирана колективно от екипа. Така се създава възможност всеки член на екипа да преосмисли първоначалната си идея и да създаде собствени уникални и поспецифични концепции. Всеки един член на екипа е свободен да изрази идеите си по начин, който би бил интересен за възприемане от останалите.

Подбор и аранжиране на идеите.

На този етап следва да се прецизират характеристиките на дефинираните идеи и да се изберат три, като най-добри. При оценяването трябва да се имат предвид няколко критерия, като например:

- дали идеята е подходяща;
- дали отговаря на комуникационните цели;
- дали е иновативна.

Оценяване на възможността за осъществяване.

След като са оценени избраните Топ 3 идеи, трябва да се анализира възможността за тяхното осъществяване. В това отношение следва да се даде отговор на въпросите дали избраните идеи отговарят на бюджета и времето, с които разполага предприятието за тяхното изпълнение.

Лесно приложимият и изключително полезен за плановата практика инструмент „Канава на бизнес модел” не е достатъчно прецизен, за да даде отговор доколко един бизнес проект би бил икономически изгоден и ефективен.

В тази връзка е необходимо да се направят и редица други проучвания, които биха улеснили предприемача при вземане на решение коя идея да избере и дали да вложи всички необходими ресурси за нейното осъществяване – материални, трудови, финансови и най-вече времеви. Също толкова важно е да се избере максимално печелившата от всички идеи, която

би донесла ползи не само за предприемача, но и би осигурила обществените потребности с качествен продукт или услуга.

Разработването на концепция за стартиране на нов бизнес проект донякъде се препокрива с разработването на ключовите елементи от метода „Канава на бизнес модел“. Разликата е в мащабността на концепцията спрямо канавата на бизнес модела и необходимостта от допълнителни проучвания, както по отношение на маркетинговата част – състоянието на пазарите, търсенето и предлагането на конкретния продукт или услуга, изискванията и потребностите на целевите групи, така и избор на подходящо месторазположение на дейността, избор на правен статут на организацията, осигуреността с ресурси и инфраструктура, наличието на достатъчно квалифицирани специалисти с необходимите професионални знания и умения, възможностите за финансиране на дейността и откриването на подходящи и сигурни бизнес партньори.

На тази концептуална фаза бизнес идеята ще бъде доразвита и конкретизирана на база на проведени проучвания, анализи и изработени управленски решения за предмета и организацията на дейността на организацията.

3.2. Примерна структура и съдържание на бизнес концепцията.¹⁴

1. Предмет на дейността.

Дефинира се сферата на дейност – производство, търговия, услуги, посредничество, в кой бранш и какъв продукт или услуга ще бъде предложен на пазара и обществеността.

Производство – преработване или трансформация на суровини и материали с цел да се произведат нови материални продукти – стоки, при използването на труд, машини, инструменти, енергия, време.

¹⁴ При разработването на примерната структура и съдържание на бизнес концепцията са използвани материали от Каменов, Д. Бизнес планиране. Наръчник за начинаещия предприемач. Изд. ИИОМ „Оком“, София, 2002 г.

Брани на производството (възможни примери) – лека и хранителна промишленост, битова електроника и битово машиностроене, зеленчуко-производство, производство на цветя, производство на строителни материали, мебелно производство и др.

Услуги – многообразие от дейности, чиито продукти нямат стокова или материална форма, а удовлетворяват определени потребности на хората или организациите. Често услугите съпътстват продажбата на стоки под формата на различни видове обслужване – ремонт, обучение, монтаж, транспорт и др. За чиста услуга се смята тази, при която клиентът не получава веществен продукт.

Видове услуги – образователни, консултантски, финансови, компютърни, телевизионни и радиосервиси услуги, поправки на домакински уреди, шивашки услуги, автомонтьорски услуги, перални и химическо чистене, транспортни услуги, ресторантьорство и хотелиерство и др.

Търговия – процес на покупко-продажба на потребителски или индустриални стоки при спазване на принципа продажната цена да е по-висока от покупната, за да бъде възможно реализирането на печалба. Търговията се осъществява основно в две форми:

- Търговия на дребно, при която стоките се препродават на крайни потребители;
- Търговия на едро, при която се купуват стоки в големи количества за нуждите на производствени процеси или се купуват стоки от производител с цел да се препродават на други търговци.

Посредничество е най-често срещаната практика в търговията. То има за цел да осигури връзка между купувача и продавача, както и да ускори размяната, за което търговският посредник (агент, брокер) получава комисиона, определена като процент от стойността на сделката.

2. Характеристика на продуктите или услугите.

Характеристиката на продукт или услуга се прави с цел да се определи потребителската стойност, ползата и изгодата, която ще бъде предложена на клиентите и да се прецени доколко продуктът или услугата ще удовлетворява потребителските потребности и изисквания. Също така трябва да бъдат оценени качеството и конкурентоспособността на продукта или услугата в следните направления:

- *Номенклатура* (асортимент) на продуктите или услугите. Номенклатурата представя продуктите по видове и модификации.

При наличие на по-широк асортимент или гама от продукти е подходящо да се създаде асортиментна листа, която да покаже относителния дял на всеки вид в общия оборот.

- *Предназначение и област на използване на продукта или услугата*, основни функционални характеристики.

Препоръчително е да бъдат представени скица, чертеж, снимка или друг вид онагледяващи материали, да се посочат експлоатационни свойства на продуктите и пазарни предимства на услугите, конкурентоспособност на продукта или услугата.

Необходимо е да се направи сравнение със същия или сходен продукт, който намира добър прием на пазара и да се изясни защо клиентите биха предпочели продукта. Търсенето на конкурентно предимство може да бъде в няколко насоки – новост на продукта, по-добри потребителски свойства, качество и полезност, по-ниска цена, техническо подобряване на параметрите, модернизация и усъвършенстване.

3. Избор на месторазположение на бизнес дейността.

При изборът на месторазположение на дейността се търсят множество отговори на редица въпроси, свързани с предимствата и благоприятните фактори на средата, които биха били в състояние да повишат успеваемостта и ефективността на организацията и да осигурят устойчиви предимства

пред останалите участници на пазара. Целесъобразно е да се избере място, което може само да благоприятства и улеснява бизнес дейността като осигурява близост до доставчици и клиенти, наличие на добри транспортни връзки, които да минимизират транспортни разходи, ресурсна осигуреност (материални, човешки, финансови ресурси и др.), добра инфраструктурна изграденост и равнище на местните данъци и такси, подходящи климатични условия, съществува ли възможност да се ползват собствени недвижими имоти, където би могло да се осъществява бизнес дейността.

В случай, че се наложи закупуване на недвижимо имущество за използването и приготвянето му като материална база, трябва да се има предвид, че инвестираните средства е редно да се добавят в общата стойност на проекта, както и да се определят критерии за избор на подходящите възможности. Тези критерии обикновено са свързани с цената на имотите, месторазположението на имота и степента на съответствие на особеностите на имота с технологичните и организационните специфични изисквания за осъществяване на бизнес дейността.

4. Избор на правен статут на организацията.

Спецификата на дейността и ресурсната осигуреност до голяма степен определят организационно-правната форма на организацията. Мащабът на бизнес проекта и разполагането/неразполагането с достатъчни материални и финансови ресурси определят дали дейността ще стартира в самостоятелна форма или ще бъде търсен съдружник, инвеститор и пр.

Предимствата на съдружието включват обединение на ресурси, способности, знания, умения, професионална подготовка, по-добри възможности за финансиране и привличане на инвестиции.

Недостатъците се свързват с разделянето на печалбата според дяловото участие на всеки съдружник в капитала на дружеството, различната лична ангажираност и отдаденост на работата и осъществяването на дейност-

та, личната инициатива и контролът са ограничени, опасността от възникване на конфликти е напълно реална.

При всички случаи изборът на правен статут на организацията трябва да бъде аргументиран и обоснован.

5. Характеристика на пазар, клиенти и конкуренти.

а) Пазар и клиенти.

Задължително условие за успех на разработвания бизнес проект е да има яснота кои и какви са клиентите, техните предпочитания, изисквания и покупателни способности. Тук е мястото да се изясни какво, колко и на каква цена може да се продава. От отговорите на тези въпроси зависи дали и какво ще се произвежда и евентуално на каква цена и в какви количества може да се продава.

б) Конкуренти.

Идентифицирането и анализът на конкурентите е от съществено значение за изготвянето на правилно управленско решение дали да се стартира този бизнес проект. Дори да се произведе качествен продукт на сравнително добра цена, при положение, че дейността е разположена на територията на силен и утвърден конкурент, който е добре познат и предпочитан от потребителите, шансовете за успех на бизнеса са минимални.

Затова е необходимо да се проучи кои са конкурентите и какви предимства притежават те; по какъв начин печелят и задържат клиентите си; на какви цени продават и правят ли регулярни отстъпки.

6. Цени и продажби.

а) Цени.

Определянето на цената е много важен момент в разработването на концепцията, както и в идеята да се продава продукт или услуга. Дори да е възможно да се продава в големи количества, цената е определяща. При сегашното пренасищане на пазарите със стоки и услуги, цените неминуемо падат, а големите по мащаб организации непрекъснато търсят начини за

сnižаване на производствените разходи и могат да си позволят да работят немалко време дори без печалба, за да елиминират ключов конкурент.

В тази връзка предприемачът трябва да бъде напълно наясно с ценовата листа в бранша, както и с производствената цена, която би могъл да постигне за своето изделие. Не са малко случаите, когато на пазара се предлага същият продукт, но с много по-лошо качество, и с четири-пет пъти по-ниска цена. Тогава потребителите наистина предпочитат да си купят две или три такива изделия, които във времето ще функционират толкова, колкото едно по-качествено, но на значително по-висока цена.

Затова е препоръчително да се направи калкулация на себестойността със сравнително точни разчети за разходите по елементи. За улеснение се работи в таблица със статиите на калкулация. Таблицата може да се използва за калкулиране на себестойността както на съществуващ вече продукт, който ще бъде функционално подобрен или с осъвременен дизайн, така и на новоразработвано изделие, за което ще се търси конкурентна цена.

Разбира се, има редица фактори за снижаване на себестойността, но те трябва да бъдат разглеждани и прилагани според конкретната икономическа ситуация, възможностите и мащаба на организацията, състоянието на конкурентите, равнището на технологиите и техническото оборудване и редица други условия, които много често са извън обсега на влияние на самата организация или предприемача, ако говорим за стартиращ бизнес проект.

б) прогноза за продажбите.

Логически погледнато прогнозата за продажбите би трябвало да се направи на един по-ранен етап, защото ако няма яснота дали продукта или услугата могат да бъдат продавани, то няма смисъл от разработването на всички останали елементи. За прегледност на информацията се препоръчва прогнозата за предполагаемите месечни, тримесечни и годишни продажби

да се направи в табличен вид. В таблица 2 е предложен вариант за разработване на прогнозните продажби по тримесечия и обобщено за първата година от производството на новоразработван продукт. Тя може да бъде модифицирана съобразно необходимостта и спецификата на изделието, за която ще бъде разработена и приложена, съгласно мнението на специалистите, които разработват прогнозата.

Таблица 2.

Прогноза за продажбите
на
(наименование на изделието),
произведено в
за времето от до 202..... г.

№	Основни клиенти	Продажби (лева)				
		Година 202....				Общо за годината
		I тр.	II тр.	III тр.	IV тр.	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
Всичко:						

7. Производство.

Организацията на производствената дейност е следващата нелека задача. Тук има множество сериозни въпроси, които трябва да бъдат решени. Друг сериозен момент е, че решаването на тези въпроси е свързано с осигуряването на ресурси, чиято стойност е доста висока. При разработване на

концепция за стартиращ бизнес проект, предприемачът трябва да разработи следните основни елементи:

а) Производствени помещения и офиси.

В зависимост от спецификата на избрания предмет на дейност трябва да бъдат предвидени производствени сгради, търговски, складови и сервизни помещения, както и представителна част за посрещането на бизнес партньори и клиенти и за осъществяване на бизнес административните функции. В някои случаи се отделят значителни средства в проекти за подновяване на инсталациите за електроснабдяване, водоснабдяване, отопление, осветление, вентилация, аспирация и др.

Необходимо е да бъде уточнено каква част от земите, сградите и помещенията са собствени, за да може да бъдат предвидени разходите за наеми и условията за тяхното използване.

б) Технологии, машини и инструменти.

За да могат да бъдат предвидени разходите по тази точка, е препоръчително да се направи описание на технологичния процес и списък на необходимите средства на труда, машини, инструменти, транспортни средства, автоматизирани линии за производството на продукта. Необходимо е да се уточни с какво разполага организацията и какво трябва да бъде закупено. При закупуването на ново технологично оборудване е необходимо да се представят проучените оферти, доставчици, начините на заплащане.

в) Суровини и материали.

Снабдяването със суровини и материали се изпълнява съгласно разработен и утвърден план-график според производствения план и производствената програма, които отразяват прогнозите, заявките и клиентските поръчки. Обикновено план-графикът се разработва за календарна година, а закупуването на материалите е ежемесечна задача. При специфични производства са възможни и други времеви срокове за плановата документация.

Влагането на средства в суровини и материали в зависимост от характера на произвеждания продукт понякога изисква заделяне на съществени суми, затова е целесъобразно да се направят максимално точни разчети и да се намерят възможно най-добрите условия за доставка като време и цена.

г) Персонал.

Планирането и осигуряването на потребностите от персонал в организацията с необходимата квалификация, професионални знания, умения и опит понякога е истинско предизвикателство. В зависимост от месторазположението на дейността и спецификата на производствената дейност, специалисти с конкретни специфични знания и умения е невъзможно.

Друг много съществен момент е свързан с предвиждане на равнището на заплащане на труда (както в региона, така и в бранша, при конкурентите), възможностите за развитие на сътрудниците, тяхната мотивация за ефективен труд и начините за задържане на сътрудниците с високи професионални умения и опит.

В тази сфера за осигуряване на необходимите човешки ресурси също са необходими значителни средства за инвестиране, така че е уместно те да бъдат идентифицирани и предвидени предварително.

8. Финанси.

Стартирането на бизнес дейността е препоръчително да започне със собствени средства. Не винаги, обаче, те са на разположение на предприемачите.

а) Първоначален капитал.

За да се предвиди необходимия първоначален капитал е необходимо да се сумират разходите за: осигуряване на дълготрайните активи (земя, сгради, машини, съоръжения, стопански инвентар, обзавеждане, оборудване и др, които вече бяха описани и изчислени в точка Производство; необ-

ходимите средства за закупуване и осигуряване на начални запаси от суровини и материали за осъществяване на първия производствено-търговски цикъл и първоначалните разходи за учредяване на организацията, наеми, такси, рекламни материали, застраховки, изработка на мостри и др.

Ако тази сума е налична и на разположение, тогава бизнес дейността може да стартира. В случай, обаче, че не е налична, предприемачът трябва да търси начини за финансиране на бизнес проекта. Съществуват различни начини за финансиране. За разкриване на финансовото състояние и реалната потребност от първоначалния капитал препоръчваме да се състави таблица 3.

Таблица 3.

Източници за финансиране на дейността

№	Източници	Размер (лева)
1.	Кредит за стартиране на бизнес проекта	
2.	Лични средства в пари	
3.	Приблизителна цена на личните средства в натура	
4.	Необходими допълнителни средства	
5.	Източници за осигуряване на:	
5.1.	Банков заем	
5.2.	Привлечени съдружници	
5.3.	Заем от близки и приятели	
5.4.	Други източници	
Обща стойност на бизнес проекта (1+2+3+4)		

б) Прогноза за приходите и разходите.

Препоръчително е прогнозата за приходите и разходите да бъде разработена за първите 12 месеца от стартирането на бизнес проекта. За целта предлагаме да се използва таблица 4.

Таблица 4.

ПРОГНОЗА ЗА ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ

Приходи и разходи	I	II	III	IV	...	Общо за годината
I. Приходи общо						
в т.ч. 1. Приходи от продажби/услуги						
2. Запаси готова продукция (в края на периода)						
3. Други приходи						
II. Преки разходи общо						
в т.ч. 1. Вложени суровини и материали						
2. Разходи за труд (вкл. социално осигуряване на собственика)						
III. Непреки (постоянни) разходи общо						
в т.ч. 1. Транспорт						
2. Ел. енергия						
3. Отопление						
4. Вода						
5. Наеми площи и помещения						
6. Ремонт машини, помещения						
7. Обща годишна амортизация						
8. Поща, телефон, GSM						
9. Консумативи, резервни части и др.						
10. Имуществени застраховки						

11. Местни данъци и такси						
12. Реклама						
13. Външни услуги						
14. Лихви по заеми						
15. Други разходи						
Брутна печалба I – (II + III)						
Печалба след данъчно облагане						

След попълване на таблицата за приходите и разходите може да бъде приблизително изчислена нетната печалба, в зависимост от това доколко реалистични са били заложените стойности по предходните сфери. От приходите се изваждат всички разходи, за да се получи брутната печалба. След това от нея се приспадат и дължимите данъци и се получава нетната печалба, която остава на разположение на предприемача. Това вече дава възможност да се прецени дали проектът ще бъде успешен или няма шанс да бъде осъществен.

В заключение може да обобщим предимствата, които ни дава разработването на една такава концепция за стартиране на нов бизнес проект.

Първо. Бизнес концепцията спомага да се доразвият, обмислят и конкретизират бизнес идеите, генерирани чрез описаните в Първа Тема методи. Преминаването през основните пунктове на концепцията дава представа на начинаещия бизнес предприемач с какво ще се занимава и какво може да очаква, както и доколко бизнес идеята му е ефективна и осъществима.

Второ. Бизнес концепцията представя една разширена, добре обоснована и реализуема бизнес идея. Тя може да бъде представена на инвестито-

ри за привличане на необходимите финансови ресурси или за спечелването на бизнес партньори и съдружници.

Трето. Бизнес концепцията се възприема и като разработване на идеен проект за стартиране на бизнес дейност. Тя почти напълно припокрива структурата и съдържанието на бизнес плана и в този смисъл може да послужи като добра основа за разработване на подробен инвестиционен бизнес план за стартиращата организация и да бъде гаранция за успех.



