

- ПОНЯТИЕ ВИДЕНИЯ
- SO-АНАЛИЗ
- СУТЬ ОБРАТНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ
- ОТ СТРАТЕГИИ - К ТЕКУЩИМ ПЛАНАМ
- РАЗРАБОТКА КРП
- АКТИВЫ: СТРАТЕГИЯ ПРИОБРЕТЕНИЯ

МЕТОД
ОБРАТНОГО

ПРОЕКТИРОВАНИЯ



РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА МЕТОДОМ ОБРАТНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ



© Правообладателем данного материала является
ООО "Консалтинговое агентство "Мастерпланс".

Запрещается любое воспроизведение данных материалов или
иное использование, полностью или частично, для любых целей
без письменного разрешения правообладателя.

СОДЕРЖАНИЕ

ВИДЕНИЕ

4

РАЗРАБАТЫВАЕМ СТРАТЕГИЮ

7

ВЫБИРАЕМ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

8

ПЕРВЫЙ ЭТАП ОТБОРА: ОЧЕВИДНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

10

ВТОРОЙ ЭТАП: ВОЗМОЖНОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С НАИМЕНЬШИМ РИСКОМ

12

ТРЕТИЙ ЭТАП: ВОЗМОЖНОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С РАЗМЕРОМ РЫНКА

13

ПРОЦЕСС ОБРАТНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

15

ОПЕРАТИВНЫЕ ПЛАНЫ

17

РАЗРАБОТКА КРІ

19

ЦЕЛИ ОТНОСИТЕЛЬНО АКТИВОВ

22

ВИДЕНИЕ

ФОРМУЛИРОВКА ВИДЕНИЯ



ВИДЕНИЕ – ЭТО ИДЕНТИФИКАЦИЯ УСПЕХА.

Вы должны сформулировать, в чем для вас выражен успех, если все получится.

Прежде, чем составлять бизнес-план для внешних читателей (банка или инвесторов), сначала надо разработать его для себя.

Оптимальный способ разработки бизнес-плана – это изменить обычный порядок действий и начать с конца. Для этого следует воспользоваться техникой из области стратегического менеджмента: сначала сформулировать свое видение.

Конечная цель в стратегическом планировании называется "видение".

Видение – это ваше желаемое будущее: то, кем вы стремитесь стать, чего достичь или создать – ярко очерченная цель, которая может измениться только по истечении длительных периодов времени.

Поставьте перед собой глобальную цель, которую ваш бизнес должен достигнуть. Ясное видение позволяет начать «обратное проектирование».

ГДЕ ВЫ ХОТИТЕ
ОКАЗАТЬСЯ В БУДУЩЕМ

ПЛАН, КАК ВЫ
ТУДА ПОПАДЕТЕ

БЕРЕМ ПРИМЕР СО СПОРТИВНЫХ КОМАНД. ОНИ С САМОГО НАЧАЛА ПОНИМАЮТ СВОЮ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ.

Такой подход к планированию используют спортивные организации. Игроки начинают тренировки четко зная цель своей команды – выиграть чемпионат. Все, что они делают при подготовке, имеет целью достижение этой единственной цели. Эту цель понимают все игроки, тренеры, фанаты и акционеры

Этот же метод хорошо работает и в бизнесе. Ваш диапазон планирования будет гораздо более длительным, но вы должны ясно представлять себе конечную цель строить свои планы, отталкиваясь от нее.

ПРИМЕР ВИДЕНИЯ

В конце 2020 года я продам свою компанию за 1,5 млрд. рублей.

Чтобы мне заплатили такую сумму, выручка компании должна составлять 800 миллионов рублей в год, а чистая прибыль - 180 миллионов рублей. На этот момент компания будет располагать следующими активами:

- Более 500 тысяч клиентов, делающих по 3 покупки в год;
- 3 производственных площадки;
- 12 дистрибьюторов и 600 дилеров;
- 3 продуктовые линейки;
- Известный бренд;
- Сильная управленческая команда;
- Надежные системы для всех бизнес-процессов

ДЕРЗКОЕ ВИДЕНИЕ И АМБИЦИОЗНЫЕ ПЛАНЫ

Видение должно быть дерзким, а планы - амбициозными.

