

КӘСІПКЕРЛІК: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС, ПРАКТИКА

Бизнес-жоспар элементтері мен
онымен таныстыру

3-тарау. Кәсіпкерлік жоспарын әзірлеу



Дәрістің мақсаты: тиімді бизнес-жоспар құруға дайындық мәселелерін қарастыру.

Дәріс сұрақтары:

- 1) венчурді жоспарлау барысында кездесетін тұзақтарды зерттеу;
- 2) бизнес-жоспардың сипаттамасын анықтау және оның құндылығын көрсету;
- 3) бизнес-модель арқауы – жоспарлау процесінің алғашқы қадамы екенін түсіндіру;
- 4) бизнес-жоспардың пайдасын көрсету;
- 5) бизнес-жоспарды оқитын мамандардың көзқарасын баяндау.

Негізгі терминдер:

басқарушы топ – management group;
бес минуттық оқу – five-minutes reading;
нарық нишасы – market niche;
өлшемдер – metrics;
ізденіс нарығы – reachable market.

Кәсіпкерлер венчурді жоспарлау барысында біраз қиындықтармен кездеседі. Соларды қарастырайық.

Венчур жоспарын жасау процесіндегі тұзақтар

Бизнес-жоспар жасау процесінде кездесетін белгілі тұзақтардан сақ болу керек. Осы дәрісте кәсіпкерлерді қате жасауға итермелейтін бес тұзақты атап көрсетеміз, оларды алдын ала анықтайтын белгілерімен таныстырамыз, сонымен қатар, әр жағдайға көмек болар шешім ұсынамыз.

Бірінші тұзақ: нақты мақсат болмауы. Бұл тұзақ бәріне танымал, таныстыруды қажет етпейді. Төмендегі белгілері ол жақсы жасырынып, қаншалықты жиі кездесетінін көрсетеді: мақсаттың шынайы өмірден алшақ болуы, жұмысты орындауға қажет уақытты шектеп белгілемеу, басымдықтарды белгілемеу және әрекет жасамау. Бұл тұзаққа түспеудің бір жолы – кейбір әрекеттерді не маңызды қадамдарды белгіленген уақыт кестесі бойынша орындау.

Екінші тұзақ: тосқауылдарды дұрыс болжамау. Бұл – жиі кездесетін тұзақ, себебі көбіне кәсіпкерлер өз идеясына риза болып, соған еріп, көз алдындағыны көрмей қалады. Басқаша айтқанда, мәселелердің пайда болу мүмкіндігін мойындамайды. Оның белгілері: болашақта болатын мәселелерді анықтамау, жоспардың әлсіз тұстары мен кемшіліктерін қабылдамау және балама жоспарды қарастырмау. Мұндай тұзаққа түспеудің ең жақсы жолы: мүмкін болар кедергілер мен олардан өтудің балама жолдары тізімін алдын ала қарастыру.

Үшінші тұзақ: жауапкершілікті сезінбеу және ықылассыздық. Көптеген кәсіпкерлер өз венчурі үшін жауапкершілікті сезінбейді. Хобби немесе жарты күн уақытын арнайтын жай іс қана деп қараса да, кәсіпкерлер венчур бастағанда өте мұқият болуы керек. Ондай мінез-құлықтың белгілері: идея іздеуге талпынбау, соңғы әлеуметтік медиа жаңалықтарын көшіру, жеке ақшасын инвестициялауға құлықсыз болу және «шапшаң пайда» көргісі келу, таңғажайыпты күту. Мұндайдан аулақ болудың оңай жолы: жылдам әрекет етіп, барлық кәсіби кездесулерден қалмау. Сондай-ақ венчур қаржылай қиындықтарға тап болатынына дайын жүргені дұрыс.

