

Разработка бизнес-плана методом обратного проектирования



Обратное проектирование в бизнесе

Один из эффективных способов разработки бизнес-плана для себя - изменить обычный порядок действий и начать с конца.

В промышленности такой метод называется "обратное проектирование" (reverse engineering). Эту технику успешно используют китайские компании. Они берут готовое изделие и воссоздают технологию его производства. Преимущество данного метода в том, что они уже знают, что хотят получить - конечный продукт находится в их распоряжении.

Точно такой же подход можно использовать в бизнес-планировании. **Проведите «обратное проектирование» будущего, чтобы понять, как вы в него попадете.**

Этапы обратного проектирования



Необходимо ясно представить себе то, чего вы хотите достигнуть в конце пути

01



Четко сформулируйте свою конечную цель

02



Начинайте двигаться назад, формулируя шаги, которые надо сделать и задачи, которые потребуются решить, чтобы эта цель стала реальностью

03

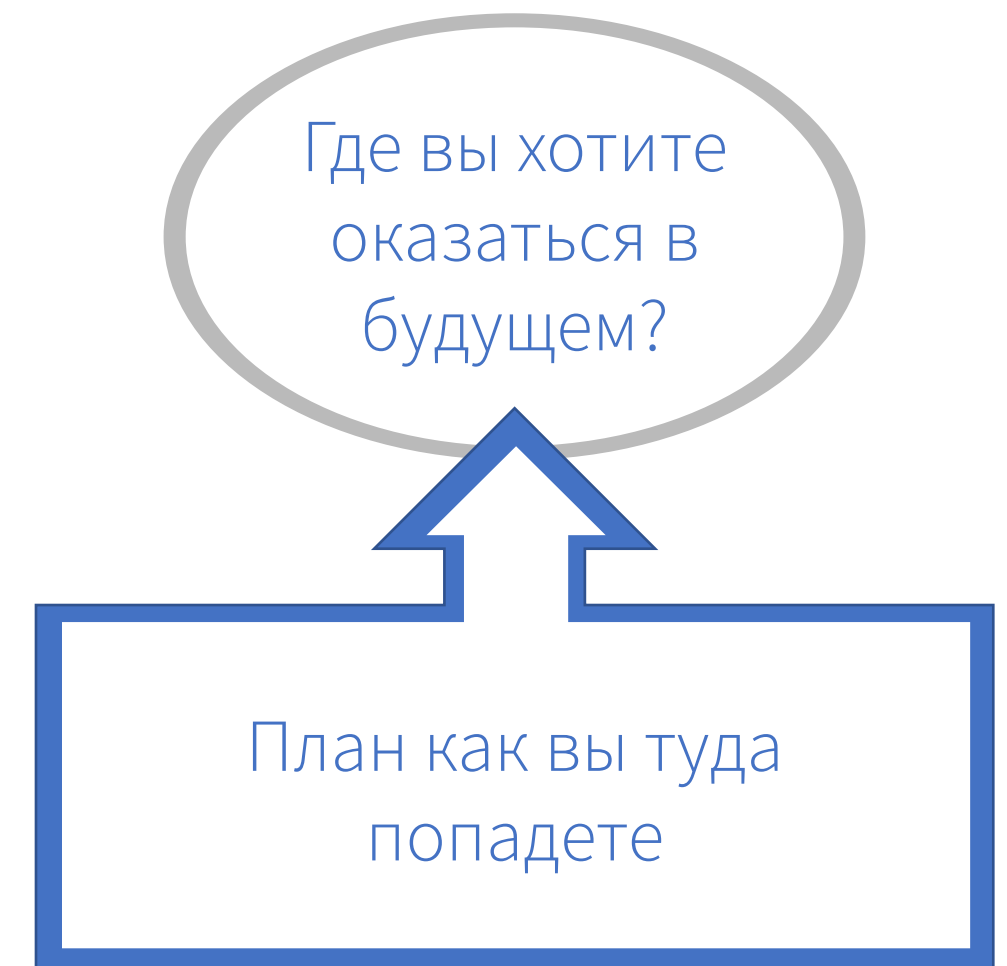
Формулировка видения

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»**.



На примере спортивных команд

Обратный подход к планированию используют спортивные организации. Игроки начинают тренировки, **четко зная цель** – выиграть чемпионат. Все, что они делают при подготовке, направлено на достижение поставленной цели. Это понимают и игроки, и тренеры, и 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 2030 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



От Видения к бизнес-плану

- ! 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.



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

Процесс обратного проектирования

Разделение видения

Для проведения обратного инжиниринга ВИДЕНИЯ и разработки детального плана действий 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



РАЗБИВАЕМ ВИДЕНИЕ НА ТЕКУЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

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.



Аналогично цели для следующего квартала и месяца

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 _____

Оперативные планы

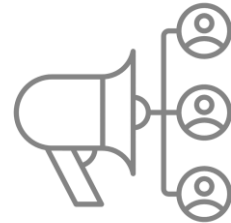
Далее мы переходим от стратегических целей к оперативным планам. Чтобы мы приближались шаг за шагом к поставленным целям, нам надо использовать такие элементы оперативного плана, как "показатели". Показатели - это метрики, позволяющие количественно определить вашу производительность.

Различается 3 вида показателей:

Маркетинговые

Операционные

Финансовые



Для новой компании особенно важными являются **маркетинговые показатели**. Сформировав набор маркетинговых показателей надо настойчиво следить за их выполнением. При этом сравнение плана и факта позволят вам постоянно оценивать свою производительность.



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



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

Разработка KPI

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

МЕТОД ВЫБОРА KPI

При определении текущих наборов KPI можно использовать следующий прием:

Представьте себе, что вам дали возможность выбрать по своему усмотрению и купить одного из ваших пяти действующих на рынке 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 KPI. Затем - **запишите в таблицах, представленных на следующих слайдах, значения KPI, которые вы планируете отслеживать в бизнесе.**



Ключевые показатели эффективности

KPI – это краткосрочные количественно измеримые цели и одновременно – способ оценки производительности

Показатели	Измеримые?(Да/Нет)	Цель намесяц	Цель наквартал	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 _____				
Показатели продаж				
выставлено коммерческихпредложений				
количество продаж				
# апселлинг				
# сумма апселлинга				
Другое _____				

Показатели	Измеримые?(Да/Нет)	Цель намесяц	Цель наквартал	Цель на год
Операционные показатели				
объем производства продукции				
число выполненных договоровна оказание услуг				
число рекламаций попродуктам				
% просрочки выполнения				
Другое _____				
Другое _____				
Другое _____				
Другое _____				
Показатели удовлетворенности клиентов				
число повторных заказов				
количествоклиентов				
число проблем, решенных за 24часа				
Другое _____				
Другое _____				
Другое _____				
Другое _____				
Показатели HR				
Число принятых на работу				
Число уволившихся				
Другое _____				
Другое _____				
Другое _____				
Другое _____				

Звоните, пишите!



info@masterplans.ru



+7 800 333 47 29



www.masterplans.ru

Презентация подготовлена
ООО «Эксперты Бизнес-Планирования»

КОНТАКТЫ

Мы находимся по адресу:



129343, Москва, пр-д Серебрякова 14, стр. 6,
БЦ Сильвер Стоун

