



Dezvoltarea unui model de afacere și elaborarea unui plan de afaceri

1. De la idee la modelul de afacere
2. Etapele de creștere
3. Redactarea unui plan de afaceri
4. Elaborarea unui plan financiar în cadrul planului dvs. de afaceri
5. Cum să procedați atunci când lucrurile nu merg conform planului



„Profitul pentru o companie este ca oxigenul pentru o persoană. Dacă nu îl aveți, rămâneți în afara jocului. Dar, dacă credeți că viața dvs. înseamnă numai respirație, vă lipsește cu adevărat ceva.” – Peter Drucker

Capitolul 3

După ce ați hotărât să vă lansați, trebuie să vă gândiți cum să faceți bani din asta. Cu alte cuvinte, trebuie să vă gândiți ce model de afaceri aplicați. Există o mulțime de întrebări legate de acest aspect: cine este clientul dvs. obiectiv? Ce problemă încercați să soluționați? Care este structura dvs. de costuri? Ce margine de profit aveți? După ce ați trasat în linii mari modelul de afaceri, este timpul să elaborați un plan de afaceri! Următorul capitol vă va ghida de-a lungul acestor două etape.

De la idee la modelul de afaceri

Un instrument util pentru startup-uri este business model canvas, dezvoltat de Alexander Osterwalder. Este vorba de un șablon vizual simplu, împărțit în 9 secțiuni, care acoperă toate elementele unui model de afaceri.

Este un punct de plecare bun pentru a reprezenta grafic informațiile și afacerea. Vă ajută să vă concentrați, să diferențiați clar părțile cheie ale afacerii și este ușor adaptabil, deoarece modelul dvs. de afaceri evoluează în mod inevitabil.

Cea mai bună metodă de a începe business model canvas este să imprimați o copie fizică a șablonului, să vă așezați în jurul unei mese împreună cu cofondatorii dvs. (sau cu un consilier/cineva care să vă poate ajuta, dacă sunteți fondator unic) și să faceți brainstorming pentru fiecare secțiune. Diferitele secțiuni pot fi clasificate în general în patru părți ale unei afaceri.



Pont de la antreprenori privind modelele de afaceri pentru companiile guvernate de misiune. Conectați misiunea cu modelul de afaceri



„O parte din construirea unei afaceri se referă la simplitate și a avea ceva simplu, dar munca este cu adevărat valoroasă. Și de aceasta sunt deosebit de mândru. Unul dintre modurile în care ne-am proiectat afacerea este că am vrut să fim o organizație guvernată de misiune și nu ne-am dorit ca misiunea să fie doar o parte a companiei, ci am vrut să o integrăm în modelul nostru de afaceri. Ceea ce îmi place la felul în care este construită Winnow este că ne interesează doar un număr, și anume cantitatea de reziduuri alimentare pe care o prevenim. Și că acest număr reprezintă banii pe care îi economisesc clienții noștri, iar acest număr este destul de bine aliniat cu veniturile noastre ca afacere.”

–Marc Zornes, cofondator al companiei Winnow Solutions

Business model canvas example:

Parteneri cheie: care sunt partenerii dvs. cheie? Cu alte cuvinte, cine vă ajută? Gândiți-vă la furnizori, producători și alte părți interesate. Ce obțineți de la acești parteneri și ce activități desfășoară? Partenerii ajută la optimizarea operațiunilor și la reducerea riscului sau a incertitudinii.

Exemplu: o companie de cafea cu un serviciu de abonament care și-a subcontractat producția își poate clasifica furnizorii de boabe de cafea, furnizorii de ambalaje, co-producătorul și companiile sale de transport ca parteneri cheie. Dacă aplică anumite standarde cum ar fi Fairtrade sau principiile Rainforest Alliance, acesta poate clasifica și ONG-urile în această secțiune.