Төртінші тұзақ: тәжірибе жеткіліксіздігі. Инвесторлардың көбіне кәсіпкердің венчурдегі тәжірибесі маңызды, сондықтан кәсіпкер бұрынғы жетістіктерін ортаға салуы керек. Жаңа іс бастаушылардың көпшілігі білімі жетпейтін саланы таңдайды, ақырында, әрине, бизнесті құрдымға жібереді. Оның белгілері: бизнес жүргізуде, венчур саласы бойынша ешқандай тәжірибе болмауы, индустрияны түсінбеу және кәсіпорын қалай және неге жұмыс істейді, оны кім қабылдайды деген сұрақтарға жауап беретіндей түсінік болмауы.

Мұндайдан аулақ болу үшін кәсіпкерлер венчур үшін тәжірибесі мен алған білімі туралы ақпарат беруі керек. Олардың тәжірибесі немесе білімі жеткіліксіз болса, онда сол саладан бір маманды көмекші етіп алуы қажет.



Бесінші тұзақ: нарықтағы нишасын анықтамау. Көп кәсіпкерлер идеяны көздеп, ол клиенті кім болатынын ойламайды. Өнімін немесе қызметін өзі жақсы көрсе, басқалар да оны сатып алуға құштар болады деген сөз емес. Патент алынып, нарыққа жетпеген өнертабыстар көп. Олардың барлығын жасағандар әуел бастан нарықтағы орнын қарастырмаған, клиенті кім болатынын анықтамаған. Оның белгілері: венчурдің негізгі идеясын қандай клиент сатып алатыны белгісіз болуы, яғни ұсынылған өнім немесе қызметті тұтынушылар күтіп отырғаны туралы дәлел болмауы, кәсіпкер өз қызметін немесе өнімін жақсы деп ойлағаны үшін клиент сатып алады деп қате түсінуі. Бұдан құтылудың жолы – көзделген нарық бөлігін анықтау және мақсатты клиенттер тобы өнімді немесе қызметті неліктен және қалай сатып алатынын көрсету.

Осы бес тұзақ кәсіпкердің бизнес-жоспары қаралмай жатып-ақ сәтсіздікке ұшыратады. Басқаша айтқанда, бизнес-жоспар әзірлеместен бұрын сол саланың нақты мәселелерін анықтап алған жөн. Тұзақтарға түсіп қалудан аулақ болсаңыз, жоспарыңызды мұқият жазып шықсаңыз ғана оны жақсылап қарастыратын адамдар табылады. Осы дайындық кәсіпкерге тиімді бизнес-жоспар құрудағы алғашқы іргетасы болып саналады.

Келесі қарастыратын мәселеміз – венчур құру мен жоспарлау процесінде бизнес-моделінің рөлін анықтау.

Бизнес моделінің арқауы: венчур құру процесін бастау

Бизнес моделінің арқауы – кәсіпкерлердің стратегиялық сұрақтарға жауап беруін қажет ететін тоғыз топтамадан құралған ой-талқы ұйымдастыратын тиімді құрал. Бизнес-жоспар венчурдің табысқа жетелейтін мақсаттары мен операциялық жұмыстары жөнінде нақты зерттеу береді. Алдымен, бизнес моделінің арқауын басынан бастап зерттейік.

Бизнес моделі – венчур құндылықтарды қалай ойластырып, тарататыны туралы сипаттама. Бұл ондаған жыл бұрын анықталса да, сұранысқа осы бірнеше жылда ие болды. Бизнес моделінің арқауы процесті жеңілдететін құрал ретінде танылды. Бұл кәсіпкерлік құрал бизнес-моделіңізді сипаттауға, дизайнын жасауға, жаңа нәрсе табуға, мәселені анықтауға көмектеседі. Сонымен қатар кәсіпкер клиенттерін, жеткізу арналарын, серіктестерін, табыс ағындарын, шығындарын және құндылығын тереңірек түсінеді.