Конечно, планы редко сбываются полностью. Практически невозможно точно спрогнозировать результаты создаваемого бизнеса.

Но можно гарантировать: планируя создание бизнеса стоимостью миллиард рублей вы достигнете лучших результатов, чем планируя бизнес стоимостью десять миллионов.

И совершенно точно - гораздо лучших, чем если вы будете действовать вообще без плана.

МИССИЯ

Клиентская перспектива видения также известна как "миссия". Миссия кратко суммирует то, что заставляет вас каждый день приезжать в офис. В процессе ее разработки следует ясно сформулировать, что вы собираетесь сделать для клиентов/покупателей.

Для внутренних потребителей миссия задает ориентиры при принятии тех или иных решений.

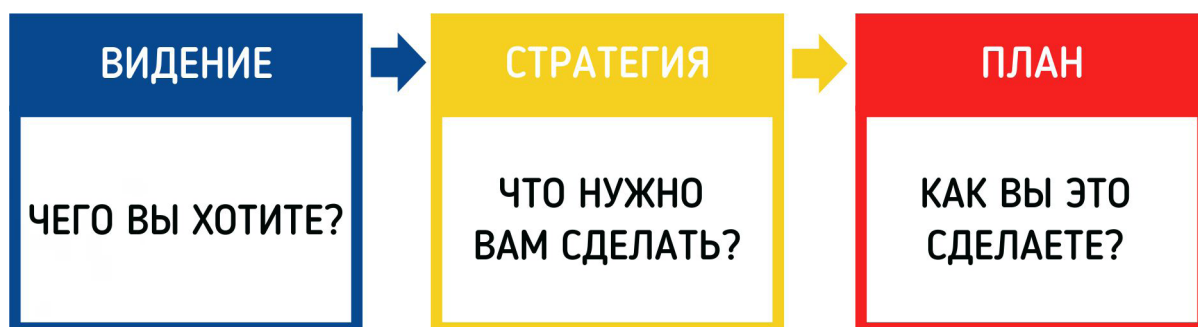
Внешним потребителям она дает понять, чего они могут ожидать от компании

РАЗРАБАТЫВАЕМ СТРАТЕГИЮ



Невозможно достигнуть видения, не меняясь. Если вы будете делать завтра то же самое, что делаете сегодня, то вы будете послезавтра там же, где находитесь сегодня.

Итак, видение позволяет понять, что означает для вас успех в бизнесе. Следующий шаг после определения цели - разработка стратегии (что нужно сделать, чтобы достигнуть эту цель) и бизнес-плана (как вы будете это делать).



Стратегия должна обязательно подразумевать развитие бизнеса. Вы не сможете реализовать видение делая завтра те же вещи, которые вы делаете сегодня. Для движения в сторону достижения конечной цели необходимо использовать существующие возможности для роста и развития.

И тут мы сталкиваемся с проблемой. У любого бизнеса существует большое количество возможностей для развития, которые можно попытаться реализовать. Однако, чтобы действовать эффективно, сначала надо выбрать наилучшие из них.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Возможность - это набор полезных/желаемых обстоятельств, которые могут (но не обязаны) возникнуть при использовании ресурсов и с определенным уровнем риска.

ВЫБИРАЕМ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ



Традиционным способом изучения возможностей является SWOT-анализ: обзор существующих сил, слабостей, возможностей и угроз. Однако на сегодняшний день статистика показала, что стратегия избегания угроз и борьбы со слабостями недостаточно эффективна.

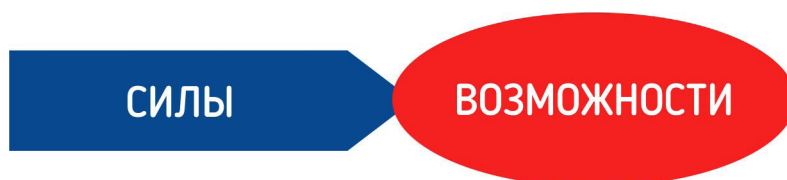
И напротив - выяснилось, что компании - лидеры фокусируются на том, что работает на рынке - то есть на своих сильных сторонах и возможностях.

Это связано с тем, что люди намного более продуктивно работают, совершенствуя свои сильные стороны, чем устраняя свои недостатки.

ПОЗИТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

Позитивные стратегии - это путь компании к успеху через фокусировку на своих сильных сторонах и их развитии. Поэтому, я полагаю, что вместо SWOT-анализа оправдано делать SO-анализ - исследование сил и возможностей.

Для того, чтобы описать метод отбора наилучших возможностей, сначала дадим определение понятия "сила".



ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Сила - это способность продемонстрировать близкую к идеальной эффективность в той или иной области.

**“СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИИ - ЭТО ВЫБОР ИЗ ОГРОМНОГО КОЛИЧЕСТВА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЛУЧШИХ”**

ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ SO-АНАЛИЗА СЛЕДУЕТ:

- Составить максимально полный список имеющихся возможностей;
- Составить реалистичный список имеющихся сил (сильных сторон организации);
- Затем сопоставить возможности с силами и сделать выбор.

ПЕРВЫЙ ЭТАП ОТБОРА: ОЧЕВИДНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

1. Перечислите все сильные стороны вашей организации: репутация, активы, люди, расположение, лицензии, процессы, корпоративная культура и т.д.
2. Прорейтингуйте сильные стороны с точки зрения их способности обеспечить максимальные конкурентные преимущества
3. Оцените наличие очевидного потенциала для роста при использовании каждой из этих сил. Например – новые рынки, на которые можно выйти, новый продукт, который можно развить, рыночные ниши, на которых можно сфокусироваться.
4. Проанализируйте возможности: возьмите предварительный список очевидных возможностей и дополните его новыми идеями. После того, как вы расширите список новыми возможностями – их надо будет оценить. Это можно сделать несколькими способами:
5. Сопоставьте возможности со своими сильными сторонами. Выделите те из них, которые используют сильные стороны с более высоким рейтингом
6. Затем выберите из оставшихся те, которые можно было бы быстро реализовать, приняв на работу правильных людей, способных привнести необходимые компетенции.

В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ОПИРАЕМСЯ НА СВОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ С ОЧЕВИДНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ



ВТОРОЙ ЭТАП: ВОЗМОЖНОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С НАИМЕНЬШИМ РИСКОМ

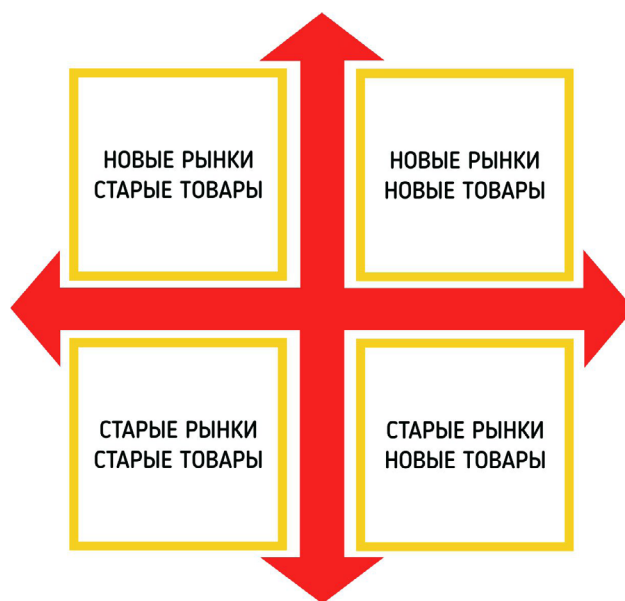
ВОСПОЛЬЗУЕМСЯ МАТРИЦЕЙ АНСОФФА ДЛЯ ОЦЕНКИ РИСКА, СВЯЗАННОГО С РАССМАТРИВАЕМЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ



Матрица Ансоффа рассматривает возможности с двух точек зрения: новизны рынков (для компании) и новизны продуктов (тоже для компании). Сами по себе продукты и рынки могут быть старыми, но если компания не работала с ними/на них, то для нее они являются новыми.

Работать с новым продуктом более рискованно, чем со старым – вы не знаете, как его правильно продавать, какие методы продвижения работают, а какие – нет.

Аналогично – более рискованно работать на новом рынке – вы не знаете его емкости, что представляют собой потребители, сколько их и т.д.



ВСЕГДА ВЫБИРАЕМ БОЛЕЕ НИЗКИЙ РИСК

Возможности роста в квадранте слева/внизу являются наименее рискованными, поскольку вы уже занимались этим раньше. Возможности роста в квадранте справа/вверху являются наиболее рискованными.