Activități cheie: ce activități cheie sunt necesare pentru propunerea dvs. de valoare? Cu alte cuvinte, ce activități implică afacerea dvs.? Ce activități sunt importante pentru distribuția, relațiile cu clienții și veniturile dvs.?

Exemplu: activitățile aceleiași companii de cafea ar fi aprovizionarea, vânzarea și marketingul cafelei.

Relația cu clienții: în ce mod interacționați cu clienții? Ce tip de relații aveți cu clienții dvs.?

Exemplu: pentru aceeași companie de cafea, majoritatea relațiilor sale cu clienții ar fi digitale, sub formă de contact direct prin e-mail și interacțiune în rețelele de socializare. O companie de cafea care își vinde produsele prin intermediul comercianților cu amănuntul tradițional ar interacționa și cu clienții săi online, dar ar avea și relații fizice, cum ar fi evenimente de prezentare în magazine sau orientate către consumator (de ex.: festivaluri, târguri de cafea etc).

Canale: care sunt principalele dvs. canale de distribuție? Cum află clienții de dvs. și cum vă oferiți produsul sau serviciul? Care canale funcționează cel mai bine?

Exemplu: în cazul companiei de cafea cu serviciu de abonament, principalul canal de distribuție ar fi vânzările directe prin intermediul site-ului propriu. Clienții săi ar afla de acest lucru prin diferite activități, cum ar fi marketing digital, rețele de socializare, PR, marketing direct prin e-mail, SEO și activități potențial offline, precum distribuirea de flyere și prezență la evenimente pentru consumatori.

Structuri de costuri: ce costuri aveți? Afacerea dvs. este guvernată de criteriul costului sau al valorii (cu alte cuvinte, concuși la preț ca un discounter sau acordați mai multă importanță valorii ca o marcă de ceaiuri scumpă exclusivă?) Care dintre activitățile și resursele dvs. sunt cele mai scumpe?

Exemplu: costurile unei companii pot fi împărțite în costuri fixe și variabile. Costurile fixe rămân neschimbate indiferent de cantitatea de bunuri și servicii vândute (de exemplu: chirie și salarii). Costurile variabile oscilează în funcție de volumul producției. Dacă vindeți o cantitate mai mare de produs sau serviciu, costurile necesare pentru producerea și livrarea acestuia cresc.

Resurse cheie: ce resurse cheie sunt necesare pentru propunerea dvs. de valoare? Cu alte cuvinte, cine sunteți? De ce aveți nevoie pentru a ajuta rularea afacerii? Ce resurse sunt importante pentru distribuția, relațiile cu clienții și veniturile dvs.? Acestea pot fi financiare, fizice, intelectuale, umane.

Exemplu: prin externalizarea producției și logisticii, compania de cafea cu abonament online ar avea resursele umane ca principală resursă, deoarece principalele activități se vor concentra pe aprovizionare, vânzare și marketing. O mare parte din valoarea creată se bazează astfel pe marca sa (o resursă cheie). În funcție de modul în care dorește să se dezvolte compania, este posibil să aibă nevoie de resurse financiare sub formă de investiții sau credite. În cazul în care o companie de cafea ar produce cafeaua pe plantațiile proprii, ar avea pe lista resurselor cheie și o fabrică.

Propunere de valoare: ce valoare le oferiți clienților? Ce problemă(e) abordați pentru ei? La ce nevoi ale clienților oferiți un răspuns? Cu alte cuvinte, cum ajutați clienții?

Exemplu: un serviciu de abonament online la cafea ar avea ca scop să răspundă diverselor nevoi ale clienților: nevoia și dorința de a savura o cafea excelentă și nevoia de comoditate (nu trebuie să iasă să cumpere cafea, nu se supără că au uitat să cumpere și au rămas fără etc).

Segmente de clienți: cine sunt clienții dvs.? Cu alte cuvinte: pe cine încercați să ajutați? Pentru cine creați valoare? Cine sunt cei mai importanți clienți ai dvs.?