Мұнда негізгі тоғыз компонент берілген:

1. Құндылық ұсынысы. Өнім мен қызметтің белгілі бір клиенттер сегментіне беретін құндылығы. Жаңа венчурдің құндылық ұсынысы басқа ықтимал бәсекелестердің ұсыныстарынан өзгеше болуы мүмкін. Құндылық жаңашылдығымен, әрекетімен, клиентке бағытталуымен, дизайнымен, брендімен, статусымен, бағасымен, тәуекелдердің азаюымен, колжетімдік және қолайлылығы сияқты элементтері арқылы қамтамасыз етілуі мүмкін.

2. Клиенттер сегменттері. Венчур түрлі адамдар немесе заңды тұлғалар тобына қол жеткізе отырып, қызмет көрсетуді көздейді. Маркетинг туралы айтылғандай, клиенттер қажеттіліктері мен қалауына қарай топтарға бөлінген. Корпоратив стратегия осы таңдалған топ клиенттерінің сипаттарына сай болуы керек.

3. Арналар немесе каналдар. Кәсіпорынның клиенттер сегменттерімен байланысу және оларды қамту тәсілі арналар арқылы жүзеге асырылады. Жаңа венчур көздеген клиенттеріне құндылығы бар ұсынысын дүкен ашу, ірі жеткізуші компанияларымен серіктес болу арқылы немесе осы екі жолды бірдей ұстап жеткізе алады. Нәтижелі арналар венчурдің құндылық ұсынысын жылдам, тиімді және аз шығынмен жеткізеді.

4. Клиенттер қарым-қатынасы. Венчурдің белгілі бір клиенттер сегментімен орнататын қарым-қатынас түрі. Кез келген бизнестің табысы мен сәттілігіне кепілдік қамтамасыз ету үшін кәсіпкерлер көздейтін клиентпен қандай қарым-қатынас орнататынын анықтап алуы қажет. Клиенттер қарым-қатынасы: жеке қызмет көрсету, өзіне-өзі қызмет көрсету, автоматты қызмет көрсету немесе қоғам платформасы сияқты қатынастардан тұрады.

5. Табыс ағындары. Жаңа венчурдің белгілі бір клиенттерден түскен қаражаты. Табыс ағындарын өндірудің түрлі жолдары бар: зат сату, қызмет төлемдері, жалға беру алымдары, лицензиялау төлемдері немесе жарнама табысы.



6. Негізгі қызмет түрлері. Бизнес моделі жұмысын дұрыс атқару үшін венчур осы ең маңызды элементтерді анықтауы қажет. Мысалы, төмен бағалар бірегей құндылығын ұсынса, онда шығындарды төмендету үшін тиімді жеткізу жолдарын құру негізгі қызмет түрі болады.

7. Негізгі ресурстар. Бизнесінің моделін жасау және клиентке құндылық жасау үшін қажет ең маңызды активтер. Олар бизнесті қолдауға, нығайтуға қажет және адам, қаржы, физикалық немесе зияткерлік болуы мүмкін.

8. Негізгі серіктестер. Бизнес моделін іске асыру үшін жұмысты оңтайландырып, тәуекелді төмендететін жеткізушілер мен серіктестер желісі. Қосымша одақтастарды біріккен кәсіпорындар немесе басқа фирмалармен стратегиялық одақтастар ретінде қарастыруға болады.

9. Шығынның құрылымы. Бизнес-модельді іске асыру жұмысы көп шығынды қажет етеді. Шығын құрылымының сипаттамалары бар:

- Тұрақты шығындар – әртүрлі қосымша шығындарға қарамастан өзгермейді және өндіріс көлеміне тәуелді емес. Мысалы, жалақы, жалға алу ақысы немесе құрал жабдыққа кеткен шығын.

- Айнымалы шығындар – өнімнің немесе қызметтің көлеміне қарай өзгеріп отырады. Мысалы, шикізаттар шығыны.

- Масштаб экономиясы – өнімнің немесе қызметтің көлемі артқан сайын шығын да азаяды.