Задания и въпроси за семинарно занятие

*Уважаеми студенти, това семинарно занятие е посветено на самостоятелна творческа работа от плановата практика. За да изпълните задачата, ще трябва да преглеворите материала от предходните теми, да обобщите и систематизирате знанията си за методите и техниките за генериране на бизнес идеи и творческо вдъхновение, за да създадете свой собствен оригинален бизнес проект. За целта, на този етап е необходимо да разработите **бизнес концепция**, която може да стъпи на основата на разработената в предходния раздел Канава на бизнес модел.*

За самостоятелното разработване на бизнес концепцията е необходимо да изпълните следните задачи:

1. Да се запознаете със структурата и съдържанието на Бизнес концепцията от теоретичния материал по темата (точка 3.2).

2. Да си представите, че Сте млад предприемач и желаете да стартирате своя бизнес дейност. За целта трябва да изберете или генерирате своя бизнес идея за стартиране на нов бизнес според Вашите предпочитания.

3. Да направите предварителни проучвания в интернет за възможностите за създаване на такъв бизнес – предлагане на този продукт или услуга, конкуренти, потребители, цени, технически изисквания и особености на производството или извършването на услугата, възможности за финансиране и др.

4. Като използвате примерната структура и съдържание на бизнес концепцията (Тема 3, точка 3.2) да разработите своята бизнес идея за стартираща организация с предмет на дейност по Ваш избор до ниво **бизнес концепция**.

5. Да помислите за възможности за оптимизиране и подобряване на жизненоважните части на Вашия стартиращ бизнес, които могат да повишат крайните стопански и финансови резултати и да гарантират успеха на Вашето начинание.

Сферите на дейност и предметът на стартиращия бизнес са без ограничения. Няма значение каква идея ще използвате и колко реалистична е тя, дали ще бъде печеливш бизнесът или ще регистрирате загуба, важно е да опитате и изпробвате знанията и уменията си!

Приятна работа!

ВТОРА ЧАСТ

ТЕХНОЛОГИЯ И СТАНДАРТИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН

За преодоляване неопределеността на бизнес средата и несигурността на бъдещето се препоръчва разработването на бизнес план, независимо дали става въпрос за създаване на нов бизнес проект, за разширяване на дейността на организациите или пък просто добре работеща организация желае да планира и управлява своето бъдещо развитие.

Плановете не съществуват самостоятелно или в изолация. Те не трябва да бъдат написани или попълнени и забравени. Те трябва да бъдат използвани, за да осигурят комуникация между целите на организацията и дейностите, които трябва да бъдат осъществени за тяхното постигане. Също така плановете разкриват необходимостта от допълнителни ресурси и начините за тяхното осигуряване. Когато една организация е малка част от голяма общност, тя трябва да покаже че нейната стратегия ще помогне за постигане на глобалната цел на корпорацията. Тя трябва да възприеме етичните норми и методи, както и да гарантира подходяща възвръщаемост.

Планирането е дейност, която си заслужава да се свърши и си заслужава да се извърши старателно и добре. Бизнес плановете допринасят за всички видове дейности – търговски и с нестопанска цел. Бизнес планът показва къде се намира организацията в момента, показва къде трябва да отиде. В него са заложили опорните точки за сравнение, които показват прогреса и напредъка в дейността. Бизнес планът подпомага управлението, преминавайки през неизбежни препятствия. Чрез процесът на стратегическо планиране се оформя визията и става възможно пълното и ефективно оползотворяване на всички възможности и ресурси, включително на човешките ресурси и екипировката.

ЧЕТВЪРТА ТЕМА

ТЕХНОЛОГИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН

Разработването на бизнес план, независимо дали ще бъде инвестиционен или план за развитието на организацията спомага да бъдат изяснени до известна степен динамиката и протичането на процесите в окръжаващата среда, с цел да се снижи до минимум бизнес рискът, да се определят реалистични цели и да се изберат подходящи стратегии на действие, да се оползотворят по рационален и максимално ефективен начин ресурсите, да бъдат подпомогнати сътрудниците в тяхното развитие и професионално израстване.

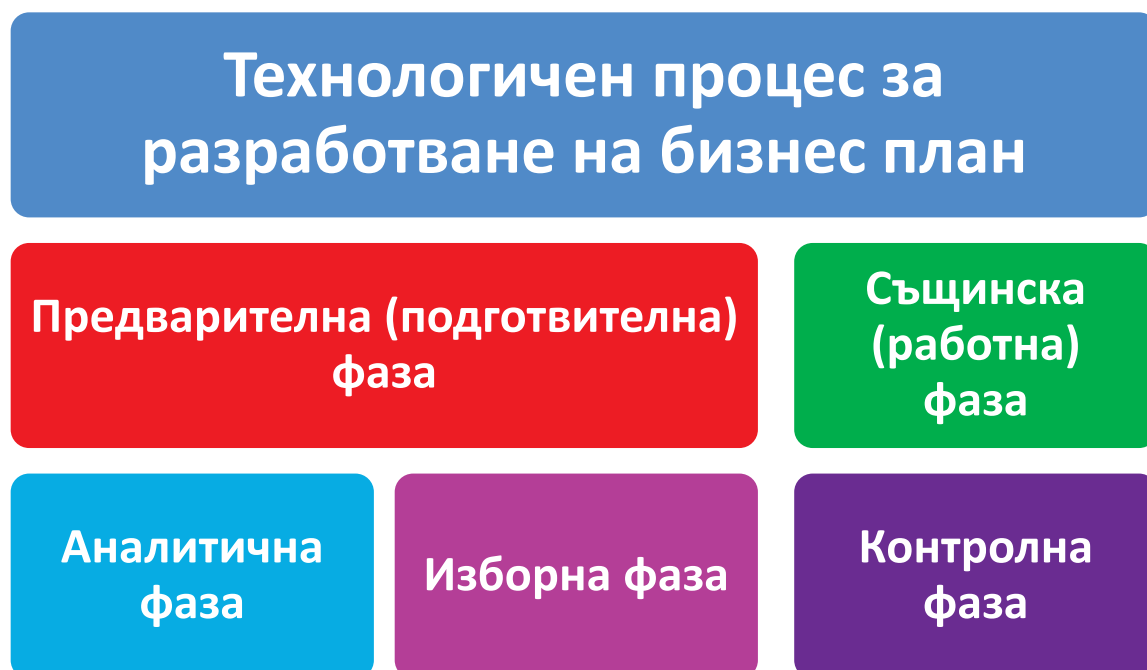
4.1. Определение и характеристика.

Разработването на бизнес план е сложен и отговорен процес, защото от неговото качество и достоверност зависи резултата от функционирането на предприятието. Този процес има специфична технология, която е свързана с неговата организационна и функционална структура.

Технологията на планирането представлява съвкупност от процедури, дейности и задачи, свързани с диагностиката, прогнозирането и обвързването на ресурсите (материални, човешки, финансови и информационни) във времето чрез подходящи методи и подходи, с оглед на тяхното рационално оползотворяване. В зависимост от крайната цел, равнището и детайлизацията на планирането, продуктът от протичането на технологическия процес може да бъде бизнес план, бизнес концепция, бизнес стратегия, прогноза, оперативен бизнес план и др.¹⁵

¹⁵ За подробности вж. Нейкова, Р. Планиране и прогнозиране. Изд. ЕКС-ПРЕС, Габрово, 2006, с. 79

Технологичният процес при разработване на бизнес план (фиг. 6) се състои от пет основни фази: 1) предварителна (подготвителна фаза), 2) същинска (работна фаза), 3) аналитична (фаза на анализ и оценка на предложените варианти на бизнес плана), 4) изборна фаза (обосновка на предпоставките за избор на вариант) и 5) контролна фаза (последващ контрол за съответствие на избрания бизнес план с първоначално дефинираната цел на предприятието). Всяка фаза включва съвкупност от дейности и операции, които се извършват в определена логическа последователност.



Фиг. 6. Технологичен процес за разработване на бизнес план.

Познаването на технологията на разработването на бизнес план е едно от важните условия за неговото качествено разработване и за успешната му реализация при осъществяване на бизнес дейностите.

Технологията на бизнеспланирането е свързана със структурата на бизнес плана, който в най-общ вид отразява основните организационни и функционални елементи, които съответстват на основните области в управлението на една бизнес организация. По такъв начин се постига обвързаност и съгласуваност между целите и задачите за тяхното изпълнение, от

една страна, и осигуреността им с необходимите ресурси в точно определени периоди; противодействия се на отрицателните фактори и заплахите на бизнес средата и се подпомага стремежът за максимизиране на печалбата и крайните производствено-финансови резултати от дейността на организацията.

4.2. Примерна структура на бизнес план.

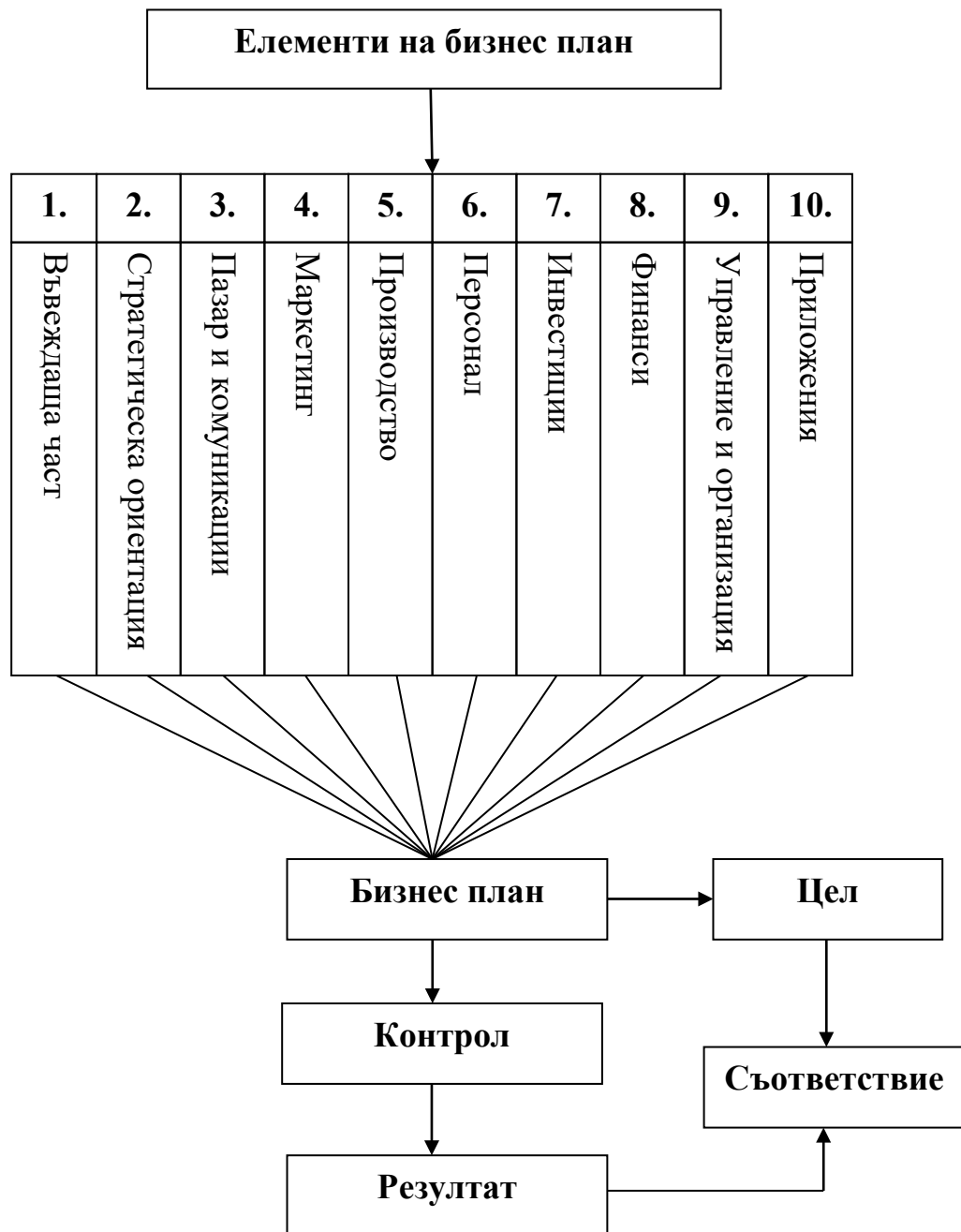
Представената структура и съдържание на бизнес план, в настоящото учебно пособие има обобщаващ характер и включва всички възможни функционални области от дейността на бизнес организациите. С това се постига известна универсалност и предложената структура може да бъде приложена за разработване на бизнес план за стартиране на собствен бизнес, за използването му при кандидатстване за кредитиране на дейността, за привличане на бизнес партньори или инвеститори или просто за стратегическа ориентация и визия за бъдещето и просперитета на организацията.

По принцип, във всеки бизнес план има десет раздела, които съответстват на организационно-функционалната структура на предприятието. Според спецификата на дейността на конкретното предприятие и нейния обхват, някои раздели могат да бъдат обединени или реструктурирани. Основните раздели на бизнесплана са представени на фигура 7.

Всеки раздел включва определени дейности и необходимите ресурси за тяхното осъществяване. Необходимо е обаче, да се има предвид, че технологията на планирането има специфичен характер – част от разделите и дейностите в тях се осъществяват последователно, но други протичат паралелно във времето. Това се определя от системата за управление и позициите на предприятието в окръжаващата система.

За по-бърза ориентация в разширеното съдържание на бизнес плана предлагаме опростена, кратка схема на структурните части на бизнес плана.

Примерна схема на съдържанието и структурните части на бизнес план



Фиг. 7. Основни раздели на бизнес план.

I. Въвеждаща част.

1. Корица и заглавна страница.
2. Съдържание.
3. Резюме и анотация.

II. Стратегическа част.

1. Стратегическа ориентация на организацията – разработване на мисия, визия, цели и бизнес стратегии.
2. Пазар и конкуренти

III. Функционални раздели на бизнес плана.

1. Маркетинг.
2. Производство.
3. Персонал.
4. Инвестиции.
5. Финанси.
6. Управление.

IV. Приложения и документация.

1. Техническа документация за продукта или услугата.
2. Документи от правен характер.
3. Информация за проведените пазарни проучвания.
4. Документи, свързани с управлението на персонала.
5. Документи от счетоводно-финансов характер.
6. Документи с инвестиционен характер, за извършване на капитално строителство.
7. Други доказателствени материали и документи.

В по-нататъшното изложение предстои да бъдат подробно и последователно разгледани основните части и функционални раздели на бизнес плана.

Основно правило при разработването и написването на бизнес план е да се дава предпочитание на изследванията, цифрите и фактите, на представянето на информацията в графичен и табличен вид, чрез използване на диаграми и нагледно визуализиране на резултатите, вместо дълги словесни описания и обяснения.

I. ВЪВЕЖДАЩА ЧАСТ¹⁶.

1. Корица и заглавна страница.

На корицата се разполага информация от общ характер:

- наименованието и фирмения знак или логото на организацията;
- предназначението на бизнес плана;
- автора на проекта и датата на разработване.

Препоръчително е да се добави информация за целевото използване на бизнес плана и предупредителна информация в случай, че бизнес планът не може да се предоставя и преотстъпва на други лица.

Заглавната страница съдържа следната информация:

- наименование на организацията;
- седалище и адрес на организацията;
- правна форма и регистрация на организацията;
- професионална информация за предприемача;
- информация за връзка с организацията и контакти – лице за контакт, телефон, e-mail и др.

2. Съдържание.

Подготовката на съдържанието е от изключителна важност, защото то представя подробно структурните части на бизнес плана, не само с цел лесната и достъпна ориентация в проекта, но и визуализира структурния облик на бизнес плана, неговата пълнота, логичност и завършеност.

Резюме и анотация.

В анотацията и резюмето на бизнес плана се включват най-важните проблеми и резултати от направените проучвания за подпомагане определянето на целите, избора на стратегии, изготвянето на решения и изпълнението на управленските функции в развитието на организацията.

¹⁶При разработването на примерната структура и съдържание на бизнес плана са използвани материали от Каменов, Д. Бизнес планиране. Наръчник за начинаещия предприемач. Изд. ИИОМ „Оком“, София, 2002 г.

Разработването на резюмето е от тактическо значение, тъй като то дава първата представа в синтезиран вид за бизнес дейността и от начина на представяне зависи как ще бъде преценен проектът – като обещаващ и осъществим или като неблагоприятен.

За да се разработи прецизно и представително резюмето е необходимо първо да бъдат завършени всички функционални раздели на бизнес плана. Само тогава може да се представи най-полезната и представителна информация във възможно най-кратък, ясен и конкретен вид, съдържаща доказателства за възможности за развитие на бизнес идеята и успех на начинанието.

В конкретика резюмето трябва да синтезира информацията от най-съществените раздели на бизнес плана и да не превишава две-три страници:

- Предназначение на бизнес плана.
- Стратегическа ориентация на бизнеса – разработени анализи, мисия, визия, цели и стратегии.
- Пазар и конкуренти – пазарен дял, продажби, конкурентни предимства.
- Маркетингова стратегия – отличителни характеристики на продукта или услугата, цени, дистрибуция и промоция.
- Производствено-технологична стратегия – капацитет и степен на използване на техническото оборудване, равнище на технологията, контрол върху качеството.
- Политика и стратегия в управлението на човешките ресурси.
- Структура на капитала, форма на финансиране на дейността, възвръщаемост на инвестицията.
- Финансово-икономически резултати от дейността на организацията за плановия период.

- Управление на организацията – етапи и срокове на стартиране и развитие на бизнеса. Представяне на личността на предприемача.

II. СТРАТЕГИЧЕСКА ОРИЕНТАЦИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА.

1. Разработване на SWOT анализ и основни изводи и насоки за избор на стратегии за дейността на организацията.¹⁷

Чрез този анализ се определят силните и слабите страни на организацията в основните функционални области – маркетинг, производство и технологии, персонал, инвестиции, финанси и управление. Необходимо е да се направят анализи на благоприятните фактори, които могат да осигурят постигането на главната цел на организацията, както и да се изведат критичните точки и трудностите, които е възможно да попречат на осъществяването на главната цел на организацията. За да се изготвят анализите е необходимо да се направи следното:

➤ определяне на силните и слабите страни на организацията в основните функционални области – маркетинг, производство и технологии, персонал, инвестиции, финанси и управление.