Exemplu: ca serviciu de abonament adresat direct consumatorilor, compania de cafea ar avea un singur segment de clienți direct, persoanele fizice care cumpără cafea pe site-ul lor și o livrează la domiciliul acestora. O companie de cafea care vinde prin comerțul cu amănuntul tradițional ar avea mai multe niveluri de segmente de clienți: distribuitori, comercianți și consumatori.

Fluxuri de venit: ce obțineți de la diferitele segmente de clienți? Care este valoarea pe care vor să o plătească clienții?

Exemplu: un serviciu de abonament ar primi venituri prin vânzarea cafelei. Un avantaj al unui astfel de model de afaceri se traduce printr-un flux de venituri regulat, deoarece clienții se abonează la o livrare săptămânală/lunară. O companie de cafea concentrată pe vânzarea cu amănuntul și-ar obține veniturile prin vânzarea cafelei către diferitele sale segmente de clienți: distribuitori, comercianți și clienți finali, fiecare având o structură de preț diferită.

Key:

Infrastructura	Clienți
Oferta	Finanțe

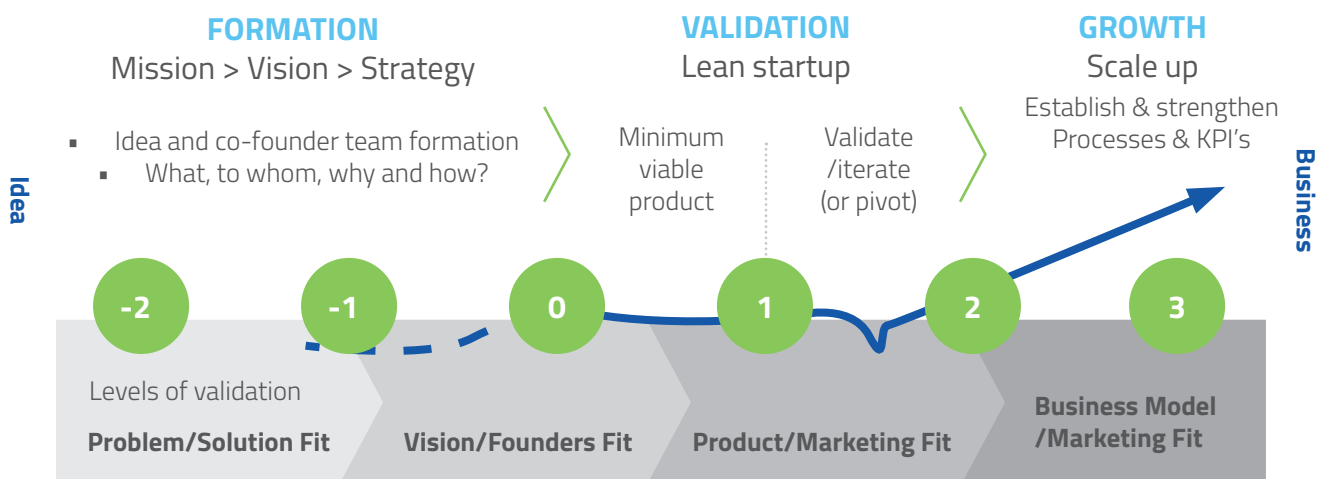
Etape de creștere: înțelegerea călătoriei startup-ului

O afacere constă din mai diferite etape, la fel ca și o călătorie. În următoarea secțiune se prezintă diferite teorii ale călătoriei startup-ului, care vă oferă o idee despre ceea ce vă așteaptă pe durata ciclului de viață al creșterii. Este bine să înțelegeți în care etapă vă aflați, deoarece acest lucru vă ajută să vă concentrați mai bine asupra sarcinii în desfășurare și vă ajută să stabiliți priorități.



Trei stări de la startup commons

Acest cadru stabilește calea de la ideea inițială până la fabricarea unui produs, pe care apoi să-l scalăm.