- Көлем экономиясы – бастапқы немесе негізгі өнімге тікелей қатысы бар басқа бизнеспен бірігу шығынды азайтады.

Сөйтіп, бизнес-модельдің арқауы болатын тоғыз компонентті жазып біткенде, кәсіпкерде келтірілген кәсіпорында мағыналы құндылық туралы тереңірек түсінік қалыптасады. Осыған оң баға берілгенде ғана келесі қадам – бизнес-жоспар дайындауға болады. Бұл – венчур үшін негізгі сипаттамалық құжат.

Бизнес-жоспар деген не?

Бизнес-жоспар – ұсынылған венчур ақпараты жазылған құжат. Мұнда жаңа бизнестің қазіргі статусы, күтіп отырған қажеттіліктері және жобаланған нәтижесі көрсетілуі керек. Бизнес-жоспарда венчур қажеттіліктерінің әр аспектісі: жоба, маркетинг, зерттеу және даму, басқару, сыни тәуекелдер, қаржылық болжамдар мен кезеңдер кестесі қамтылуы керек. Венчурдің осы қырларының сипаттамасы оның не екенін, жоба бойынша қандай мақсатқа жету керектігі туралы түсіндіру үшін қажет және кәсіпкер осы мақсатқа кәсіпорынды қалай жеткізетіні туралы айтылады. Бизнес-жоспар кәсіпкердің сәтті венчурге жетуінің жол картасы болып саналады.

Кейбір кәсіби салаларда бизнес-жоспар венчур жоспары, несие алу немесе инвестиция аннотациясы ретінде қарастырылады. Қалай аталса да, кез келген қаржыландыру көзі кемінде бизнес-жоспар құжатын қажет етеді. Бизнес-жоспар кәсіпкерге инвестициялану процесіне еруге көмектеседі. Сондай-ақ бұл венчур құрылған кезде жұмыс құжаты түрінде жүреді, бизнес-жоспардың негізгі міндеті – стратегиялық дамуды біріктіретін, инвесторлар үшін оқуға және түсінуге жеңіл құжат болу.

Бизнес-жоспар – инвесторлар мен қаржы көздері түрлі жағдайларда венчурге қалай ықпал ететінін сипаттайтын құжат. Кәсіпорынның табыс пен шығынға қатысты әртүрлі жобаланған әрекеттері нақтылануы керек. Жоспарда негізделген болжамды шығындарды анықтау өте маңызды. Мысалы, венчурдің стартап кезеңіндегі нарықта өсуі не баяулауы немесе экономикада көтерілуі не төмендеуі нақтылануы керек.

Бизнес-жоспардың басты мақсаты – әрқашан да венчур жұмысын іске асыру болу керек. Басқаша айтқанда, жай тиімді жоспар жазып қана қоймай, сонымен қатар, жоспардың нәтижесінде венчурге пайда тигізуді де көздеу қажет.



Кешенді бизнес-жоспар – жаңа венчурге қатысты жиындар мен кеңестердің нәтижесі, венчурдің операциялық әрекеттерін анықтайтын негізгі құрал. Мұндай жоспардың негізгі пайдасы – жоғарыда аталған тұзақтарға түсіп қалудан қорғау.

Бизнес-жоспардың пайдасы

Бизнес жоспардың қандай пайдасы бар?

Бизнес-жоспар әзірлеу процесі кәсіпкердің венчурін барлық жағынан талдауға және туындауы мүмкін мәселелерге қатысты тиімді стратегия құруына түрткі болады. Сәтсіздікке ұшырайтын жобаларды алдын ала көруге көмектеседі.

Бизнес-жоспарды кәсіпкер өзі дайындағаны маңызды. Кәсіпкерлер тобы болса, онда негізгі мүшелері жоспардың бір бөлігін жазуға қатысуы керек; бұл жағдайда топтың жетекшісі әр мүшенің қандай үлес қосатынын жақсы білуі тиіс. Кеңесшілер көмекке келсе, кәсіпкер жетекші болып қалғаны жөн. Сырттан кеңес іздеп, мамандарды тартқан да дұрыс, бірақ кәсіпкерлер бизнес-жоспарының әр бөлігін жақсы түсінуі керек, себебі қаржыландыратын инвесторлардың алдына өздері барады.