За улеснение и прегледност на информацията може да се използва таблица (Таблица № 5). Разбира се, мениджърите имат възможност да разработят свой вариант на таблици и графично визуализиране на информацията, съобразно личните си предпочитания и спецификата на бизнес дейността.

¹⁷ Методите и техниките за разработване на SWOT анализ са подробно описани в учебника, който се предлага за дисциплината Бизнес планиране, затова тук няма да се спираме в детайли. За справка виж: Златева-Петкова, Ц. Бизнес планиране. УИ „В. Априлов”, Габрово, 2019 г., стр. 105-113

Таблица № 5. Анализ на факторите на вътрешната среда на организацията.

№	Фактори на вътрешната среда	Силни страни	Слаби страни
1.	Маркетинг	• • •	• • •
2.	Производство и технологии	• • •	• • •
3.	Персонал	• • •	• • •
4.	Инвестиции	• • •	• • •
5.	Финанси	• • •	• • •
6.	Управление	• • •	• • •

➤ определяне на благоприятните възможности и заплахите за бизнес дейността на организацията, произтичащи от макросредата като се проследи влиянието на основните фактори – политически, икономически, демографски, социални и технологични фактори.

Таблица № 6. Анализ на факторите на макросредата.

№	Фактори на външната среда	Силни страни	Слаби страни
1.	Политика	• • •	• • •
2.	Икономика	• • •	• • •
3.	Демография	• • •	• • •
4.	Технологии	• • •	• • •
5.	Социална система	• • •	• • •

➤ определяне на благоприятните възможности и заплахите за бизнес организацията, произтичащи от макросредата като се направи анализ на конкурентите, клиентите, бизнес партньорите, предлагането на достатъчно квалифицирани специалисти.

Таблица № 7. Анализ на факторите на микросредата.

№	Фактори на външната среда	Силни страни	Слаби страни				
1.	Конкуренти	• • •	• • •	•	•	•	•
2.	Клиенти	• • •	• • •	•	•	•	•
3.	Бизнес партньори	• • •	• • •	•	•	•	•
4.	Пазар на труда	• • •	• • •	•	•	•	•

2. Мисия на организацията.

Мисията представлява по-широк обхват за виждането на дейността и тенденциите за развитие на организацията. Тя може да се определи като „Основание, уникална цел, която очертава бизнеса спрямо другите форми от същия тип или идентифицира сферата на техните операции, изразени в продуктови и пазарни понятия“¹⁸

Формулирането на мисията на организацията е от изключително значение, защото мисията е отправна точка на стратегическото планиране в организацията и ориентир в нейното дългосрочно развитие. Тя трябва да отразява или да съдържа уникалната цел на организацията и да служи като концепция за постигане на растеж и конкурентоспособност в дългосрочен план. За тази цел формулировката трябва да бъде максимално кратка, ясна и разбираема за всички – за сътрудниците на организацията, за клиентите, за конкурентите, за обществото като цяло. От своя страна, мисията трябва да дава отговори на следните въпроси:

- Какъв е предметът на дейност на бизнеса? Какво предлага на своите клиенти и обществото? Какво е призиванието на организацията?
- До каква степен организацията ще се стреми да постигне удовлетворяване на потребностите и изискванията на клиентите?
- Описание на принципите, ценностите и уникалните характеристики на бизнеса на организацията.

Чрез мисията се създава възможност за формиране и избор на рекламен девиз за представяне на бизнеса пред клиентите и обществото. Чрез нея се отправят послания към:

- персонала на организацията – създаване и определяне на ценностната ориентация и нормите на поведение в организацията;
- клиентите – целта е да се подбужда и поддържа интерес у клиентите и да се затвърждава тяхното доверие към качеството на продуктите, услугите и обслужването;
- бизнес партньорите – изграждане на отношения на сигурност и доверие, коректно сътрудничество в дългосрочен аспект;

¹⁸ Стоянова, С. и И. Илиев. *Основи на управлението*, Изд. Авангард Прима, 2019, с. 42

- обществото – целта е да се създаде известност и добър имидж на организацията.

3. Определяне целите на предприятието

Две от задължителните изисквания при определяне на целите на организацията е те да бъдат реалистични и постижими. Това е толкова важно, защото целите на организацията дават количествен и качествен израз на очакваните резултати от дейността на организацията. Съгласно избраните цели се определят и главните насоки за развитие на организацията за определен времеви период. От изпълнението на целите зависи до голяма степен и състоянието на организацията в бъдеще.

Дефинирането на главната цел на организацията за плановия период дава основание да се направи конкретизация на разчетите за всяка година от плановия период. Затова е необходимо е да се представят доказателства и аргументи за реалистичността на главната цел на организацията.

4. Избор на генерална стратегия на организацията.

Изборът на генерална стратегия е резултат от обмислянето на множество идеи и варианти за реализация на целите на организацията, поставени в предишната точка. Различните варианти съдържат в себе си разнообразни начини и подходи за осъществяване на целите и задачите. За да се направи рационален избор е необходимо отново да се оценят резултатите от анализите на външната, вътрешната и конкурентната среда на организацията. При сравняването на алтернативите се избира най-ефективният начин за максимално оползотворяване на всички ресурси в организацията и на благоприятните възможности на бизнес условията; как да се намали до минимум негативното влияние и въздействие на външната среда.

III. ПАЗАР И КОНКУРЕНТИ.

1. Характеристика на пазара, определяне на пазарния сегмент и на пазарната стратегия.

В този раздел се извършват следните дейности:

➤ Разработване на характеристика на бранша, в който оперира или възнамерява да оперира организацията. В кратък вид трябва да се опишат състоянието, тенденциите и изводите за перспективността на дейността.

➤ Разработване на характеристика на целевия пазар на организацията по отношение на:

- Продукта – на какъв продуктов пазар ще се предлага продуктът;
- Купувачите – характеристика и численост на потенциалните купувачи, какъв е относителният им дял от общия брой на съответната потребителска група;
- Териториални граници – териториално разпространение на пазара на организацията;
- Тип на пазара – хомогенен или хетерогенен.

➤ Определяне и характеристика на пазарния сегмент на организацията според най-подходящия признак, съобразно предмета и спецификата на дейност, съответно:

- По групи клиенти и/или техни характеристики.
- По видове продукти и/или по тяхното предназначение.
- По географско разположение или търговски зони.

➤ Разработване на профил на пазарния сегмент на организацията като се използва най-подходящия съобразно предмета и спецификата на дейност показател, съответно:

- Пазарна гъстота.
- Достъпност.
- Разграниченост.

➤ Описание на направените пазарни проучвания и основните изводи, които организацията е извела от тях и най-вече на въпроса очакват ли се евентуални промени в потребителското търсене и какво би довело до тях?

Като обобщение на информацията от извършените изследвания може да се дефинира и обоснове пазарната стратегия на организацията.

2. Конкурентни предимства и позиции на фирмата.

Анализът и разкриването на конкурентните предимства на предприятието предполага да се изследва поведението на основните конкуренти на организацията в бранша и те да бъдат характеризирани по следните основни позиции:

- Пазарен дял.
- Продуктови характеристики.
- Ценова политика.
- Характерни особености в управленския процес и функции – маркетинг, производство и използвани технологии, управление на персонала, инвестиционна и иновационна активност, финансиране на дейността.

Препоръчително е да се обърне сериозно внимание на ново появяващите се конкуренти, които успяват сравнително бързо да увеличават пазарния си дял.

Следва да се направи дефиниране и анализ на конкурентните предимства и позиции на предприятието спрямо тези на основните конкуренти в бранша, в т.ч. формулиране на печеливша конкурентна стратегия, както и обосновка за това, че тя е правилно подбрана и ще донесе успех.

3. Прогноза за продажбите и пазарен дял.

За успешното функциониране на предприятието, е необходимо да се направи прогноза за продажбите на продукта за съответните планови периоди по години.

Една такава прогноза се базира и в нея намират отражение направените пазарни проучвания, проучванията и анализите на клиентите, конкурентите, проучването на търсенето и предлагането за това какви продукти и в какви количества могат да бъдат продадени и съответно на какви пазари.

Таблица № 8 Прогноза за продажбите на организацията.

Прогноза за продажбите

на

(наименование на изделието),

произведено в

за времето от до 202..... г.

№	Основни клиенти	Продажби (лева)				
		Година 202....				Общо за годината
		I тр.	II тр.	III тр.	IV тр.	
1.						
2.						
3.						
4.						
Всичко:						

Прогнозата за продажбите на организацията трябва да съдържа количествата на предполагаемите месечни или тримесечни продажби, обобщени за първата година и годишните продажби за следващите години на плановия период. За прегледност на информацията е препоръчително да се използва таблица (таблица № 8). Към тази информация трябва да се добави и прогнозата за приходите от продажбите на планираните количества. За да бъде възможно това, трябва предварително да бъде определена и цената на продукта или извършваната услуга.

При определянето на цената е целесъобразно да се използва калкулативния метод (таблица № 9), при който въз основа на икономическите елементи или статии на калкулацията се определят количествено и впоследствие се натрупват направените разходи по производство, управление и реализация на продукцията. В резултат се формира себестойността на продукцията и към нея се добавя желан размер печалба, изчислен въз основа на процент рентабилност към пълните разходи.

Таблица № 9

Калкулация за плановата (фактическата) себестойност

на

(наименование на изделието),

произведено в

за времето от до 202..... г.

Произведено количество

№	Наименование на разходите	Мярка (лева)	За единица изделие		За цялата продукция	
			План	Отчет	План	Отчет
1.	Разходи за материали					
2.	Разходи за горива и енергия					
3.	Разходи за външни услуги					
4.	Разходи за амортизации					
5.	Разходи за заплати					
6.	Разходи за социални осигуровки и надбавки					
7.	Други разходи					
	Производствена/съкратена/ технологична себестойност					
8.	Разходи за продажба					
9.	Разходи за организация и управление					
	Пълна себестойност					

По подобен начин на прогнозата за продажбите може да се разработи и прогноза за пазарния дял на организацията по години за плановия период. Отново за улеснение се препоръчва таблично представяне на информацията.

Таблица № 10. Прогноза за пазарния дял на организацията.

Продукти	Продажби за целевия пазар, (лв.)	Пазарен дял на организацията, %		
		202... г.	202... г.	202... г.
1.				
2.				
3.				
4.				

IV. МАРКЕТИНГ.

1. Маркетингови стратегии.

Те са свързани със следното:

➤ Избор на подходящи инструменти за прогнозиране и представяне на пазарните сегменти.

➤ Дефиниране на продуктовата стратегия и определяне на нейния конкурентен потенциал.

➤ Разработване на ценова стратегия, определяне на нейната гъвкавост и еластичност и на начина, чрез който може да се окаже въздействие върху търсенето на продукта или услугата.

➤ Избор на методи за дистрибуция и разработване на дистрибутивна стратегия за пласмент, с цел осигуряване предлагането на продукта в търсените количества, в удобно и достъпно за клиентите място и в подходящото време;

➤ Дефинирането на промоционалната стратегия за успешно проникване на пазара включва:

- Избор на начини за реклама на продукта.
- Избор на техники за стимулиране на продажбите.
- Избор на форми за директен маркетинг.

- Избор на действия и възможности за създаване на престижен имидж на продукта и добро име на организацията.

➤ Проследяване развитието на маркетинговите стратегии на предприятието във времето, наблюдение на ефективността от тяхното прилагане и предприемане на коригиращи действия, при необходимост.

2. Характеристика и описание на продукта.

Конкретизиране на качествата, ползите и предимствата, които продуктът предлага на потребителите. За постигане на желаните резултати е необходимо да се използват следните показатели:

- Основни характеристики и свойства, класификационни и конструктивни показатели.

- Предназначение, функции и свойства на продукта или услугата.
- Режим на използване и икономичност.
- Ергономичност и екологичност.
- Дизайн, естетичност и стил.
- Качество на продукта или услугата. Съответствие на национален или международен стандарт за качество.

- Предлага ли продуктът допълнителни изгоди от продажбеното и след продажбено обслужване – транспорт, гаранционен срок, сервиз и др.

При описанието на продукта определящо значение за неговата идентификация има представянето на търговска марка, патентна защита, художествени характеристики на продукта и опаковката. Затова трябва да се посочи следното:

- Ако има направена юридическа защита на марката, това трябва да бъде посочено и уточнено.

- При използване на чужда търговска марка (франчайзинг, лиценз, ноу-хау) това трябва да бъде посочено и уточнено.

Степента на готовност на продукта или услугата за излизане на пазара е въпрос от изключителна важност. Това предполага да се уточнят следните детайли:

- Какво е извършено до момента и какво предстои да се извърши.
- Разработен ли е опитен образец, прототип.
- Произведена ли е пробна серия.
- Тестван ли е продуктът на пазара.

Ако в бизнес плана става въпрос за вече съществуващ продукт на пазара, е необходимо да се уточни дали се предвиждат някакви промени, подобрения или усъвършенстване на външния вид, опаковката, дизайна и др.

Необходимо е да се уточни на кой етап от жизнения цикъл се намира продуктът – въвеждане, растеж, зрялост, упадък, в т.ч. и какви тенденции в търсенето се очакват във връзка с жизнения цикъл на продукта.

Обосноваването на конкурентните предимства на продукта или услугата пояснява дали те са временни или трайни и по какъв начин ще бъдат поддържани. По отношение на конкурентните предимства следва да бъдат уточнени още два въпроса:

- Защо потребителите ще предпочитат продукта или услугата на организацията пред аналогичен продукт на конкурентите?
- Съществуват ли възможности конкурентите да предложат аналогичен или дори по-добър продукт от този на организацията?

3. Ценообразуване.

Разработването на системата за ценообразуване предполага следното:

- Дефиниране на главната ценова цел и избор на ценова стратегия на организацията. Аргументация за правилността на избора.
- Определяне на ценовата еластичност на търсенето на продукта или услугата на организацията.

- Разработване на характеристика и анализ на размера, структурата на разходите за производство на продукта или услугата.
- Представяне на цените, на които основните конкуренти в бранша предлагат своите продукти.
- Определяне на мястото, на което е поставен продукта или услугата в ценовата листа на бранша в съпоставка с другите предприятия.
- Избор и прилагане на метод за ценообразуване.
- Адаптиране на цената към конкретните пазарни условия и евентуални корекции на цената в случай на необходимост в зависимост от търсенето на пазара.

4. Дистрибуция (пласмент).

- Необходимо е да се избере начин на разпространение на продукта. Съществуват две възможности – да се предлага директно на потребителите или да се използват посредници.
- Необходимо е да се направи характеристика на дистрибуторския канал при решение за използване на посредници, описание на изградените отношения, разпределение на ролите между участниците.
- Представяне на информацията за договорните отношения и условията, при които ще се извършва дистрибуцията, както и за проучените оферти на дистрибутори и търговци.
- Осъществяване на контрол върху дейността на дистрибуторите за защита на търговските интереси на организацията.
- Представяне на икономическа обосновка на избраната дистрибутивна стратегия на организацията.

5. Промоция и реклама.

- Избор на промоционални инструменти, които възнамерявате да използвате. Аргументация за правилността на избора.

➤ Избор на начин, място и медии за реклама на продукта или услугата. Необходимо е да се представи информация за:

- Рекламните цели.
- Рекламното послание.
- Аргументите за избор на медия.
- Оценка на очаквания рекламен ефект.

➤ Избор на методи и техники за насърчаване на продажбите и оценка на очаквания ефект от тяхното прилагане.

➤ Организация на връзките с обществеността и определяне на акцентите в тази област.

V. ПРОИЗВОДСТВО.

1. Разработване на производствено-технологична стратегия.

Разработването на производствено-технологичната стратегия предполага да се обмислят множество фундаментални въпроси и да се вземат редица решения по отношение на ключовите елементи на тази стратегия, по-важните от които са:

- Избор на месторазположение на организацията, в т.ч. какви конкурентни предимства ще осигури избраното месторазположение.
- Избор на технология – определяне кой е факторът с решаващо значение за този избор.
- Обезпечаване на производствения процес с необходимите машини и съоръжения.
- Избрана форма на производствения процес – какви предимства осигурява тя.
- Степен на използване на производствения капацитет – оползотворява ли се и какви са възможностите да бъде повишен.

- Производствена програма – разширяване и разнообразяване на асортимента на предлаганите продукти и увеличаване на обема на производство.

- Управление на материалните запаси – осигуряване на необходимите количества материали с необходимото качество, на достъпна цена. Определяне на оперативните материални запаси.

- Контрол върху качеството – гарантиране на конкурентни предимства в областта на качеството, начин на осъществяване на контрола и осигуряване на качеството на продуктите.

- Определяне на основните резултати, които се очакват от реализацията на производствено-технологичната стратегия на организацията. Какви ще бъдат приносите на тази стратегия за осъществяването на главната цел и генералната стратегия на организацията?

2. Месторазположение на организацията.

➤ Описание на предимствата, които дава месторазположението на организацията, по отношение на следните показатели:

- Собственост върху земята или изгоден заем.
- Добра инфраструктурна изграденост, териториално устройство и регулация.

- Близост до клиентите и осигуряване на достъп до организацията.

- Осигуреност с персонал и квалифицирана работна ръка.
- Благоприятни атмосферни условия и екологичност.
- Наличие на изградена дистрибуторска мрежа в региона.
- Други благоприятни фактори на региона, в който оперира организацията или който е избрала за развитие на своя бизнес.

➤ Разработване на характеристика на работната площадка по размери и разположение на помещенията и площите за складиране, производ-

ство, управление и социално-битово обслужване. Препоръчително е да се направи схема.

- Описание на по-нататъшните действия и дейности, които трябва да се извършат за благоустрояване, допълнителни подобрения и ремонти на работната площадка, сградите и помещенията, в които ще бъде осъществявана бизнес дейността.