Оцените возможности в соответствии с квадрантами, к которым они относятся и постройте рейтинг на основе этих оценок. При прочих равных предпочтительно использовать возможности с более низким уровнем риска.

ТРЕТИЙ ЭТАП: ВОЗМОЖНОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С РАЗМЕРОМ РЫНКА



- Затем оцените возможности по критериям, относящимся к рынку
- какие из них связаны с наиболее крупным по размерам доступным рынком;
 - какие из них соответствуют актуальным рыночным тенденциям;
 - какие возможности связаны с заполнением пустых рыночных ниш;
 - какие возможности связаны с решением существующих серьезных проблем потребителей.

Чем больше физический объем рынка, тем больше денег на нем можно заработать, а значит - тем проще убедить инвесторов.

Посмотрите, что и как вы можете изменить в своей организации так, чтобы она могла выйти на более крупный рынок.

ЕЩЕ РАЗ ВСПОМНИМ ОЧЕРЕДНОСТЬ ОТБОРА НАИЛУЧШИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ: НАЧИНАЕМ С ОЧЕВИДНОГО ПОТЕНЦИАЛА



ИТОГОВЫЙ ВЫБОР

ВОЗМОЖНОСТЬ	ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА

ПРОЦЕСС ОБРАТНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

РАЗДЕЛЕНИЕ ВИДЕНИЯ

После того, как у вас в руках появился их отранжированный список, наступает момент для проведения обратного инжиниринга ВИДЕНИЯ и разработки детального плана действий. Для этого берем бизнес-перспективу ВИДЕНИЯ и разбиваем ее на:

- 5-летние ВИДЕНИЕ и цели;
- Цели/задачи на год;
- Цели/задачи на квартал;
- Цели/задачи на месяц.



Разделение ВИДЕНИЯ на 5-летние, годовые, квартальные и ежемесячные цели вносит в планирование отрезвляющий эффект. Очень часто люди недооценивают, как долго длятся разные дела и как много усилий для этого требуется.

Также трудно бывает расставить приоритеты, особенно при большом числе дел и задач. Однако делать это надо. И разделение ВИДЕНИЯ на бумаге на фрагменты – это хороший, оправдавший себя способ планирования.

РАЗБИВАЕМ ВИДЕНИЕ НА ТЕКУЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

5-ЛЕТНИЕ ЦЕЛИ (ЕСЛИ ПЛАНЫ БОЛЕЕ КРАТКОСРОЧНЫЕ - ПРОПУСТИТЬ)

Наши показатели на _____ (через 5 лет от текущей даты) составят:

Продажи _____
Прибыль _____ В ГОД
Что-то еще _____
Что-то еще _____

ЦЕЛИ НА ГОД

Наши показатели составят через год:

Продажи _____
Прибыль _____ В ГОД
Что-то еще _____
Что-то еще _____

ЦЕЛИ НА СЛЕДУЮЩИЙ КВАРТАЛ

Продажи _____
Прибыль _____
Что-то еще _____
Что-то еще _____

ЦЕЛИ НА СЛЕДУЮЩИЙ МЕСЯЦ

Продажи _____
Прибыль _____
Что-то еще _____
Что-то еще _____

ОПЕРАТИВНЫЕ ПЛАНЫ



Далее мы переходим от стратегических целей к оперативным планам. Чтобы мы приближались шаг за шагом к поставленным целям, нам надо использовать такие элементы оперативного плана, как "показатели".

Показатели - это метрики, позволяющие количественно определить вашу производительность

Различается 3 вида показателей:

- Маркетинговые
- Операционные
- Финансовые

Для новой компании особенно важными являются маркетинговые показатели, такие как количество звонков или встреч.

Сформировав набор маркетинговых показателей надо настойчиво следить за их выполнением. При этом сравнение плана и факта позволят вам постоянно оценивать свою производительность.