Бизнес-жоспардың кәсіпкер мен инвесторға тағы бір пайдасы – оны оқып, венчурді бағалауға болатыны. Кәсіпкер оның мынадай тиімді тұстарын көреді:

- Уақыт, күш, зерттеу және қадағалауды біріктіретін ресми бизнес-жоспар кәсіпкерді венчурге сыни және объектив түрде қарауға итермелейді.
- Бәсеке, экономикалық және қаржы сараптамасы бизнес-жоспарды біріктіру арқылы кәсіпкер венчурдің сәттілігіне қатысты болжамдарына қатал қарауды талап етеді.
- Бизнес-венчурдің барлық аспектілері жоспардың бағыттарына сай болуы керек, себебі кәсіпкер операциялық стратегияларды дамытады және сырттан бағалайтындар күтетін нәтижені анықтайды.
- Бизнес-жоспарда мақсаттар санмен анықталады, нақты нәтижелер мен болжамдарды салыстыру үшін өлшенетін өлшемдер көрсеткіштерімен қамтамасыз етіледі.
- Аяқталған бизнес-жоспар сыртқы қаржыландыру көздерімен байланыстыратын және венчурді табысқа жетелейтін операциялық құрал болып табылады. Ал қаржыландыру көздері бизнес-жоспардың мынадай тиімді тұстарын көреді:
 - Бизнес-жоспар нарықтағы әлеуетінің бір бөлшегін және осы нарықтағы үлесін сақтап қалу жоспарын береді.
 - Тиімді қаржы есептері арқасында бизнес-жоспар венчурдің қарыз қайтару немесе меншік капиталының табыс мүмкіндіктерін көрсетеді.
 - Жоспар венчур үшін сыни тәуекелдер мен қиын жағдайлардағы жоспарымен табысқа жетуін анықтайды.
 - Барлық операцияларды жан-жақты зерделегеннен кейін бизнес-жоспар қажет ақпаратты қамтыған және қаржылық бағалаудан өткен қаржыландыру көздеріне нақты құжат береді.
 - Кәсіпорын не кәсіпкер жайлы ешқандай деректері жоқ қаржыландыру көздері үшін бизнес-жоспар – кәсіпкердің жоспарлау және басқару мүмкіндігін тиімді бағалауға бағыт беретін құжат.

Жан-жақты ойластырылған бизнес-жоспар дайындау

Инвесторлардың көбі жақсы ойластырып жазылған және жақсы құрылған бизнес-жоспар ғана тиісті қолдауға ие болады деп ойлайды. Бизнес-жоспар жаңа венчурді ықыласпен және асқан ұқыптылықпен сипаттауы керек.

Бизнес-жоспарды оқитын аудиторияны түсіну маңызды. Бизнес-жоспарды оқуға венчур капиталистер, банкирлер, инвесторлар, болашақ үлкен клиенттер, заңгерлер, кеңесшілер және жеткізушілер сияқты мамандар қатысуы мүмкін. Кәсіпкер жоспар дайындағанда басты үш көзқарасты түсінуі қажет.



Бірінші көзқарас, әрине, кәсіпкердің өзі, себебі ол венчурді дамытушы және оның қандай техника немесе креатив ендіретіні туралы терең білімі мен ақпараты бар. Бұл көптеген жоспарлардың осы көзқарас тұрғысынан жазылуына әкеледі. Сондықтан осы пікірді негіз ретінде алып, ықтимал клиенттер мен инвесторлардың көзқарасы маңызды деп ескермейді.