- Описание на икономията на средства, както и на допълнителните разходи, които трябва да бъдат направени, заради месторазположението на бизнес дейността.

- Представяне на други специфични подробности на месторазположението, които оказват положително или отрицателно въздействие върху резултатите от бизнес дейността.

3. Избор на технология, осигуряване на необходимите машини и съоръжения.

- Описание на начина, по който ще се осъществява производството и/или ще се извършва услугата. Избор на методи и технологии, които ще доведат до конкурентни предимства за организацията.

- Систематизиране на предимствата, които има избраната технология по отношение на екологичност, икономичност, качество на продукта, технологично равнище, капиталопогълщаемост, патентна защита, лиценз и др.

- Предвиждане на мерки и действия за успешно усвояване и адаптиране на избраната технология.

- Съставяне на спецификация на вида, броя, произхода и цените на машините и съоръженията, които ще бъдат използвани в производствения процес на организацията.

- Представяне на информация за това, дали оборудването ще бъде закупено или взето под аренда, наем или лизинг. Проучване на офертите и формулиране на аргументите и съображенията за избор на доставчик.

4. Организация на производствения процес.

- Избор на организационна форма на производствения процес и аргументация за правилността на избора.
- Представяне на производствено-технологична схема, от която да се виждат етапите на технологичния процес.
- Определяне на продължителността на производствения цикъл.

5. Определяне на производствения капацитет.

- Определяне на максимално възможните годишни количества за производство от продукта или услугата според паспортите на предвиденото технологично оборудване.
- Определяне на работния капацитет и реално произвежданите количества през първата, втората и третата година на производство от плановия период. Определяне на режима на работа на оборудването.
- Уточняване на производствения капацитет на оборудването и съоръженията за осигуряване на върховото търсене на продукта или услугата на организацията.
- Описание на нуждите, възможностите и плановете за бъдещо увеличаване на производствените мощности.
- Предвиждане на мерки за по-добро интензивно и екстензивно използване на машините и съоръженията.
- Осигуряване и организиране на редовна профилактика и ремонт на оборудването.

6. Производствена програма.

За разработването на производствената програма е необходимо да се определят видовете, количествата и стойността на продуктите или услугите, които се предвижда да бъдат произвеждани през първите три години от стартирането на бизнес дейността. Производствената програма може да бъде разработена в два разреза:

- в натурални измерители и показатели;
- в стойностно изражение, което се получава като произведение на количествата на съответните изделия или продукти и тяхната цена.

Препоръчва се за прегледност представянето на тази информация да бъде в табличен вид (таблица № 11).

Таблица № 11. Производствена програма

Производствена програма за периода 2022 – 2024 г.

№	Продуктов асортимент	Мярка	Производство 2022 г.				Общо 2022 г.	2023г.	2024г.	Общо за периода	Относителен дял, %
			I тр.	II тр.	III тр.	IV тр.					
1.											
2.											
3.											
Общо:											100 %

➤ Анализ и оценка на обема на производството за съответните години и съпоставка с размера на разходите. Това ще даде възможност да се прецени къде се намира организацията спрямо „критичната точка”.

➤ Разработване на асортимент на продуктите или услугите в производствената програма.

➤ Ресурсна осигуреност на производството и производствената програма с материали и консумативи.

➤ Информация за това каква част от произведените количества от продукта или услугата са договорени и основания, че останалата част от производствената програма ще бъде реализирана на пазара.

7. Планиране на материалните и производствените запаси.

За осигуряване на производствената програма и непрекъснатостта на производствения процес е необходимо да се определят видовете, количествата и стойността на необходимите суровини, материали и консумативи за производството на планираните количества от продуктите или услугите. За да бъде систематизирана тази информация е подходящо тя да бъде представена в таблица по години, вид, количество, доставна цена на отделните партии и стойност на материалите по групи (таблица № 12).

Таблица № 12. Планиране на материалните и производствените запаси

**Необходими суровини и материали за осигуряване на
производствената програма
(годишна база)**

№	Материали (по групи)	Необходимо количество (бр./кг/м/л)	Доставна цена, лв.	Обща сума, лв.	Доставчик
1.					
2.					
3.					
4.					

На базата на планираните материални запаси от суровини и материали се разработва месечен график за закупуване и снабдяване с необходимите суровини и материали през първата година на плановия период.

За прегледност и улеснение предлагаме вариант за таблично представяне на тази информация.

Таблица № 12. Месечен график за закупуване и снабдяване със суровини и материали

**Месечен график за закупуване на суровини и материали, необходими
за осигуряване на производствената програма**

№	Материали (по групи)	202... г. по месеци												Общо 202... г.
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
1.														
2.														
3.														
4.														

➤ Разработване и представяне на мерки за икономично изразходване и максимално оползотворяване на суровините и материалите.

➤ Разработване на графици за доставките на материалите и суровините. Представяне на информация за проучени оферти за избор на доставчици. Предвиждане и осигуряване на резервни варианти.

➤ Предвиждане и предприемане на мерки, които трябва да бъдат осъществени в случай, че за производствения процес се използват критични материали, дефицитни или с несигурни източници и доставки.

➤ Определяне на материалните производствени запаси, поддържане на необходимите количества и гарантиране на осигуреност на производствения процес.

➤ Осигуряване на необходимите оборотни средства за снабдяване и закупуване на достатъчни количества суровини и материали за подsigуряване на непрекъснатостта на производствения процес.

8. Контрол върху качеството.

➤ Избор на стандарт или технически условия и изисквания за производство на продукта или услугата.

➤ Избор на система за контрол на качеството, която ще бъде приложена за осигуряване на необходимото ниво на качеството на продукта или услугата.

➤ Сертифициране на готовата продукция – избор, решения, разчет за необходимите средства и разходи.

➤ Разработване и прилагане на мерки за поддържане и гарантиране на качеството и неговата конкурентоспособност. Калкулиране на допълнителните разходи, които ще бъдат направени за неговото поддържане.

VI. ПЕРСОНАЛ.

1. Разработване на политика, цели и стратегия в управлението на човешките ресурси и персонала.

➤ Разработване и формулиране на политиката, която организацията възнамерява да провежда по отношение на своя персонал, като продължение и развитие на мисията на организацията.

➤ Установяване и налагане на принципите на организационната култура, ценностите, добродетелите и нормите на поведение, които трябва да бъдат следвани и спазвани от персонала на организацията.

➤ Дефиниране на основната функционална цел в областта на управлението на човешките ресурси и персонала, чрез създаване на благоприятна мотивираща среда в организацията.

➤ Разработване на оперативните цели, стратегии и основни задачи по отделните функционални направления в управлението на човешките ресурси:

- Проектиране и анализ на длъжностите, разработване на щатно разписание и определяне числеността на персонала в организацията.
- Определяне на потребностите от персонал.
- Привличане, подбор, оценка, наемане и задържане на работници и служители с необходимата професионална квалификация и опит.

- Обучение и развитие на персонала.
- Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.
- Оценяване на трудовото представяне и атестиране на персонала.
- Възнаграждения и заплащане на труда на персонала.
- Социално и здравно осигуряване.
- Форми на сътрудничество с персонала на организацията и

включването на сътрудниците в управленските процеси.

2. Определяне на потребностите от персонал.

➤ Определяне на потребностите от изпълнителски и административно-управленски персонал.

➤ Разработване на разписанието на длъжностите в организацията. За улеснение и прегледност може да се използва предложената таблица (таблица № 13).

Таблица № 13. Разписание на длъжностите

№	Категория персонал и наименование на длъжността	Шифър по НКП	Структурно звено	Образование	Квалификация	Трудов опит	Брой	Численост общо
	Управленски персонал							
1.								
2.								
	Административен персонал							
1.								
2.								
	Производствен персонал							
1.								
2.								

➤ Определяне на длъжностните задължения, отговорности и взаимоотношения на ключовите длъжности в организацията. По преценка могат да бъдат добавени и разработените длъжностни характеристики.

➤ Обмисляне на начини и варианти за привличане, подбор и оценка, наемане и задържане на квалифицирани работници и служители в организацията.

3. Определяне на разходите за издръжка на персонала.

➤ Определяне на разходите за заплати и социални осигуровки на персонала, които са за сметка на работодателя (таблица № 14).

Таблица № 14. Разходи за заплати и социални осигуровки на персонала

Разходи за заплати и социални осигуровки на персонала

Категория персонал	Брой заети лица	Средна брутна месечна заплата	Общо заплати за годината	Социални и здравни осигуровки	Общо заплати и осигуровки
А. Управленски персонал					
Б. Административен персонал					
В. Производствен персонал					

➤ Разработване на модел за определяне на равнището и динамиката на работните заплати, обвързани с постигнатите резултати и трудовото представяне на всеки един сътрудник в организацията.

➤ Определяне на структурата на средната брутна заплата, като се отдели относителният дял на основната заплата, допълнителните възнаграждения и стимулиращите добавки.

➤ Представяне на длъжностна скала с основните заплати по длъжности.

➤ Представяне размерите на допълнителните възнаграждения за:

- Продължителна работа (трудов стаж).
- Нощен труд (ако се полага такъв).
- Вредни или специфични условия на труд (в случай, че има такива)

- Висока лична квалификация.
- За разположение на работодателя.
- За извънреден труд и др.

➤ Определяне на стимулиращи добавки за персонала по категории.

➤ Посочване на размера на осигурителните вноски за сметка на работодателя за:

- Държавно обществено осигуряване (ДОО).
- Здравно осигуряване.
- Фонд „Пенсии”.
- Фонд „Професионална квалификация и безработица”.
- Фонд „Трудова злополука и професионална болест”.

➤ Представяне на годишните разходи по елементи за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на персонала.

➤ Представяне на разходите по направления за социално-битово и културно обслужване на персонала.

➤ Представяне на разходите по направления за привличане, подбор и наемане на персонал, за обучение и развитие на персонала, за допълни-

телна мотивация и други разходи, свързани с наемането, развитието и задържането на персонала в организацията.

VII. Инвестиции.

1. Разработване на инвестиционните цели и стратегия на организацията.

- Дефиниране на главната цел и предназначението на инвестицията.
- Изработване на стратегически решения за съкращаване на цикъла на инвестиционния процес и осигуряване на качество на изпълнението на отделните етапи.
- Разработване на инвестиционна програма.

2. Разработване и изпълнение на инвестиционния проект.

- Описание и характеристика на обхвата и съдържанието на инвестиционния проект на организацията.
- Представяне на основните резултати от прединвестиционните проучвания.
- Проучване на оферти и избор на изпълнител за възлагане на проектантските дейности.
- Проучване на оферти и избор на изпълнител за осъществяване на строително-монтажните работи.

3. Определяне на инвестиционните разходи.

- Определяне на обхвата и групите на инвестиционните разходи.
- Калкулиране на инвестиционните разходи по основни групи и изчисляване на общия им размер. За прегледност и удобство препоръчваме използването на следващата таблица (таблица № 15).

Таблица № 15. Калкулиране на инвестиционните разходи

Калкулиране на инвестиционни разходи

№	Основни групи разходи	Обем (количество)	Единична цена, лева	Сума, лева
1.				
2.				
3.				
4.				
Общо:				

➤ Определяне и изчисляване по елементи и общо еднократните първоначални разходи за стартиране на бизнеса, които нямат инвестиционен характер.

➤ Определяне на общата сума на разходите за стартиране на бизнеса като сума от инвестиционните разходи и други първоначални разходи.

4. Определяне на амортизационните отчисления.

➤ Определяне и избор на методи за амортизация. Аргументация на избора.

➤ Изчисляване на сумите на амортизационните отчисления за плановия период.

5. Финансово-икономическата оценка на инвестиционния проект включва следното:

- Избор на норма на дисконтиране и обосноваване на направения избор.
- Изчисляване и коментар на нетната настояща стойност на инвестиционния проект.
- Изчисляване и коментар на вътрешната норма на възвръщаемост.
- Изчисляване и коментар на периода на възвръщаемост на инвестицията.

➤ Изготвяне на заключение за очакваната финансово-икономическа ефективност на инвестициите в бизнес дейността на организацията.

6. Оценката и противодействието на бизнес риска обхващат следните задачи:

➤ Идентифициране и описание на предполагаемите най-съществени рискове, които могат да се проявят и да окажат влияние върху дейността и крайния успех на организацията.

➤ Набелязване и предприемане на мерки за противодействие на бизнес риска.

➤ Изготвяне на крайна оценка за степента на бизнес риска, пред който се изправя организацията посредством своята дейност.

VIII. ФИНАНСИ.

1.Разработване на финансовата стратегия на предприятието.

➤ Дефиниране и аргументиране на основните позиции на финансовата стратегия на организацията.

➤ Представяне на разработената информационна и аналитична база, върху която са изготвени основните документи на финансовия раздел на бизнес плана.

➤ Структуриране на финансовите потребности в основните функционални направления в бизнес дейността на организацията. Определяне на приоритетните направления, в които ще бъдат съсредоточени разполагаемите финансови ресурси.

2. Финансиране на бизнес дейността на организацията.

➤ Представяне в таблична форма по елементи и общо размера на инвестиционните разходи, които бяха определени в предишния раздел.

➤ Представяне в таблична форма по елементи и общо размера на разходите за учредяване на организацията.

➤ Представяне на плана за оборотния капитал като се обяснят и аргументират основните позиции.

➤ Сумиране и определяне на общата потребност от капитал за стартиране на бизнес дейността на организацията.

След като вече е определена общата стойност на потребностите от капитал, следва да се посочат източниците за финансиране на бизнес дейността на организацията. Те могат да бъдат следните (таблица № 16):

Таблица № 16. Източници за финансиране на дейността.

Източници за финансиране на дейността

№	Източници	Размер (лева)
1.	Кредит за стартиране на бизнес проекта	
2.	Лични средства в пари	
3.	Приблизителна цена на личните средства в натура	
4.	Необходими допълнителни средства	
5.	Източници за осигуряване	
5.1.	Банков заем	
5.2.	Привлечени съдружници	
5.3.	Заем от близки и приятели	
5.4.	Други източници	
Обща стойност на бизнес проекта (1+2+3+4)		

3. Прогноза за баланса.

➤ Представяне на проект на баланса за плановия период.

➤ Изготвяне на коментар на основните позиции на баланса и представяне на доказателства за достоверност на направените разчети.

➤ Представяне на обосновка и характеристика на степента на съответствие на позициите на баланса с утвърдените основни изисквания по отношение на следното:

- Съотношение между собствения и заемния капитал.
- Произхода на капитала за дълготрайните материални активи.
- Произхода на оборотния капитал на организацията.

- Осигуряване на ликвидност чрез съотношението между оборотни и необоротни активи.

4. Разработване на прогноза за приходите, разходите и печалбата.

Важен елемент от финансовите разчети е разработването на прогноза за приходите, разходите и печалбата за плановия период.

Таблица № 17. Прогноза за приходите, разходите и печалбата

Прогноза за приходите, разходите и печалбата

Приходи и разходи	I	II	III	IV	...	Общо за годината
I. Приходи общо						
в т.ч. 1. Приходи от продажби/услуги						
2. Запаси готова продукция (в края на периода)						
3. Други приходи						
II. Преки разходи общо						
в т.ч. 1. Вложени суровини и материали						
2. Разходи за труд (вкл. социално осигуряване на собственика)						
III. Непреки (постоянни) разходи общо						
в т.ч. 1. Транспорт						
2. Ел. енергия						
3. Отопление						
1. Вода						
2. Наеми площи и помещения						
3. Ремонт машини, помещения						
4. Обща годишна амортизация						
5. Поща, телефон, GSM						
6. Консумативи, резервни части и др.						
7. Имуществени застраховки						
8. Местни данъци и такси						
9. Реклама						
10. Външни услуги						
11. Лихви по заеми						
12. Други разходи						
Брутна печалба I – (II + III)						
Печалба след данъчно облагане						

➤ разработване на доклад за основните позиции и съотношения между приходи и разходи, както и доказателства за степента на сигурност за очакваните приходи.

➤ представяне на информация за схемата за образуване на брутната и нетната печалба за плановия период.

5. Прогноза за паричните потоци.

➤ Разработване на прогноза за паричния поток за плановия период.

➤ Изчисляване на нетните парични потоци за годините на плановия период.

➤ Разработване на доклад за основните параметри на прогнозата и осигуряването на ликвидност на организацията.

IX. УПРАВЛЕНИЕ.

1. Разработване на организационно-управленска структура на предприятието.

➤ Разработване на функционални характеристики на основните звена и ключовите длъжности в организационно-управленската структура на организацията.

➤ Избор на стил на ръководство в организацията и кратко пояснение и мотивиране на направения избор.

2. Организация на административната дейност.

➤ Организация на счетоводната отчетност, плащането на данъците и осигурителните вноски.

➤ Организиране на фирмената кореспонденция и базата данни, необходими за осъществяване на бизнес дейността.

➤ Възлагане на административни дейности на външни изпълнители и установяване на договорни отношения за тези услуги.

3. Управление с помощен апарат.

4. Избор на форма на собственост на организацията.

6. Система за контрол.

7. Организационен план на дейностите.

Разработване на прогнозни характеристики за развитието на организацията през следващите три до пет години от стартиране на бизнес дейността по отношение на:

- Увеличаване или модернизиране на производствените мощности.
- Обновление на асортимента на произвежданите продукти.
- Развитие на инфраструктурата и др.

7. Заключителна оценка за управлението на организацията.

Водещата роля на бизнес плана в управлението на предприятието се постига чрез изпълнението на две основни групи функции:

- първата група обединява функциите, които изпълнява бизнес планът в предприятието;
- втората група обединява функциите, чрез които бизнес планът въздейства върху определени обекти и субекти от окръжаващата бизнес среда.

X. ПРИЛОЖЕНИЯ И СЪПЪТСТВАЩА ДОКУМЕНТАЦИЯ

Заключение: Бизнес планът изпълнява определена роля в управлението на предприятието, която се изразява в обвързване и осигуряване на балансираност на ресурсите с отчитане на реалните финансови възможности на предприятието за произвеждане на необходимите стоки и услуги, както и на възможностите за тяхната реализация на пазарите.