СДЕЛАННЫЕ ЗВОНКИ	ПРОВЕДЕННЫЕ ВСТРЕЧИ	ЧИСЛО ПОСЕТИТЕЛЕЙ САЙТА
НОВЫЕ КЛИЕНТЫ	МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	УПОМИНАНИЯ В ПРЕССЕ
КЛИЕНТСКАЯ БАЗА	ОБЪЕМ ПРОДАЖ	СДЕЛАННЫЕ ПОЧТОВЫЕ РАССЫЛКИ

Успешные предприниматели фокусируются на улучшении всех показателей. Ваши стратегические цели - это по сути и есть активы и показатели.

ПОКАЗАТЕЛИ (ИНДИКАТОРЫ)

Когда маркетинговые показатели выполняются, компания получает поток клиентов, наступает момент сфокусировать внимание на операционных показателях.

Для того, чтобы наша деятельность была прибыльной, мы должны следить за своей операционной эффективностью: сколько мы тратим денег на зарплату, рекламу, текущие операции.

Не слишком ли у нас много должников, какова выработка на одного сотрудника.

Мы определяем целевые значения показателей, а затем следим - удастся ли нам их выдерживать.

Если не удастся - начинаем разбираться - в чем причина, ведь это значит, что мы теряем деньги.



Финансовые показатели служат для контроля того, насколько правильно мы определили показатели других групп. Если мы успешно выполняем их, но не можем достигнуть своих финансовых целей - значит надо остановиться и пересмотреть намеченные показатели. Очевидно, что в нашем плане есть ошибки.



РАЗРАБОТКА КРІ

В российской практике показатели оперативного плана также называют КРІ – ключевые индикаторы производительности. КРІ – это краткосрочные количественно измеримые цели и одновременно – способ оценки производительности....

МЕТОД ВЫБОРА КРІ

При определении текущих наборов КРІ можно использовать следующий прием:

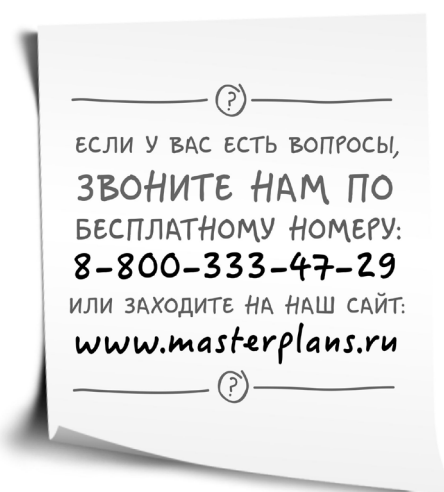
Представьте себе, что вам дали возможность выбрать по своему усмотрению и купить одного из действующих на рынке пяти ваших прямых конкурентов.

И все эти конкуренты готовы представить вам доступ к своим внутренним документам для проведения анализа.

Какие показатели вы захотите проанализировать, чтобы сделать выбор: какую из компаний купить / какое приобретение будет наиболее ценным?

Включите все эти показатели в свой набор КРІ.

Затем – запишите в таблицах ниже значения КР), которые вы планируете отслеживать в бизнесе.



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Показатели	Измеримые? (Да/Нет)	Цель на месяц	Цель на квартал	Цель на год
Основные показатели				
Продажи/выручка				
Чистая прибыль				
Клиентская база				
#новых клиентов				
#потерянных клиентов				
Другое				
Другое				
Маркетинговые показатели				
Генерация лидов				
упоминания в прессе				
e-mail рассылки				
посетители сайта				
члены группы в Facebook				
фолловеры в Twitter				
Другое				
Другое				
Другое				
Другое				
Показатели продаж				
выставлено коммерческих предложений				
количество продаж				
# апселлинг				
# сумма апселлинга				
Другое				
Другое				
Другое				
Другое				
Операционные показатели				
объем производства продукции				
число выполненных договоров на оказание услуг				
число рекламаций по продуктам				
% просрочки выполнения				
Другое				
Другое				
Другое				
Другое				

Показатели	Измеримые? (Да/Нет)	Цель на месяц	Цель на квартал	Цель на год
Показатели удовлетворенности клиентов				
число повторных заказов				
количество рекомендаций от клиентов				
число проблем, решенных за 24 часа				
Другое				
Другое				
Другое				
Другое				
Показатели HR				
Число принятых на работу				
Число уволившихся				
Другое				
Другое				
Другое				
Другое				

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Запишите в таблицах ниже значения Ключевых Показателей Эффективности (KPI), которые надо отслеживать в бизнесе.