Кәсіпорынның жоғары технологиялық немесе шығармашылық қабілеттерінен гөрі нарықтағы өтімділігі маңызды. Мұндай венчур «нарықпен жетеленетін венчур» болып қабылданады. Бұл көзқарас – кәсіпкер өзінің бизнес-жоспарына қосуы қажет маңызды екінші мәселе. Бірақ көп кәсіпкер бұл ақпаратты тым жоғары бағалап, бизнес-жоспарларында асыра сілтеп жібереді. Нақты нарықты бағалап, яғни өнімді немесе қызметті кім сатып алатынын анықтап, құжатта осы нарықтың қай бөлігі венчурдің табыстылығы үшін құнды критерий екенін көрсету керек.

Үшінші көзқарас, талқыланып отырған нарыққа қатысты. Инвестор көзқарасы болжамдарға негізделген. Инвесторлар өз инвестицияларының пайдасын бағаласа, қаржылық жобалау маңызды. Бұл кәсіпкерге бизнес-жоспарының графиктерін қаржы есептері арқылы толтыру керек дегенді білдірмейді. Негізінде көп венчур фирмасы «дисконттау коэффициентінің проекциясын» қолданады, әдетте венчур капиталистер жаңа сәтті венчурлер жобаланған қаржылай мақсаттарына шамамен 50% жетеді деп сенеді. Алайда үш жылдан бес жылға дейінгі қаржылық жобалау инвесторларға венчурдің табысты болашағын талдау үшін маңызды.

Жақсы ойластырылған бизнес-жоспардың қажеттігін көрсету үшін үш көзқарасты келтірдік. Олар бизнес-жоспарда мұқият бағытталып жазылса, кейін кәсіпкер эксперттер терминімен айтқанда, бес минуттық оқу дайындайды. Осы тұста венчур капиталистер бизнес-жоспарды оқу процесінде қолданатын алты қадамды келтірдік, яғни олар әр қадамға бір минутқа жетер-жетпес уақыт беріледі:

- 1-қадам: кәсіпорын және оның өндірісінің сипаттамаларын анықтау.
- 2-қадам: жоспарды қаржылай анықтау.
- 3-қадам: соңғы баланс есебін оқу, яғни өтімділік, таза құн және капитал мен қарыз қатынасын анықтау.
- 4-қадам: кәсіпорындағы кәсіпкерлердің сапасын анықтау.
- 5-қадам: осы кәсіпорында бірегей ерекшелік қалыптастыру.
- 6-қадам: жоспарды бір қарап шығу, яғни пакетте барлық графиктер, диаграммалар, сызбалар және жоспардың басқа бөліктеріне шолу жасау.

Бұл алты қадам кәдімгі бизнес-жоспар қалай оқылатынын көрсетеді. Кәсіпкер бар күшін жұмсап дайындаған бизнес-жоспарын бес-ақ минутта қарап шығу әділетсіз деп ойлауы мүмкін. Алайда шындық осы: венчур капиталистердің көбінің істі қарау табиғаты сондай. Басқа қаржы институттары немесе арнайы мамандар жоспарды талдауға көп уақыт жұмсауы мүмкін; бірақ алты қадамды білу кәсіпкердің бизнес-жоспарының құндылығын арттырады.

Венчур капиталистердің процесіне қатысты ескі сөз бар: «Адамдарды басқаратын адамдар заттарды басқаратын адамдарды басқарады, бірақ ақшаны басқаратын адамдар адамдарды басқаратын адамдарды басқарады».

Түйін

Бұл дәрісте тиімді бизнес-жоспардың анықтамасын және маңыздылығын көрсеттік. Маңызды факторлар мен тұзақтардан қалай айналып өту керек екені талқыланды. Осы тұзақтардың негізгі өлшемдері мен айналып өту жолдары көрсетілді. Бизнес-жоспарды оқудың алты қадамы кәсіпкерлерге бизнес-жоспарды қалай біріктіруге болатынын түсіндіру үшін көрсетілді.