ПЕТА ТЕМА

СТАНДАРТИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН¹⁹

Познаването на стандартите за разработването на бизнес план е едно от важните условия за разработването на качествен бизнес план. Трябва да се има предвид, че съществуват общи стандарти за разработване на определени групи бизнес планове. Така например, за малките и средни индустриални предприятия е възприета следната структура:

5.1 Съдържание на примерен бизнес план.

(базова стандартна структура)

1. Въведение.

- 1.1. Име на проекта, обект на разработката.
- 1.2. Име и адрес на фирмата, координати за връзка.
- 1.3. Лица за контакт.

2. Резюме.

- 2.1. Кратко описание на ключовите моменти от бизнес плана.
- 2.2. Сфера на дейност.
- 2.3. Водещи фигури – професионален опит.
- 2.4. Описание на пазара и вписване на продукта или услугата в него.
- 2.5. Цел на стартиращия бизнес.
- 2.6. Необходими ресурси: персонал, технологични продукти, финанси и др.

3. Представяне на проекта и на предлаганите продукти и услуги.

- 3.1. Описание на идеята за развитие на този проект.
- 3.2. Описание на продукта или услугата и на нуждите, които те задоволяват.
- 3.3. Готовност за реализация.

¹⁹ За подробности вж. Марчева, А. и М. Бачевска. Тренинг по планиране и прогнозиране, Изд. ЕКС-ПРЕС, Габрово, 2009, стр. 108 - 111

3.4. Конкурентни предимства: ниска цена, високо качество, по-продължителна експлоатация, по-добра оперативност, улеснена и бърза поддръжка, бърз и адекватен сервиз, подходящи размери и други.

3.5. Защита на продукта: патенти, марки, лицензии и други.

3.6. Описание на технологичния процес.

3.7. Начин на организация - самостоятелно или с подизпълнители.

3.8. Закупуване на технологично оборудване – необходимост, капацитет, цена.

3.9. Доставчици на компонентна база, материали и суровини и периоди на доставка.

4. Анализ на средата.

4.1. Описание на бранша и тенденции за развитие.

4.2. Нормативна уредба и данъчно облагане.

4.3. Конкуренти и предлагани от тях изделия, продукти и услуги.

4.4. Канали за разпространение.

4.5. Доставчици на компонентна база – сравнителен анализ и ранжиране.

4.6. Потребители.

4.7. Конкуренти и конкурентни цени – анализ и ранжиране.

4.8. Район на разпространение.

4.9. Пазарен потенциал и обем.

4.10. Растеж и развитие на пазара.

5. Маркетингов план.

5.1. Сегментиране на пазара.

5.2. Избор на целеви сегменти и стратегия за обхващане на пазара.

5.3. План за продажбите – по тримесечия.

5.4. Дистрибуция и реклама.

6. Текущо състояние.

6.1. Сфера на дейност.

6.2. Опит на партньорите.

6.3. Необходими ресурси.

6.4. Текущо състояние – отчет за приходите и разходите за последната предходна година.

7. Организация и управление.

7.1. Организационна структура и правна форма.

7.2. Прогноза за наетия персонал и разходите за заплати.

7.3. Прогноза и тенденции за развитие на производствената дейност и на общия обем на производството.

8. Прогнозни финансови разчети.

8.1. Инвестиционни разходи. Необходим инвестиционен начален работен капитал и време за неговото изплащане.

8.2. Източници на финансиране (заемен капитал, акционерен капитал, собствен капитал, субсидии и други; погасителен план, ако има заемни средства; налично обезпечение и гарантиране пред кредитни институции).

8.3. Формиране на пълна себестойност на изделията и услугите.

8.4. Прогнозни приходи и разходи.

8.5. Прогнозни парични потоци.

9. Финансови показатели и оценка на проекта.

9.1. Възвръщаемост на инвестициите и покриване на заетите средства.

9.2. Очаквана реална печалба.

10. Времеви график – фази за осъществяване на бизнес проекта.

11. Приложения.

5.2. Стандарти на Европейската банка за реконструкция и развитие (ЕБРР).

Европейската банка за реконструкция и развитие (ЕБРР) е създадена на 29.05.1990 г. в Париж (Франция) с участието на 40 държави и две международни организации за поддръжка на пазарната икономика и демокрацията в 27 страни от Централна Европа до Централна Азия. Започва да

функционира през 1991 г., като седалището на банката се намира в Лондон (Великобритания). ЕБРР е финансова институция, която използва инвестиции като инструмент за развиване на пазарна икономика и осъществява проекти, финансира банки, предприятия и компании, като влага средства, както за разкриване на нови бизнеси, така и за действащи проспериращи предприятия. Тя работи и с компании от публичния сектор с цел подпомагане на приватизацията, реструктуриране на държавни фирми и подобряване на комуналните услуги.

Стандартите за разработване на бизнес план според ЕБРР са:

1. Титулна страница.

2. Меморандум за конфиденциалност.

3. Резюме.

4. Предприятие.

4.1. История на развитие на предприятието и неговото състояние към момента на разработване на бизнес плана, описание на текущата дейност.

4.2. Собственици, ръководен персонал, работници в предприятието.

4.3. Текуща дейност на предприятието.

4.4. Финансово състояние на предприятието.

4.5. Кредити (ако има такива).

5. Проект.

5.1. Обща информация за проекта.

5.2. Организационен план на проекта.

5.3. Инвестиционен план на проекта.

5.4. Анализ на пазарите и конкурентоспособност на предприятието.

5.5. Описание на производствения процес.

5.6. Финансов план на предприятието.

5.7. Екологична оценка на дейността на предприятието.

6. Финансиране на проекта – общи положения и условия.

- 6.1. График за получаване и погасяване на кредитите.
- 6.2. Закони, залози и поръчителство.
- 6.3. Оборудване и работи, които ще бъдат финансирани за сметка на кредитни средства.
- 6.4. SWOT-анализ.
- 6.5. Рискове и мероприятия за намаляването им.
- 7. Приложения.**

5.3. Стандарти за разработване на бизнес план според KRMG.

KRMG е международна мрежа от компании, които предоставят одиторски, данъчни и консултантски услуги. Цел на дейността на KRMG е превръщането на професионалните знания в реална икономическа изгода в интерес на своите клиенти, сътрудници и на обществото като цяло.

Стандартите за разработване на бизнес план според KRMG са:

1. Титулна страница.

2. Меморандум за конфиденциалност.

3. Резюме.

- 3.1. Кратък обзор.
- 3.2. Предлагани продукти и услуги.
- 3.3. Мисия, цели и задачи.

4. Продукти и услуги.

- 4.1. Въведение.
- 4.2. Продукти и услуги – структура и характеристики.
- 4.3. Предлагани съпътстващи стоки и услуги.

5. Анализ на пазара и отраслите.

- 5.1. Използване на продукта и услугите.
- 5.2. Демографски анализ.
- 5.3. Конкуренция.
- 5.4. SWOT-анализ.

6. Целеви пазари.

6.1. Целеви потребители.

6.2. Географски целеви пазар.

6.3. Ценообразуване.

7. Рекламна стратегия и позициониране.

7.1. Стратегия на позициониране.

7.2. Средства за разпространяване на рекламата.

7.3. Прогноза за продажбите.

8. Управление.

8.1. Организация и основен персонал.

8.2. Постоянно потребление на активи.

8.3. Разходи за подготовка и производство.

9. Финансов анализ.

9.1. Себестойност на реализираната продукция.

9.2. Анализ на мъртвата точка.

9.3. Количествен анализ.

9.4. Доходи и загуби.

9.5. Движение на паричния поток.

9.6. Баланси на предприятието.

9.7. Рискове.

10. Приложения.

5.4. Стандарти за разработване на бизнес план според TACIS.

TACIS е програма, разработена от Европейския съюз за бившите републики на Съветския съюз (без Балтийските страни), с цел съдействие за развитие на хармонични и стабилни икономически и политически връзки между Европейския съюз и тези страни. За страните от Източна Европа и Балтийските страни програмата е известна под името TEMPUS

Стандартите за разработване на бизнес план според TACIS са:

- 1. Титулна страница.**
- 2. Меморандум за конфиденциалност.**
- 3. Кратко описание.**
 - 3.1. Бизнес.
 - 3.2. Продукция.
 - 3.3. Пазар.
 - 3.4. Ръководство и персонал.
 - 3.5. Финансиране.
- 4. Бизнес и обща стратегия на бизнеса.**
- 5. Маркетингов анализ и маркетингова стратегия.**
 - 5.1. Маркетингов анализ.
 - 5.2. Маркетингова стратегия.
- 6. Производство и експлоатация.**
 - 6.1. План за развитие.
 - 6.2. Покупка на производствено предприятие и оборудване.
 - 6.3. План и разчет за производството на продукция.
 - 6.4. Производствени фактори.
- 7. План за производство и експлоатация.**
 - 7.1. Изисквания към местната инфраструктура.
 - 7.2. Покупка и реконструкция на производствено предприятие.
 - 7.3. Физически капиталовложения.
 - 7.4. План за производството и разчет за производството на продукцията.
 - 7.5. Производствени фактори.
 - 7.6. Производствен план.
- 8. Управление и процес на вземане на решение.**
- 9. Финанси.**
 - 9.1. Система за контрол на качеството.
 - 9.2. Подготвителни въпроси.
 - 9.3. Продължителност на плана.
 - 9.4. Честота на планирания период.
 - 9.5. Направления на бизнеса.

9.6. Допускания, които са необходими за съставяне на финансовите отчети.

9.7. Разчет за себестойността на единица продукция или услуга.

9.8. Разчет за приходите и разходите.

9.9. Балансов отчет.

9.10 Прогноза за паричния поток.

9.11. Обща доходност.

10. Рискови фактори.

10.1. Технически рискове.

10.2. Финансови рискове: анализ на „чувствителността“ и „мъртвата точка“.

11. Приложения.

5.5. Стандарти за разработване на бизнес план според UNIDO.

UNIDO е организация, основана на идеята за глобално процъфтяване, за поддръжка на индустриалното развитие на развиващите се страни и страните с преходна икономика. Стандартите на UNIDO за разработване на бизнесплан са едни от най-популярните и най-широко използвани в плановата практика.

Стандартите за разработване на бизнес план според TACIS са:

1. Титулна страница.

2. Меморандум за конфиденциалност.

3. Резюме.

4. Описание на предприятието и отрасъла.

5. Описание на продукцията или услугите.

6. Маркетинг и реализация на продукцията.

7. Производствен план.

8. Организационен план.

9. Финансов план.

10. Насоченост и ефективност на проекта.

11. Рискове и гаранции.

12. Приложения.

ТРЕТА ЧАСТ

ПРИМЕРНИ МОДЕЛИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА БИЗНЕС ПЛАНОВЕ

Разработването на бизнес план за създаване на конкретно предприятие има практико-приложен характер. То е свързано с цялостно изследване на пазарната ситуация на съответния продукт или услуга, на природните климатични дадености, на наличната материална база, на квалификацията на персонала, спецификата на пазара на потребителите, наличните ресурси, възможните конкуренти и др.

Важно значение за извършване на посочените изследвания и тяхното обвързване в бизнес план имат компетенцията и опита на тези, които разработват бизнес плана. Полезно за тях ще бъде запознаването със структурата и разделите на примерни бизнес планове, но трябва да се има предвид, че всеки бизнес план е уникален и отразява спецификата на предприятието, за което се разработва. Затова в настоящия раздел е представена примерната структура на три бизнес плана:

- Бизнес план за създаване на нов продукт.
- Бизнес план за създаване на малко предприятие за производство на вино и ракия.
- Бизнес план за създаване на фитнес център.

ШЕСТА ТЕМА

РАЗРАБОТВАНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН ЗА СЪЗДАВАНЕ НА НОВ ПРОДУКТ

За съвременните бизнес организации добре разработеният иновационен процес и привличането на крупни инвеститори за финансиране на фирмената дейност са ключови предимства. Задължително условие за правилното и ефективно функциониране на инвестиционния процес е разработването на подробен инвестиционен план, който се изготвя всяка година от специалистите на организацията и включва всички главни пунктове на инвестиционната програма и политика на организацията.

Подходът за планиране и осъществяване на планираните иновации в организацията се избира и определя в зависимост от избраната функционална стратегия. Принципно в теорията и практиката съществуват следните възможни алтернативи:

- организацията сама организира проучвателната, научно-изследователската и приложната си дейност;
- организацията сформира смесени екипи от собствен персонал и външни консултанти за създаване и разработване на новите продукти;
- организацията закупува лицензии, патенти и пр.

В зависимост от избраната стратегическа алтернатива организацията включва в своя годишен план едни или други задачи за създаването и подготовката на внедряването на нови продукти. Задачите за самото внедряване и в двата случая са еднакви или близки по съдържание и обхват, доколкото внедряването в производството на собствени и на чужди нови продукти изисква почти същите усилия.

Когато организацията е избрала да включи в своята производствена дейност нови продукти, които сама е проектирала, тя ще трябва да състави разгърнат план за научно-изследователската си дейност. Това ще бъде план за дейността на самостоятелно научноизследователско и внедрителско звено. Този план ще трябва в рамките на една година да предвиди и осъществи реализацията на частта от фирмената стратегия, отнасяща се за този отрязък от време.

Обикновено преходът от генералната стратегия на организацията към годишния план се опосредства от разработването на средносрочен план за научно-техническата и внедрителската дейност. Това е една от сферите на дейност, която не може да се осъществява без яснота на задачите и подготовка в един по-продължителен перспективен хоризонт. При тази постановка изборът на идеи за новостите, които ще се внедряват в производството, е направен още при разработването на функционалната иновационна и инвестиционна стратегия. В голяма степен този избор е конкретизиран, допълнен и развит при съставянето на средносрочния план.

Годишният план за научноизследователска и внедрителска дейност е елемент и съдържателна част на плана за иновации и инвестиции и обхваща няколко отделни дейности. Негово задължение е да декомпозира задачите и проблемите, които трябва да се изследват и решават през този планов период и да осигури тяхното изпълнение.

На основата на допълнителна научна, маркетингова и производствена информация, събрана или постъпила допълнително, се актуализират целите и приоритетите на организацията в тази област. Генерират се нови иновационни проекти, които преминават през пълния цикъл на обработка - подбор, оценка, разработване на конкретна програма за изследване и внедряване, до реализацията на пазара. На тази основа частта от задачите, отнасящи се до плановата година, се включват в плана за изпълнение.

За проектирането на новите продукти се използва и прилага индивидуалният подход. От новите продукти се очаква да отговорят на редица повисоки критерии и затова към тях се предявяват всички изисквания, които пазарът, клиентите, екологията, функционалността, естетиката, правото, технологиите, икономиката, ефективността и др. фактори имат към тях. Тези изисквания трябва да бъдат детайлно разгледани и да се оценяват от гледна точка на изключване на взаимната им противоречивост, както и от гледна точка на тяхната реализуемост.

Въз основа на разработената от екипа технологична документация за новото изделие с включени всички изисквания на клиента се разработва прототип и се извършват редица опитни изпитания на образеца на продукта. Когато преминат успешно изпитанията, се организира производството на новия продукт и се осигурява неговата реализация. Тези етапи на работата върху създаването на новия продукт намират своето отражение в годишния план със съответните задачи, които трябва да се решат или иначе казано, за целта се разработва програма за създаване на нов продукт.

Разработването на програма за създаване на нов продукт изисква и зависи от доброто познаване както на същността и етапите на иновационния процес, така и на параметрите, използваните технологии и специфичните продуктови характеристики на съответното изделие. Поради голямото разнообразие от дейности ще бъдат разгледани само основните етапи от създаването на нов продукт, без това да се свързва с конкретен отрасъл или вид продукция. На тази основа принципно ще бъде изяснена същността на разработването на програми за създаване на нов продукт.

Известно е, че разработването и предлагането на нови продукти на пазара в повечето случаи крие съществени рискове. С цел да бъдат намалени или преодолени тези рискове е необходимо създаването на програма, в която да бъдат обособени основните етапи при създаването на продукта. В рамките на всеки един от тези етапи се извършва анализ на хода на дейно-

стите по създаване на продукта. В случай, че се установят неудовлетворителни показатели или се докаже, че новият продукт няма да бъде перспективен, организацията може да преустанови разработването на продукта и да предотврати потенциалните загуби.

Основен фактор при обособяването на отделните етапи за създаването на нов продукт и уточняването на обхвата и съдържанието на дейностите във всеки един от тях е степента на новост при различните видове иновации. Съществуват редица класификации на иновациите в научната литература, някои от които са твърде детайлизирани. По тази причина ние ще групираме видовете иновации най-общо като:

- принципно нови изделия – оригинални и непознати на пазара, предлагащи определени предимства и нови възможности както за производителя, така и за потребителите. Този вид изделия формира нови или задоволява в по-пълна степен или по нов начин съществуващи потребности. Разработването на такъв вид изделия най-често се базира на новооткрития в определена област.

- модифицирани (усъвършенствани) изделия, при които са променени една или повече характеристики или свойства на съществуващ продукт или изделие с цел по-пълното удовлетворяване на потребностите, предпочитанията и желанията на клиентите. Измененията могат да бъдат осъществени по отношение на различни характеристики на продукта, в зависимост от целите на организацията и вида на самия продукт. Например, разширяване и допълване на функционалността (функциите) на изделието; подобряване на надеждността, безопасността, ефективността; намаляване на разходите за производство. Като обект на изменение могат да бъдат посочени: дизайн, цвят, стил, аромат и др.

Продуктите биха могли да бъдат определени като нови от гледна точка на пазара и на фирмата производител. Тогава те обособяват следните три възможности:

- нови продукти за световния пазар;
- нови продукти за отделни страни и региони;
- нови продукти за отделната организация.

Съчетаването (или комбинирането) на тези три възможности води до създаването на различни и много на брой варианти, които се отличават помежду си основно по степента на риска и количеството и вида на необходимите ресурси, свързани с реализацията на всеки един от тях.