Показатели	Измеримые? (Да/Нет)
Управленческие показатели	
Доля зарплаты в выручке, %	
Доля прямых издержек в выручке, %	
Доля общих издержек в выручке, %	
Доля маркетинговых издержек в выручке, %	
Другое	
Другое	
Другое	
Другое	
Финансовые показатели	
Показатель текущей ликвидности	
Показатель долговой нагрузки	
Показатель оборачиваемости запасов	
Другое	
Другое	

ЦЕЛИ ОТНОСИТЕЛЬНО АКТИВОВ



Активы – это ресурсы, контролируемые компанией, от которых она ожидает экономической выгоды в будущем. Организация может получать и контролировать выгоду от использования актива. Наличие активов гарантирует получение в будущем денежных доходов.

В целом, существует 15 видов активов, создающих ценность и обеспечивающих будущее, таких как новые продукты и услуги, партнеры и т.д....

КАНАЛЫ ПРОДАЖ	КОМАНДА/ПЕРСОНАЛ	ПРОДУКТЫ
КЛИЕНТЫ		СЕРВИСЫ
ПРИКОРМЛЕННЫЕ МЕСТА	АКТИВЫ	ЗАПАСЫ МАТЕРИАЛОВ
БРЕНДЫ/ ТОРГОВЫЕ МАРКИ		ФИНАНСОВЫЕ РЕЗЕРВЫ
САЙТЫ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХН.	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПАРТНЕРЫ	СВОБОДНЫЕ СРЕДСТВА

Пример метода определения целей относительно активов представлен ниже:

Нехватка клиентов

Если у вас недостаточное количество клиентов, то спросите себя:

- Как вы можете изменить продукт/услугу, чтобы расширить клиентскую базу?
 - Как вы можете изменить продукт/услугу, чтобы добиться повторных заказов/долгосрочных договоров?
 - Как вы можете изменить продукт/услугу, чтобы повысить издержки клиентов при переходе к конкурентам?
- Как вам диверсифицировать клиентскую базу и/или повысить качество клиентов?

Запишите свои идеи ниже и затем используйте их при разработке раздела 3 при определении активов (продуктов/услуг), которые вам надо создать/развить.

Нехватка ресурсов

- Если вам не хватает людей, то спросите себя:
 - Кого вам надо нанять, чтобы решить эту проблему?

Запишите свои идеи ниже и затем используйте их при разработке раздела 3 при определении активов (команда/персонал), которые вам надо создать/развить.

- Если вам не хватает денег то спросите себя:
 - Какие виды финансирования вы можете использовать? Варианты: банковские кредиты, бизнес-ангелы или что-то более творческое: отсрочки платежей поставщикам, предоплаты от покупателей и т.д..

Запишите свои идеи (если они есть)

СТРАТЕГИИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ АКТИВОВ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОТНОСИТЕЛЬНО АКТИВОВ

Ниже представлены бланки оценки ваших активов. Обдумайте свою ситуацию с каждым видом данных активов, ответьте на вопросы, запишите ответы и затем – установите цели.

1. Клиенты/лояльные клиенты

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

2. Продукты

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

3. Сервис

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние

К моменту продажи бизнеса

4. Технология/интеллектуальная собственность

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

5. Дистрибуторская сеть

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

6. Местонахождение/расположение

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

7. Репутация/бренд

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

8. Команда/персонал

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

9. Финансовые резервы

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

10. Стратегические партнеры

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

11. Цеха/производственное оборудование

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

12. Транспортные средства/мебель/недвижимость

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса

13. _____

Релевантен ли этот актив вашей бизнес-ситуации _____

Если нет, можно ли сделать его релевантным _____

Если можно, то как? _____

Каково значение этого актива для вашего бизнеса? _____

Как вы могли бы создать этот актив? _____

Сформулируйте цели, связанные с созданием этого актива

- Квартальные
- Годовые
- 5-летние
- К моменту продажи бизнеса





СОХРАНИТЕ НАШИ КОНТАКТЫ
У СЕБЯ В СМАРТФОНЕ



ТЕЛ: 88003334729
WWW.MASTERPLANS.RU
ПОЧТА: INFO@MASTERPLANS.RU
КОНСАЛТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО "МАСТЕРПЛАНС"