За целта на настоящата задача е необходимо да разгледаме най-значимите различия, които са заложиени в следните два съществуващи варианта:

1) Продуктът е нов и за фирмата, и за световния пазар. Това е оригинален, принципно нов, непознат продукт, чиято реализация изисква значителни ресурси, продължителен период за разработка и висока степен на риск за организацията.

2) Продуктът е нов за фирмата, но не и за света. Това дава възможност на организацията да изучи и отчете опита по създаването и налагането на продукта на пазара, като минимизира грешките, продължителността и разходите по етапите на разработването, включително и да намери нови, по-добри решения. При този вариант реализацията на продукта изисква относително по-малко ресурси, време и съответно степента на риска е по-ниска. Възможен проблем в случая би могъл да възникне по отношение на интелектуалната собственост, което ще наложи закупуване на лиценз от притежателя на патентните права.

От гледна точка на планирането разграничението в определенията за нов продукт е важно, тъй като това определя етапите и сроковете за създаване на нов продукт, необходимите ресурси (материални, трудови, финансови), очаквания ефект и степента на евентуалния риск. Целта на планирането е да анализира и оцени тези характеристики и показатели, които удовлетворяват установените критерии и разработването на новия продукт може да бъде включено в иновационния план на организацията.

За целта ще бъде разработена примерна програма за създаването на продукт, който е нов за фирмата и за пазара, на който тя действа. Това ще спомогне за разкриване на особеностите при разработването на аналогични програми за другите варианти на нов продукт.

Разработването на нов продукт преминава през следните етапи:

1. Натрупване на идеи за нови продукти.

Събирането на идеи за нови продукти трябва да бъде постоянен ангажимент на ръководството на организацията. Работата по откриване на нови идеи трябва да бъде системна и организирана като се използват всички възможни рационални източници на идеи. Като такива източници могат да се посочат:

- Клиентите, в опит да бъдат изучени техните потребности, желания и предпочитания.
- Конкурентите, като се следят разработваните и предлаганите от тях нови продукти на пазара.
- Търговските посредници, които поддържат непосредствен и непрекъснат контакт с клиентите и познават в детайли техните изисквания и потребности.
- Научно-изследователските фирми, които разработват и предлагат лицензии за нови продукти и технологии.
- Патентно информационните източници, рекламните агенции и други организации и специалисти.

Изброените възможни източници на нови идеи се обединяват от факта, че са елементи от външното обкръжение на организацията. Основен източник на нови идеи за всяка организация е нейният персонал – сътрудниците, които имат различни виждания, нагласи, способности, таланти и мотивация. Препоръчително е ръководството на организацията да създава и поддържа подходяща творческа атмосфера, мотивираща среда и възможно-

сти за личностно и професионално развитие и израстване на своите сътрудници посредством разработването и внедряването на нови продукти.

Подходящо и целесъобразно е идеите на сътрудниците за разработване на нови продукти да бъдат събирани и съхранявани във времето. За целта е рационално въвеждането на специални бланки за предложения на нови продукти. В тях задължително трябва да присъства информация за: името на сътрудника, предложил новия продукт; същност на идеята; описание на функционалността и свойствата на продукта; оценка на автора по отношение на възможните продажби, цена, конкурентност спрямо останалите продукти на пазара; възможности за използване на нови технологии или материали при производството на продукта. Мотивираността и активността при генерирането на нови идеи могат да се поддържат чрез своевременно разглеждане на постъпилите предложения, бързия отговор и дискутирането на идеята със сътрудниците.

2. Анализ и подбор на идеите.

През този етап усилията са насочени към анализ и оценка на предложените идеи. Целта е да бъдат отстранени идеите, които по предварителна оценка се считат за неприложими или неприемливи. Анализът, оценката и подбирането на новите идеи трябва да се извърши от експертна група, в която участват специалисти и представители на ръководството.

Задълбоченият анализ и цялостната оценка на множеството идеи за нови продукти изисква не малко усилия, средства и време. За да се улеснят дейностите и повиши ефективността на работата на този етап е подходящо той да бъде разделен на няколко отделни фази, за които са определени критерии. Тези критерии подпомагат елиминирането на неподходящите идеи и селектирането на идеи за по-нататъшен анализ и оценка. Анализът и оценката на идеите протичат в следната последователност:

- елиминиране на идеите, които са видимо неприложими или неподходящи за организацията на базата на предварителна експертна оценка, без специални проучвания;

- изясняване на въпросите, свързани с целесъобразността от правна закрила на обектите на индустриална собственост. Патентните проучвания дават важна информация дали е необходимо да се разработва нов продукт или е целесъобразно да се придобие лицензия за чужда технология. Патентните и лицензионни стратегии играят решаваща роля в този процес;

- изясняване на възможните продажби на продукта на отделните пазари, интензивността на конкуренцията, съществуващите и потенциалните конкуренти. В тази фаза се елиминират идеите за продукти с нисък пазарен потенциал.

- преценяване на възможностите на организацията за създаването и производството на продукта. Целта на тази фаза е да се изяснят конкретни въпроси, свързани с конструирането, технологиите, производствения капацитет, необходимите ресурси (материални, човешки, финансови) и други елементи на вътрешната среда на организацията. В тази фаза отпадат идеите, които не кореспондират с потенциала на организацията.

- оценяване на фактори като: конкурентност на продуктите, които са преминали предходните фази, разходите за единица продукция, еластичност на цената и търсенето, установяване нивото на качество и рентабилност, продължителност на жизнения цикъл на продукта и др.

3. Пазарни проучвания.

Пазарните проучвания се правят за всички нови продукти, които са оценени като надеждни и перспективни на предходните етапи. Целта на пазарните проучвания е да дадат достатъчна по качество и количество обем информация за:

- На кои пазари може да се продава продуктът.

- Необходими ли са изменения и уточнения в новия продукт с оглед пълното удовлетворяване на изискванията и условията на пазара.

- Размерът на предполагаемите продажби и прогнозното равнище на цените.

В резултат на маркетинговите проучвания се конкретизират параметрите и характеристиките на продукта, уточняват се прогнозите за него, включително и във финансовата област.

Разработване на продукта.

Разработването на новия продукт се извършва на базата на оценената като перспективна на предходните етапи нова идея. Необходимо е да се определят крайните параметри и характеристики на новия продукт. Успешното изпълнение на тази задача изцяло зависи от обхвата, дълбочината и точността на проведените пазарни проучвания.

При определяне на параметрите на новия продукт се отделя внимание на:

- Функциите на продукта.
- Равнището на качеството, надеждността, дълготрайността.
- Дизайна, стила, модата, цветовете и други характеристики на продукта.
- Разходите, свързани с разработването на продукта.
- Действащите правни норми, стандарти и други регламентирания.

От съществено значение за налагането на продукта на пазара е решението на ръководството за търговската марка, опаковката, маркировката и етикетировката на новия продукт.

4. Създаване на прототип.

Създаването на опитен образец или прототип се извършва след уточняване на параметрите и характеристиките на новия продукт. Разработването на прототипа се извършва от специалисти от звената по изследване и развитие, производство, снабдяване и др. и има приложен характер. В този

етап се търсят възможности за икономично използване на ресурсите, с оглед да не се превишат предварително определените разходи. Системно се провеждат изпитания за качеството, надеждността и другите показатели на новия продукт, използваните нови материали и комплектуващи изделия. Изпитанията на готовия продукт могат да бъдат направени в лабораторни условия или в реална среда като се предвидят обичайни натоварвания и най-тежки експлоатационни условия.

5. *Провеждане на пазарен тест.*

Провеждането на пазарен тест може да осигури ценна информация за възприемането на продукта от потенциалните клиенти и за очакваните продажби на съответния пазар. Провеждането на пазарни тестове не винаги е целесъобразно, което налага отчитането на следните обстоятелства:

- Какъв е миналият опит на организацията при налагането на нов продукт на пазара.
- Какъв е размерът на очакваните разходи за провеждането на пазарния тест.
- Какъв е рискът при провеждане на теста по линия на конкурентите.

6. *Въвеждане на продукта на пазара.*

За въвеждането на новия продукт на пазара организацията трябва да разработи комплекс от мероприятия, при провеждането на които трябва да се осигурят:

- Достатъчно количество от продукта съобразно прогнозите за продажбите на съответните пазари.
- Достъп до дистрибуционни канали за реализация на съответните пазари.
- Провеждане на ефективни комуникационни мероприятия – реклами, насърчаване на продажбите, лични продажби.

В програмата се отразяват сроковете за започване и завършване на отделните етапи, осигуряването на необходимите ресурси и другите условия за изпълнение на задачите на всеки етап като:

- Осигуряване на необходимите финансови средства.
- Осигуряване на специфични материали, компоненти и комплектуващи изделия.
- Доставка на машини, апаратура, измервателни уреди и инструменти.
- Наемане на лаборатории за тестване на продукта.
- Привличане на специалисти в съответната област.
- Договаряне на съвместно изпълнение на разработките с друга организация.
- Придобиване на лиценз за ползване на патенти и търговски марки.
- Патентна защита на създадения нов продукт.

Програмата за разработване на нов продукт отразява разгледаните етапи с уточнението, че могат да бъдат внесени и известни изменения и уточнения. В практиката първите два етапа най-често отпадат. Вместо тях се посочват изходните характеристики на продукта.

От етапа „Създаване на прототип” може да се обособи нов етап „Изпитване” на новия продукт в лабораторни и реални експлоатационни условия.

От етапа „Въвеждане на продукта на пазара” е възможно да бъдат обособени осигуряване на необходимите материали и комплектуващи изделия, разширяването на капацитета, разработването на маркетинг-микс и други.

Уточняването на етапите, определянето на обхвата и съдържанието на дейностите на отделните етапи се извършва в зависимост от особеностите на конкретния процес по създаване на новия продукт.

СЕДМА ТЕМА

РАЗРАБОТВАНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН ЗА СЪЗДАВАНЕ НА МАЛКО ПРЕДПРИЯТИЕ ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА ВИНО И РАКИЯ²⁰.

1. Резюме.

Идеята за създаване на малко предприятие за производство на грозде, вина и ракии се появи във връзка с наличните природни дадености (почви и климат) и българската традиция да се употребяват тези напитки не само за празници, но в повечето случаи и по време на хранене. Това са двете основни причини, за да се избере идеята за стартиране на малко предприятие за производството на грозде и вино. Стратегията е след определен период от време да се достигне до затваряне на цикъла – производство на суровина (грозде), производство на вина и ракии и реализация на пазарите.

В представения по долу бизнес план се доказва, че идеята е реална и може да се осъществи. Чрез нея се продължават традициите за фамилно отглеждане на лозя и производство на вино. Членовете на фамилията разчитат на налично имущество, използвано преди години от техни родители и прародители. Сега се направи опит да се продължи една дългогодишна традиция, но съобразена с нови модерни технологии за отглеждане на грозде и производство на вино и ракия.

Предприятието разчита да предложи на пазара свежи продукти – грозде и готова продукция вино и ракия. Фамилията ще разчита на високото качество на суровината и готовата продукция, на квалификацията на членовете на семейството и наличието на собствени имоти – масиви от лозови

²⁰ Идеята е заимствана от сборника „9 бизнес плана за стартиране на собствен бизнес“ (съставител и научен редактор проф.д.ик.н. Кирил Тодоров), С., СИЕЛА, 2001, с. 141

насаждения на подходящи терени при подходящи климатични условия и частично – на останало оборудване от предходни години.

През първата година предприятието ще разчита главно на производство на грозде и на продажбите му за потребление от населението. Ще започне и производство на вино, като се предвижда то да се продава само на вътрешния пазар и най-вече в региона. Целта е, чрез приходите от продажбата на грозде и на вино на вътрешния пазар да започне възстановяване на част от разходите, свързани с първоначалните инвестиции. През втората година се предвижда намаляване обема на продажбите на грозде и увеличаване обема на произвежданото вино. През този период се предвижда и започване на производство на ракия, която също е традиционна българска напитка и е много търсен продукт, когато е произведена от натурални материали и по традиционна технология. През този период се предвижда началото на износ на червено вино в други страни (Украйна, Сърбия, Чехия, Унгария и др.). Предвижда се така също и участие на вината в национални и международни изложения, с цел да се получат официално признание и сертификати за качество. През третата година се предвижда използването на цялата продукция от грозде само за производство на вино и ракия. Това е свързано с разширяване обема на производство на вина и излизане на Европейския пазар като ориентацията ще бъде Германия, Скандинавските страни, Чехия, Великобритания, Австрия, Белгия и Ирландия.

За стартиране на бизнеса отначало ще се използва едногодишен кредит с гратисен период 6 месеца по главницата и годишен лихвен процент не повече от 10 %.

Направеният финансово-икономически анализ показва, че при така приетите изходни условия осъществяването на проекта ще бъде икономически изгодно.

2. Представяне на бизнес идеята.

Идеята за производство на грозде и вино се явява в резултат на установените трайни потребности на българина от качествен, сигурен и лицензиран алкохол. Не са малко предлаганите на пазара алкохолни напитки със съмнителен произход. Практиката показва, че напоследък много често се появяват случаи на продажба на фалшив, нелицензиран алкохол, което се отразява на човешкото здраве. По тази причина хората предпочитат да закупуват алкохол с високо качество, приемливи цени и произведен от натурални продукти. Това се удостоверява от съответните органи, които издават сертификати и лицензии. Идеята за утвърждаване и разширяване на производството се подхранва и от наличието на добра суровина – районът е известен лозарски регион. При разширяване на производството, освен от собствените масиви може да се закупува качествено грозде и от съседните производители на грозде. Близостта на суровината до мястото на производствения процес е важен фактор за ефективността на производството (ниски транспортни разходи, както и намаляване на времето от брането до обработката на гроздето). Друго предимство е близостта до магистрала, което може да се окаже важен стратегически момент при износ на продукцията. Според идеята се предвижда през третата и следващите години да се осъществява износ предимно за страните от Европейския съюз. Допълнително предимство на производството на вино и продажбите е неговата пригодност за дълготрайно съхраняване. Тук е валидна максимата, че колкото повече старее виното, толкова по-качествено и вкусно става то. Условия за такова дълготрайно съхраняване са осигурени в изби, прокопани в земята.

Климатът на района е умерено континентален и благоприятен за отглеждането на лозя, които са основна суровинна база за развитие на винарската промишленост в региона. Известно е, че лозарството е традиционен отрасъл на селското стопанство в този район.

3. Мисия, цели и обхват.

Мисията на фирмата е да произвежда и предлага на клиентите високо качествени вина и ракии, произведени по специална технология на старите майстори винари от Мелнишко-Санданския регион. Тези вина и ракии имат специфични вкусови характеристики, произведени от грозде, узряло по хълмовете на региона с най-много слънчеви дни в годината и най-малко валежи. Сухият климат и продължителното слънчево греење са едни от най-важните фактори за качеството на гроздето, от което зависи и качеството на произвежданото вино.

Новите вина и ракии, които ще се произвеждат по старите рецепти са съобразени и с европейските и световни стандарти.

Краткосрочните цели до една година на фирмата са следните:

- достигане на определен обем на продажбите на вътрешния пазар, съответно на определено количество трапезно и десертно вино и ракия;
- осигуряване на чиста печалба, не по-малка от 10% от продажбите за първата година, след изплащане на годишните вноски по заемите, разплащанията с персонала и амортизационните отчисления;
- привличане на част от клиентите на преките конкуренти и завладяване на 5% от пазара на вина и ракии в региона;
- продължаване за следващата година на договорите със земеделски кооперации от региона за изкупуване на необходимите количества грозде (по възможност и разширяване);

Дългосрочните цели на предприятието са:

- утвърждаване на продуктите на фирмата – вина и ракии в пазарния сегмент на региона и страната до края на втората година;
- увеличаване на продажбите с 10% на вина и ракии спрямо предходната година;

- експортно ориентиране на фирмата към средата на третата година, така че да се реализира износ на вина и ракии и част от постъпленията от продажбите да бъдат във валута;

- в края на втората година и началото на третата се предвижда закупуване на съвременни модерни машини и оборудване, които да осигурят повишаване качеството на произвежданата продукция и закупуване на транспортни средства, за да се подобри мобилността и намали времето за придвижване на суровината и готовата продукция;

- изплащане на взетия кредит до края на третата година;

- разработване на концепция за разширяване и утвърждаване присъствието на фирмата на европейски и азиатски пазари.

4. Технология и продукти.

Виното е алкохолна напитка, получена след спиртна ферментация на гроздова мъст, плодови сокове или плодови каши. Действието на виното върху организма все още не е добре проучено, но със сигурност има положителен ефект, свързан с подобряване на апетита, храносмилането, намаляване на холестерола и други.

Химическият състав на виното е сложен. Той се обуславя от сорта, зрелостта на използваното грозде, както и от веществата, които се образуват в процеса на производството на виното. Те се формират по време на ферментацията, съзряването, отлежаването и стареенето му.

Класификациите на вината се извършват въз основа на различни признаци:

- потребителски качества;
- алкохолно съдържание;
- захарно съдържание;
- година на производство и други.

В зависимост от потребителските им качества вината биват трапезни, десертни и естествено пенливи; според цвета биват бели, розови и червени. В зависимост от това дали са произведени само от един сорт грозде или чрез комбинация от няколко сорта, вината биват сортови и купажни. Според съдържанието на сухото вещество и плътността, вината са ниско, средно и високо екстрактивни. Според съдържанието на захар вината са сухи, полусухи и сладки. Освен това може да се говори още за бутилирани и наливни вина.

Гроздовата мъст, предназначена за производство на вино, се приготвя чрез смачкване на зърната за изцеждане на гроздовия сок от тях. Този процес се извършва с помощта на роначка или шнекова преса и помпи, които последователно извършват роненето, смачкването на зърната и прехвърлянето на гроздовата мъст в съдове за по-нататъшна обработка.

При производството на червени трапезни вина мъста ферментира заедно с джибрите. За целта тя се прехвърля във ферментационни съдове и незабавно се сулфатизира за унищожаване на дивите спиртни дрожди. След няколко часа се прибавят селектирани спиртни дрожди за извършване на ферментацията. Във виното преминават повече дъбилни вещества, а след приключване на бурната ферментация, виното се отделя от джибрите за доферментиране. За пълно отделяне на гроздовия сок джибрите се пресоват. Като процес, ферментацията се характеризира с протичането на сложни биохимични и физикохимични процеси, при които се създава новия продукт. След това предстои утаяване и съзряване на виното, след което се извършва бутилиране или се съхранява в бурета. Старееенето на виното е последната фаза на производствения процес, когато се оформят окончателно неговите вкусови качества.

Нашата фирма ще произвежда трапезни (сухи) и десертни вина. Те трябва да се съхраняват в прохладни, сухи и проветриви помещения при

температура 8 – 16°С. Произвежданите от фирмата вина ще отговарят на изискванията на БДС.

Производството на вина и ракии във фирмата ще подлежи изцяло на контрол върху качеството, който се осъществява по следния начин:

- вземане на проби;
- органолептично изследване, което се състои в определяне на следните общи качествени показатели: състояние на опаковката и маркировката, бистрота, утайка, вкус, цвят, аромат, букет, общо впечатление и типичност.

Всичко това се контролира чрез дегустация от сомелиери.

Стремежът на фирмата ще бъде насочен към стриктно спазване на стойностите на аналитичните показатели и на изискванията при органолептичните изследвания.

5. Продукти/опаковки.

Фирмата ще произвежда сухи (трапезни) и десертни вина (бели, розови и червени), както и гроздова ракия. Бутилирането на вината ще става в бутилки тип „бордо“, а на ракията ще бъде в бутилки от типа на „отлежала, специална гроздова ракия“. Бутилките ще се произвеждат в български стъкларски заводи.

Външният вид на бутилката и особено на етикета има определящо влияние върху клиента и решението му за покупка. В търговската мрежа външният вид наред с цената показват влияние върху желанието за покупка. Индикациите, които ще се поставят върху етикета, трябва да отразяват следното:

- наименование на вида на стоката;
- търговската мрежа, в която се разпространява;
- произхода на стоката;
- статута и седалището на бутилиращото предприятие;

- алкохолен градус;
- номер на лиценз на производителя;
- годината на реколтата;
- кратка информация за производственото предприятие;
- точен обем или тегло на стоката;
- идентификационен знак на производствената партида и штрих код;
- срок на годност на стоката.

За привличане на клиенти върху етикета може да фигурира името на технолога и неговият подпис като гаранция за качеството. Освен това върху етикета могат да бъдат поставени и получени отличителни награди от национални и международни изложби по лозарство и винарство. Етикетът ще бъде добре залепен с ясни и четливи надписи. Бутилките за вино ще са плътно затворени с тапи, а гърлото и тапата на всяка бутилка ще бъдат покрити със станиолова капсула и бандерол. Бутилките ще се съхраняват в кашони с вместимост по 12 броя.

6. Анализ на пазара и на конкурентите.

Състоянието на пазара на вина и ракии у нас през последните 15 години се характеризира с голямо разнообразие, защото освен в регистрирани държавни или частни предприятия, тези продукти се произвеждат и в голяма част от домакинствата. Затова тенденциите за развитието на този пазар трудно могат да се очертаят, поради неяснотата за количествата вина и ракии, които се произвеждат в домакинствата. Освен това постоянно се откриват нелегални фабрики за производство на вина и ракии, които снабдяват заведения за хранене на по-ниски цени, защото нямат бандерол. Опитите на държавните институции да установяват и регулират производството на тези продукти чрез бандерол се оказаха не много успешни.

Рентабилността във винарската промишленост през последните години постепенно нараства. Независимо от това, платежоспособността на предприятията, макар да нараства, се затруднява за погасяване на кратко-

срочните кредити и задължения. Като положителна тенденция трябва да се посочи, че скоростта на реализация на продукцията се повишава главно поради нарастването на продажбите. В същото време се наблюдава разширяване на площите с лозови насаждения и увеличаването на добива на грозде от единица площ.

Създаването, развитието и утвърждаването на предприятие за производство на вина и ракии е свързано и с наличието на конкуренти, които произвеждат същите продукти. Анализът на техните производства като асортимент, качество, обем и цени дава информация за евентуалните незаети или недостатъчно заети пазарни ниши по отношение на посочените показатели. Обикновено новосъздадените предприятия, за да заемат позиции на пазара, предприемат стратегия на ниски цени за новопроизведените алкохолни продукти. Стремешът на новите предприятия да заемат пазарен дял в производството и продажбите на вина и ракии се основава на внедрените нови модерни технологии и предлагането на нови вкусови качества.

Сериозна заплаха за новите предприятия може да бъде недостатъчната суровина, тъй като утвърдените вече конкуренти в региона и страната са разпределили и сключили договори с производителите. В някои случаи може да се наложи новото предприятие да внася суровина от други страни, което ще се отрази на крайната цена за потребителя. Освен това опитът на утвърдените вече производители по отношение на гъвкавост при настъпване на промяна във външната среда им дава предимство за бързо вземане на решения за преодоляване на възникващи проблеми (например като слаба реколта, болест по лозята, неблагоприятни за момента на зреенето атмосферни условия и други).

Всичко това показва, че при решение за разкриване на предприятие за производство на вина и ракии трябва да се направи задълбочен детайлен анализ поне за предходните пет години по отношение на регионалните, националните и международните пазари за продажба на тези стоки, на паза-

рите за суровина и на тяхното развитие, както и на потреблението на местно, национално и международно равнище. Задълбочената информация ще разкрие реалните ситуации и ще бъде изходно начало при оформяне на идеята, целите и стратегията на новосъздаденото предприятие.

7. Маркетингова стратегия.

Маркетинговата стратегия е водеща функция при разработването на проекта за разкриване на ново предприятие за производство на вина и ракии. От правилния маркетинг, изпълнен със съответното съдържание, зависи привличането на клиенти и съществуването на предприятието. Маркетингът е решаващ елемент при изграждането на цялостната концепция за излизане, заемане и утвърждаване на производството на пазара.

Първоначално маркетингът е насочен към местния и регионален пазар, като се използват подходящи форми за дистрибуция. Той има за цел да покаже на купувача важни отличителни качества, които различават представените вина и ракии от подобните продукти на конкурентите. Впоследствие, след постигането на определени положителни резултати, маркетингът може да се разшири на национално и на международно равнище.

Силната конкуренция на развитите вече пазари за алкохолни продукти, предполага осмисляне и детайлно представяне на характеристиките на съответните продукти, както и наблягане на акцентите, които биха могли да привлекат вниманието на клиентите. Така например през последните години, регионът на суровините, в т.ч. неговата екологична чистота, се оказва един от водещите елементи за привличане на клиенти. Друг елемент, който трябва също да бъде подчертан при маркетинга, е използваната технология и особено запазването на натуралните съставки в крайния продукт. Не е без значение за привличане на клиенти и цената, макар че в някои случаи ниската цена може да доведе до съмнения за качеството. И обратно, при по-висока цена в сравнение с други подобни продукти, клиентът може да се въздържа от покупка. Интересна маркетингова стра-

тегия е присъединяването към утвърдени производители, при определени условия, с цел да се появи марката и името на новосъздаденото предприятие на пазара. Крайната цел на такава маркетингова стратегия е за привличане на част от техните клиенти и постепенно завоюване на собствена пазарна ниша.

Първоначално маркетингът на продукцията на новосъздадено предприятие може да се осъществява и чрез традиционните комуникационни средства – местни радиа, телевизионни канали, вестници, рекламни листовки, брошури и др. в често посещавани обекти и безплатни мостри на щандове, където са изложени продуктите за продажба с цел показване на вкусовите им качества.

За успешното осъществяване на маркетинга значение имат и отзивите на консуматори на произвежданите вина и ракии.

8. Управление и организация на предприятието.

По-важните ключови елементи в управлението на предприятието за производство на вина и ракии са:

- организационна структура на управление;
- персонал и заплати;
- рискове на проекта;
- финансови разчети;
- финансов анализ и оценка на проекта.

Управлението на предприятието зависи от избраната организационна структура. Тя представлява подредена съвкупност от организационни форми с определени характеристики и организационни връзки между тях, систематизирани по определен начин, които функционират в съответствие с определена форма на управление. Чрез нея се регламентира разпределението на управленските функции и осигуряващите ги ресурси между отделните звена. От организационната структура ясно се виждат правата, отговорностите и подчинеността на всяко звено спрямо останалите в

структурата. Чрез нея се регулира поведението на отделните сътрудници и се осигурява изпълнението на съответните функции.

Това малко предприятие ще има опростена организационна структура (две-три управленски равнища), защото по този начин се постига икономия на персонал и на финансов ресурс.

Основните елементи на тази организационна структура са:

- органи за управление – ръководител, обикновено собственика;
- власт;
- връзки между органите за управление и начин на подреденост на връзките.

Формирането на персонала е определящ фактор за нормалното функциониране на предприятието. То се свързва с обема на работата, спецификата на произвежданите стоки и услуги, наличното оборудване и използваните технологии. Важно значение при подбора на персонал е квалификацията и опита, необходими за осъществяване на производствения процес.

Особеност при подбора на персонал за този тип предприятие е сезонната работа. Обикновено площите се обработват машинно, но при беритбата на гроздето и при неговото транспортиране до мястото за преработване са необходими работници, които се наемат за кратък период от 2-3 месеца.

Системата за заплащане на персонала се формира според избраната система и периода за отчитане на извършената работа. През последните години за мотивиране на персонала се използват различни бонуси към определената първоначално основна заплата. Те се определят ежемесечно според количеството и качеството на вложения труд, както и според спазваното време за изпълнение на поставените задачи. За малки обеми от работа се използва така нареченото почасово заплащане.

Рискове на проекта. При разработване на бизнес плана интерес представляват рисковите фактори, които могат да повлияят отрицателно върху ефективността от дейността на предприятието. Основният риск за всяко

предприятие е затруднението при реализацията на произведените стоки и услуги. Главната причина е спадът на доходите на населението и разширяване производството на вина и ракии в домакинствата и в конкурентите – както на производители, така и на вносители. Друг важен рисков фактор са природните условия, които оказват влияние върху гроздовата реколта.

Потреблението на финансов ресурс в предприятие за производство на вина и ракии е много неравномерно. Най-значителни са разходите, свързани с изкупуване на грозде през есента и с обработката и подготовката на лозовите насаждения през пролетта. Финансовите средства могат да се структурират в следните групи:

- за имущество, необходимо за стартиране на бизнеса, като сгради, транспортни средства, бетонни резервоари, офиси и магазини, пунктове за приемане на гроздето и др.;
- машини и съоръжения, в това число и амортизационни отчисления на дълготрайните активи;
- транспортни средства, в това число, специализирани;
- разходи за заплати и отчисления за социални и здравни осигуровки;
- административни разходи, в това число, компютри, вътрешни комуникационни системи, офис оборудване, климатици и други;
- разходи за гроздови суровини;
- разходи за амбалаж, в това число, бутилки, запушалки, етикети, кашони, касети и други.

Въз основа на горните показатели се извършват конкретни финансови разчети и се определят паричните потоци и крайните финансови резултати. Съставят се баланса и другите отчетни форми. Въз основа на тях се осъществява финансов анализ и оценка на проекта. При икономическата оценка на проекта се използва показателят индекс на рентабилност. Когато той е по-голям от единица, счита се, че проектът е финансово привлекателен и икономически изгоден.

ОСМА ТЕМА

РАЗРАБОТВАНЕ НА БИЗНЕС ПЛАН ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ФИТНЕС ЦЕНТЪР²¹

1. Резюме.

Фитнес центровете станаха не само модерни, но и необходими, защото дават възможност за спортуване и за отдых на деца и възрастни. Те могат да се използват за рехабилитация след прекарани заболявания и за подобряване на общото здравословно състояние.

Фитнес центърът ще бъде изграден и оборудван в непосредствена близост до колеж по Мениджмънт и Маркетинг, където се обучават 350 студенти и гимназия за чуждестранни езици, в която се обучават 450 ученици. Направеното проучване за интересите на младите хора в тези учебни заведения показват, че те се интересуват от различни спортни занимания и могат да посещават фитнеса по всяко време, когато са свободни от занятия, както и вечер до късно. Затова центърът ще работи и през почивните дни от 7 до 22 часа. Събраните мнения на населението на района чрез анкетни листове, поставени в магазините и други често посещавани обекти също показва интерес към дейността на центъра.

Услугите на центъра ще бъдат насочени предимно към студентите и учениците и ще задоволяват потребностите от спортуване в приятна атмосфера, осигурена от висококачествено оборудване и отлично обслужване.

Пазарът на този вид услуги в района все още не е достатъчно развит и липсва пазарен лидер, който да е спечелил доверие и да си е създал имидж сред потребителите. Затова нашият фитнес център може да се бори за заемане на лидерска позиция в този район.

²¹ Идеята е заимствана от сборника „ 9 бизнес плана за стартиране на собствен бизнес“ (съставител и научен редактор проф.д.ик.н. Кирил Тодоров), С., СИЕЛА, 2001, с. 209

От извършеното проучване беше установено, че потребностите на бъдещите клиенти надвишават предвидения обем фитнес услуги. Това е добър показател за възможността за утвърждаване и по-нататъшно разширяване обема на този вид услуги. Могат да възникнат проблеми във връзка със сезонността на услугите, тъй като през зимата търсенето намалява, а през летния сезон, когато студентите и учениците са във ваканция ще трябва да се разчита само на посещения от населението в този регион. За повишаване на интереса през лятото може да се мисли за разкриване на басейн, тъй като в населеното място няма такъв. Тази идея може да бъде реализирана едва през третата година, при условие че фитнес центърът се развива благоприятно.

2. Възникване на бизнес идеята.

Бизнес идеята за изграждане на фитнес център се ражда в резултат на установен траен интерес на населението през последните 15 години към спортуването за здраве. Началото на този интерес се прояви чрез „масовото бягане за здраве“ рано сутрин, но очевидно това не беше достатъчно. По това време все още нямаше публични съоръжения като спортни площадки за деца и възрастни, каквито към настоящия момент са изградени в парковете и градинките между жилищните блокове. Голяма част от тях са създадени чрез инвестиции от европейски фондове. Затова те са безплатни и могат да се ползват от всички, които желаят да спортуват за здраве. Те обаче, са изложени на неблагоприятните атмосферни влияния, както и на вандалско отношение от недобросъвестни хора, поради което бързо стават трудноизползваеми.

Чрез изграждане на фитнес център ще се създадат и ще се гарантират спокойни и безопасни условия за спортуване, както и ползване на компетентни инструкции и съвети от квалифицирани специалисти.

Изборът на предмета на дейност и местоположението на изграждането на фитнес центъра се определят от следните тенденции и предпоставки:

- **икономически** – развитието на промишлена дейност все още не е изгодно, защото крупни европейски предприятия и търговски вериги заеха пазарите и трудно може да се води конкурентна борба с тях. Проучванията показват, че те се интересуват предимно от суровинната база, необходима за осъществяване на производствената дейност извън страната. Затова смятаме, че е целесъобразно на този етап от развитието на нашата икономика, бизнеса да се насочи към фитнес услугите. В тази област е възможно да се започне с неголеми инвестиции, да се направят усилия за привличане на клиенти и впоследствие, след акумулиране на капитал, дейността постепенно да се разширява като обем и като разнообразие на услугите.

- **отраслови** – през последните години се наблюдава засилен интерес към спорта и спортните услуги. Изградени са спортни центрове, насочени към различен кръг клиенти, но те са недостатъчни за задоволяване потребностите от този вид услуги. Освен това по-голяма част от спортните съоръжения са силно специализирани и се използват от професионални спортисти. Те са насочени към определени видове спорт – например, спортна зала с тенис кортове, за лека атлетика, за гимнастика и други. Тези съоръжения са подходящи за професионални спортисти и за развиване на млади последователи в съответния спорт. За населението обаче, все още няма достатъчна материална база, която може да се използва за поддържане и подобряване здравословното състояние на широк кръг от потребители. Затова считаме, че фитнес центърът може да задоволи тези потребности.

- **регионални** – изборът на местоположението на фитнес центъра се основава на факта, че в периметър от 5-6 километра в този район не се предлагат подобни услуги. Затова считаме, че избраното местоположение е подходящо, поради големия брой млади хора от двете учебни заведения и проявения интерес от останалото население на този район да ползват фитнес услуги. За да се развие и утвърди фитнес центърът ще бъдат подготве-

ни атрактивни програми за младите хора и подходящи услуги, съответстващи на потребностите на по-възрастните клиенти.

3. Цели на бизнес плана.

Целите на бизнес плана са свързани с планов хоризонт от 4 години. Те се разделят на краткосрочни и дългосрочни.

Към краткосрочните цели се отнасят:

- центърът да започне своята дейност и да се появи на пазара на фитнес услугите до края на първата година;
- да осъществи рентабилна дейност и възвръщаемост около 10 % от инвестициите в края на първата и началото на втората година;
- да се създаде имидж на пазара на фитнес услугите;
- да се привлекат клиенти чрез качеството на предлаганите услуги;
- да се предложат за първата година атрактивни цени (според себестойността на услугата), за да привлече по-голям брой клиенти до края на първата година;
- да се компенсират ниските цени и да се осигури печалба чрез странични, нетипични дейности, като предлагане на напитки, закуски, грижа за малки деца, докато родителите спортуват, дистрибуция на спортни облекла и принадлежности, както и на козметика и други.

Дългосрочните цели включват:

- траен просперитет и утвърждаване на позициите на фитнес центъра на пазара на спортни услуги в региона;
- увеличаване асортимента на предлаганите фитнес услуги, в това число предлагане на екстри, за които се заплаща допълнително;
- развиване на дейност за даване на спортни облекла и пособия под наем, които да се използват извън фитнес центъра;

- осигуряване на възвръщаемост около 30 % от вложената инвестиция в края на втората година, до 70 % в края на третата година и пълно възстановяване на инвестицията до края на четвъртата година.

4. Описание на бизнеса.

Фитнес центърът насочва своята дейност в сферата на фитнес и спортни услуги в избрания район. Подготовката на дейността, регистрацията и всички видове нормативни дейности започват още в началото на календарната година. Целта е да се използват пролетните и летни месеци, като подходящи в климатично отношение за извършване на подготвителните и строителни работи на избрания терен. Постройката ще бъде от леки подвижни конструкции, което съкращава времето за построяване (монолитното строителство е скъпо, изисква повече инвестиции и време). Желателно е фитнес центърът да стартира своята дейност в края на август или началото на септември, когато започват учебните занятия и ще се появи основният контингент на потребителите – младите учащи се хора.

От направеното проучване в учебните заведения се оказва, че около 70% от кандидатите за ползване на фитнес услуги от студентите са жени, а при учениците – около 60 % са девойки. Тези резултати ни насочиха към разработване програми предимно за жени. Освен това установихме, че голяма част от дамите предпочитат да спортуват в компанията само на жени, поради различни психологически съображения. Задоволяването на тази потребност в началото на функционирането на фитнес центъра е насочена не толкова към печалба, колкото към появяване на пазара на спортни и фитнес услуги и утвърждаване имиджа на фитнес центъра. Целта е на потребителите да се покаже, че в този център не се предлагат просто фитнес услуги, а се осигурява възможност на дамите да задоволят своите потребности от спортуване, да се грижат за своето здраве и красота, да релаксират и да изпитват удоволствие от престоя в центъра. Стремежът е да се накара всяка клиентка да се почувства комфортно, уютно и да възприема

посещението на фитнес центъра като приятно занимание, което осигурява психическо разтоварване от външните проблеми и дава възможност за общуване с други дами.

Основната услуга, предлагана във фитнес залата е със съвременни уреди, които позволяват развиване на цялото тяло на фона на подходяща музика, комфорт и приятна атмосфера.

Допълнителните услуги, които ще съпровождат основната услуга са:

- възможност за всяка клиентка да тренира по спортна програма, специално съставена за нея от инструкторите, с оглед постигане на желания ефект;
- осигуряване (при желание) на консултация със специалист диетолог;
- предлагане на добри хигиенни условия – климатична инсталация в залата и баня след спортните занимания;
- осигуряване на място, където в приятна атмосфера и удобства клиентките биха могли да се запознаят с различни печатни издания за здраве, красота, мода и други;
- предоставяне на възможност клиентките да съхраняват спортните си екипи в индивидуални клетки, както и осигуряване на тяхното поддържане.

Това обстоятелство има известно предимство, защото досега нямаме информация за друг център, които да осигурява подобна услуга в района. От друга страна, възниква известно неудобство защото трябва да се направи график за ползване на фитнес центъра от мъже и жени, което е определено ограничително условие за младежите и мъжете. Възниква и друг проблем – ползването на фитнес центъра от по-възрастни хора, които имат по-специални потребности. Решаването на тези проблеми може да се постигне по два начина – като се обособят самостоятелни сектори с вътрешни разделителни подвижни стени, които да отграничават съоръженията според

броя на клиентите. Това обаче, ще оскъпи дейността, тъй като ще се наложи закупуване на повече съоръжения и ще увеличи цената на услугата.

Ползването на фитнес центъра от младежи и мъже също е важен елемент от дейността му. Но тъй като според проучването по-голям процент от изразилите желание да спортуват са жени, те се ползват с приоритет. Възможно е да има и часове, когато фитнес услугите ще могат да се ползват едновременно от мъже и жени.

В процеса на функциониране на центъра могат да се извършват промени в графика за ползване на услугите от различните групи потребители, с цел да се оползотворява неговия капацитет и в същото време да се задоволяват потребностите на клиентите от фитнес услуги с необходимото качество.

Факторите на успеха на фитнес центъра могат да се определят по следния начин:

- Стратегическо местоположение.
- Висококвалифициран персонал и добър мениджмънт.
- Тенденции към постоянно нарастване на интереса към този вид услуги.
- Значителни конкурентни преимущества.
- Диференциация на предлаганите услуги.
- Дейността на фитнес центъра не е новаторска, но в региона тя не е достатъчно развита;
- Добри перспективи за развитие на пазара и за заемане на лидерска позиция на фитнес центъра.

За да успее развитието на центъра, е необходимо да се анализират слабите страни в дейността и да се набележат мерки за тяхното предотвратяване или преодоляване. В основни линии те могат да се дефинират по следния начин:

- Съществува университетска спортна база, която предлага подобни услуги, макар и при по-ниско качество.
- Предлагащите фитнес услуги в университетската спортна база са на по-ниска цена, а някои са безплатни.
- Потреблението на фитнес услугите в този район има сезонен характер, защото през лятото по време на ваканцията ще отсъства основния контингент на потребителите – студентите и голяма част от учениците.

5. Маркетинг.

Маркетингът е изкуството да се накарат потенциалните клиенти да разберат какво правите, какъв е вашия бизнес и каква е ползата от вашата дейност за тях. Най-общо казано маркетингът може да се дефинира като изграждане на имидж и привличане вниманието на евентуалните потребители към предлагания продукт или услуга.

Маркетингът при разработването на бизнес плана на фитнес центъра обхваща следните елементи: дефиниране на пазара, анализ на търсенето на продукта, сегментиране на пазара, прогноза за потреблението, анализ на конкурентите, маркетингова стратегия.

От гледна точка на продукта, пазарът на който ще оперира фирмата е много специфичен, защото обхваща сфера на нетрадиционни услуги и по-конкретно на спортни услуги. Той включва различни видове и модификации на този вид услуги.

За да има успех, фитнес центърът трябва да се насочи към конкретна малка част от голямото разнообразие на спортни услуги и да се стреми да я развие. По такъв начин може по-лесно да навлезе като нов конкурент със специфичен диференциран продукт.

За да бъде успешен маркетинга и да привлече повече клиенти и съответно приходи, трябва първо да се уточни кои са конкретните целеви сфери, в които фитнес центърът иска да навлезе.

Първата стъпка е да се състави маркетингов план, в който финансовите средства да се разпределят за конкретни продукти и услуги за конкретни периоди. Така ще се създаде възможност за най-рационално изразходване на паричния ресурс. Неговото обвързване с времето, през което трябва да се предоставят и реализират съответните услуги, задължава ръководителя и персонала да поеме отговорност за изразходваните финансови средства.

Втората стъпка предполага да се направи обективна оценка на ефекта, който маркетингът може да окаже върху развитието на бизнеса. Необходимо е да се прецени реалистично кои са специфичните фактори на бизнес средата и да се посочи според тяхната степен на влияние какво точно може да се постигне за съответните периоди.

Третата стъпка е свързана с изграждане на профила на фитнес центъра и на възможностите да се използва този профил при публикуване на реклами и обяви за неговата дейност. Според извършени собствени проучвания чрез анкета, около 55% от студентите и учениците отговарят, че се интересуват от спорт и разполагат с достатъчно средства и време, за да могат да посещават спортната зала. Около 20 % от населението на региона също отговарят положително, че имат желание да посещават фитнес залата. Останалите анкетирани не спортуват и дори посочват причините за това. Очевидно е, че в настоящия момент те не могат да бъдат клиенти на фитнес центъра. Независимо от това, целесъобразно е да се анализира по-подробно и тази група, защото част от тях могат да бъдат привлечени в бъдеще за клиенти.

Групата на неспортуващите включва голяма част от населението на района и при анкетирането посочва по-важните причини за отказа си от спорт. Тези причини могат да се обобщят по следния начин:

- липса на спортни навици и нежелание да се занимават със спорт;
- материални и финансови затруднения;

- липса на свободно време;
- липса на подходящи условия за спорт.

Пазарът на спортни услуги е формиран от различни групи потребители и може да се сегментира по няколко признака:

- според признака „пол“ се образуват два сегмента – мъже и жени;
- според признака „възраст“ се формират три сегмента – до 25 години, до 45 години и над 45 години;
- самостоятелен сегмент на хора със специални потребности;
- според признака „икономически възможности“ се формират три сегмента – с ограничени доходи, със средни доходи и с високи доходи;
- според начина на живот се формират три сегмента – клиенти, които отделят време за активен спорт, клиенти, отделящи време за спорт един – два пъти в седмицата и клиенти, които спортуват рядко;
- според практикуваните спортни занимания има два сегмента – трениращи в спортни зали и спортуващи на открито.

Въз основа на информацията от анкетите, може да се прогнозира евентуалното потребление на предлаганите услуги от фитнес центъра, в т.ч. в края на първата година, през втората година и до края на четвъртата година, когато центърът ще работи с пълен капацитет.

Анализът на конкурентите е съществена част от прогнозирането на потреблението на услугите на фитнес центъра. На специално внимание подлежат цените на услугите на конкурентите, качеството на предлаганите услуги, тяхното разнообразие и пазарния дял.

Пълната информация за поведението на конкурентите на пазара дава възможност да се дефинира маркетингова стратегия. При нейното разработване трябва да се имат предвид специфичните характеристики на дейността на фитнес центъра. Те са следните:

- Услугите във фитнес центъра са неосезаеми, не е възможно да се видят или изпробват предварително. Потребителят може да ги усети и почувства едва тогава, когато изпробва услугата. На рекламните листовки може да се покаже какво представлява фитнес залата, да се опише услугата и да се изтъкнат нейните предимства и изгоди в сравнение с подобни услуги, предлагани от други фитнес центрове.

- Фитнес услугите са неразделни от източника, било то човек или машина. Услугата е свързана и с оборудването и с хората, които работят като инструктори.

- Непостоянно качество на услугите, което зависи от квалификацията на хората, които ги извършват, както и от възприемчивостта на потребителите, които ги ползват.

- Фитнес услугите са несъхраняеми, т.е. потребителят получава съответната услуга за определено време на престой във фитнес залата, но след определен период от време отново има необходимост от същата услуга.

- По отношение на фитнес услугите дистрибуцията отпада, защото момента на производство на услугата съвпада с момента на нейното потребление.

За стимулиране на постоянните посещения във фитнес центъра през първите няколко дни след неговото откриване, на клиентите ще се предостави възможност да направят първите си тренировки безплатно и да се убедят в качеството на предлаганите услуги.

6. Операционен план.

Операционният план на фитнес центъра включва ясно и точно определяне на локацията на фитнес залата, избор на основното оборудване, начин на потребление на фитнес услугите. В операционния план се определят още капацитетът и производствената програма.

Локацията е много важен фактор за успеха на фитнес центъра, защото трябва да бъде избрано подходящо място близо до потребителите. Очевид-

но е, че след като се разчита на постоянен поток от студенти и ученици, фитнес залата трябва да бъде построена по възможност близо до тях.

Изборът на основното оборудване се свързва със спецификата на предлаганите фитнес услуги. При избора на фитнес уредите е за предпочитане произвеждано оборудване от утвърдени на пазара фирми, които предлагат висококачествени функционални уреди. Важно значение за качеството на предлаганите фитнес услуги има климатичната инсталация, оборудването на кът за отдих и общуване, съблекални и бани.

Начинът на потребление на фитнес услугите се свързва с регламентирано ползване на инструктори, които ще съставят индивидуални програми за отделните клиенти. Целият процес на потребление на фитнес услугите ще протича в спокойна и приятна обстановка на фона на отпускаща музика. За да се гарантира качеството на услугите, постоянно ще се следи степента на удовлетвореност на клиентите чрез анкети и устни допитвания. На постоянните клиенти ще се прави отстъпка от цената на услугата.

Капацитетът на залата определя обема на производствената програма. При евентуално увеличаване на търсенето над максималния капацитет на залата има възможност да се предприемат различни мерки като:

- удължаване на работното време;
- допълнително закупуване на уреди;
- увеличаване броя на инструкторите;
- въвеждане на система за записване и графици за извършване на съответните услуги;
- потребност да се убеждават тези, които не спортуват постепенно да променят навиците си и да посещават поне веднъж седмично фитнес центъра.

7. Управление и организация.

Управлението на фитнес центъра се осъществява от управител, който може да е собственик; помощник управител, който ще отговаря за базата и

фитнес съоръженията; инструктор, който ще отговаря за фитнес програмите. Управленската структура ще бъде тристепенна – първа степен – управител, втора степен – помощник управител, инструктор и счетоводител и трета степен – техническо лице за поддръжка на съоръженията и помощен персонал. За всички лица изпълняващи определени функции ще бъдат разработени длъжностни характеристики с конкретно описание на дейностите, които ще извършват. При необходимост и по желание на клиентите ще бъдат привлечани за почасово заплащане за консултации диетолог и лекар.

При разширяване обема на дейността, могат да бъдат разкривани допълнителни работни места за инструктори, защото те лично работят с клиентите.

При удължаване на работното време на инструкторите ще бъде заплащано допълнително за всеки извънреден работен час. Възможно е да бъдат привлечани за отделни клиенти инструктори с по-специална подготовка или кинезитерапевти, когато отделни клиенти се нуждаят от такова обслужване.

При вземане на управленски решения за разширяване позициите на фитнес центъра на пазара, трябва да се имат предвид и някои рискове. По-конкретно те могат да бъдат свързани с намаляване доходите на потенциалните клиенти, появяване на конкурент, който предлага по-ниски цени на фитнес услугите или по-разнообразни услуги, намаляване броя на студентите, което през последните години бележи трайна тенденция, както и на учениците, поради демографски фактори.

Съществен специфичен риск, който трайно ще съпътства дейността на центъра е неравномерността в ползването на фитнес услугите. Това затруднява прогнозирането на обема на услугите, тъй като те са особен вид продукт, което се отразява върху броя на персонала и води до несигурност на персонала за работното място.

8. Финансови разчети.

За да бъде одобрен бизнес плана за създаване на фитнес център е необходимо да се разработят финансови разчети в следните направления:

- инвестиционни разходи, извършени при стартиране на бизнеса (фитнес уреди, климатична инсталация, счетоводен продукт и други);
- разходи за материали;
- калкулация на себестойността;
- формиране на цената на предлагания продукт;
- разходи за заплати, социални и здравни осигуровки;
- амортизационен план по месеци и години;
- прогнозни продажби на фитнес продукта;
- прогнозни разходи по произвеждането и предоставянето на фитнес продукта;
- прогнозен отчет за приходите и разходите на фитнес центъра;
- прогнозни балансови показатели;
- прогнозни парични потоци;
- икономическа оценка на проекта.

Финансовите разчети по посочените направления се извършват конкретно в процеса на обосновката на икономическото състояние на проекта за разкриване на фитнес център.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов, А. Основи на мениджмънта, Университетско издателство „Стопанство“, София, 2012 г.
2. Андреева, М. Векът на мениджмънта. Изд. „Примакс“, Русе, 2011 г.
3. Борисова, Л. Управление чрез ценности в търговската организация. Международно висше бизнес училище, София, 2010 г.
4. Златева-Петкова, Ц. Бизнес планиране. УИ “В. Априлов”, Габрово, 2019 г.
5. Каменов, Д. Бизнес планиране. Наръчник за начинаещия предприемач. Изд. ИИОМ „Оком“, София, 2002 г.
6. Марчева, А. и М. Бачевска. Тренинг по планиране и прогнозиране, Изд. ЕКС-ПРЕС, Габрово, 2009 г.
7. Нейкова, Р. Основи на управлението. Изд. ВУЗФ, София, 2008 г.
8. Нейкова, Р. Планиране и прогнозиране. Изд. ЕКС-ПРЕС, Габрово, 2006.
9. Нейкова, Р. Управление на човешките ресурси и на персонала. Изд. ЕКС-ПРЕС, Габрово, 2005.
10. Портър, М. Конкурентното предимство на нациите. Изд. Класика и Стил, С., 2004 г.
11. Стоянова, С. и И. Илиев. Основи на управлението, Изд. Авангард Прима, 2019.
12. Тодоров, К. „9 бизнес плана за стартиране на собствен бизнес“, София, СИЕЛА, 2001 г.
13. Филипова, М., Лидерството в променящия се свят. Изд. Колеж по туризъм, Благоевград, 2016 г.
14. Интернет източници:
 - 1) <https://www.novavizia.com/metod-shest-misleshti-shapki-na-eduard-de-bono/>
 - 2) <https://psihologiq.dokumentite.com/art/mozychnata-ataka-kato-metod-za-generirane-na-racionalni-idei-1/85939/p3>
 - 3) <https://www.novavizia.com/metod-disni-za-grupov-brejnstorming/>
 - 4) <https://www.novavizia.com/kanava-na-biznes-model/>

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	3
ПЪРВА ЧАСТ. Методи и техники за генериране на бизнес идеи	5
Първа тема. Креативни методи и техники за генериране на бизнес идеи...	6
1.1 Източници на бизнес идеи	6
1.2 Методи и подходи за генериране на идеи	15
1.3 Разновидности на метода „Мозъчна атака“	26
Втора тема. Създаване на благоприятна организационна среда за генериране на креативни бизнес идеи	33
2.1 Организационната среда, като определящ фактор за генериране на бизнес идеи	33
2.2 Тренинг за разработване на бизнес идея	44
Трета тема. Създаване на концепция за стартиране на бизнес проект	59
3.1 Същност на бизнес концепцията.	59
3.2 Примерна структура и съдържание на бизнес концепцията	62
ВТОРА ЧАСТ. Технология и стандарти за разработване на бизнес план	76
Четвърта тема. Технология за разработване на бизнес план	77
4.1 Определение и характеристика	77
4.2 Примерна структура на бизнес план	79
Пета тема. Стандарти за разработване на бизнес план	115
5.1 Съдържание на примерен бизнес план	115
5.2 Стандарти на Европейската банка за реконструкция и развитие	117
5.3 Стандарти за разработване на бизнес план според KRMG	119
5.4 Стандарти за разработване на бизнес план според TACIS	120
5.5 Стандарти за разработване на бизнес план според UNIDO	122
ТРЕТА ЧАСТ. Примерни модели за разработване на бизнес план	123
Шеста тема. Разработване на бизнес план за създаване на нов продукт.	124
Седма тема. Разработване на бизнес план за създаване на малко предприятие за производство на вино и ракия	135
Осма тема. Бизнес план за създаване на фитнес център	148
Използвана литература	162
Съдържание	163

БИЗНЕС ПЛАНЪТ

ОТ ИДЕЯТА
ДО РЕАЛИЗАЦИЯТА

ЦАНКА ЗЛАТЕВА-ПЕТКОВА