Ideating
Entrepreneurial ambition and/or potential scalable product or service idea for a big enough target market. Initial idea on how it would create value. One person or a vague team; no confirmed commitment or no right balance of skills in the team structure yet.

Concepting
Defining mission and vision with initial strategy and key milestones for next few years on how to get there. Two or three entrepreneurial core co-founders with complementary skills and ownership plan. Maybe additional team members for specific roles also with ownership.

Committing
Committed, skills balanced co-founding teams with shared vision, values and attitude. Able to develop the initial product or service version, with committed resources, or already have initial product or service in place. Co-founders shareholder agreement (SHA) signed, including milestones, with shareholder time & money commitments, for next three years with proper vesting terms.

Validating
Iterating and testing assumptions for validated solution to demonstrate initial user growth and/or revenue. Initial Key Performance Indicators (KPI's) identified. Can start to attract additional resources (money or work equity) via investments or loans for equity, interest or revenue share from future revenues.

Scaling
Focus on KPI based measurable growth in users, customers and revenues and/or market traction & market share in a big or fast growing target market. Can and want to grow fast. Consider or have attracted significant funding or would be able to do so if wanted. Hiring, improving quality and implementing processes.

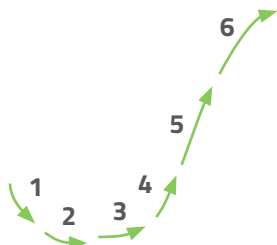
Establishing
Achieved great growth, that can be expected to continue. Easily attract financial and people resources. Depending on vision, mission and commitments, will continue to grow and often tries to culturally continue "like a startup"; Founders and/or investors make exit(s) or continue with the company.

Above: Startup Development Phases. From idea to business and talent to organisation. Version 3.6 startupcommons.org

Curba J a unui startup (de Howard Love, autor al cărții *The Startup J-Curve: The Six Steps to Entrepreneurial Success.*)

Premisa curbei J a unei startup este că, dacă știți în ce etapă vă aflați, puteți lua decizii mai bune, care să vă conducă în direcția corectă.

The Six Phases of The J Curve



- 1. Creare:** acesta este începutul călătoriei, când puneți laolaltă ingredientele potrivite pentru a vă dezvolta startup-ul, și anume ideea, timpul și banii. Dragostea argumentează că este mai ușor să strângeți bani în această etapă, deoarece încă vindeți un vis.
- 2. Eliberare:** când se face simțită realitatea. Produsul este pe piață și vă dați seama că nu este chiar în regulă. Acesta nu este produsul/serviciul final, ci ar trebui să fie pur și simplu MVP/prototipul dvs. Feedback-ul colectat în această etapă de la clienți va sta la baza celei de-a treia etape.
- 3. Transformare:** modificați ideea inițială de produs pe baza deciziilor informate culese din feedbackul clienților. Parcurgeți mai multe faze de iterații până când produsul obținut este potrivit pentru piață.
- 4. Model:** această fază se concentrează pe dezvoltarea unui model de afaceri puternic și pe modul în care veți câștiga bani. Asigurați-vă că rezolvați economia produsului sau serviciului, astfel încât să aveți o bază solidă de creștere. Nu treceți la următoarea fază până nu ați planificat etapa a 4-a (mai multe informații despre costurile de modelare și calcularea economiei produselor în [capitolul 6](#)).
- 5. Scalare:** după ce ați obținut produsul/serviciul final și modelul de afaceri, este timpul să vă gândiți cum să-l scalați și cum să obțineți finanțarea de care aveți nevoie.
- 6. Recoltare:** această etapă este mai puțin relevantă pentru acest ghid, reprezintă perioada de creștere a startup-ului pentru a se transforma în afacere consacrată.

Și în viața reală?

Călătoria startup-ului dvs. nu va urma exact această ordine. În realitate va arăta mai curând astfel.



Mărturia unui antreprenor despre evoluția modelelor și planurilor de afaceri

„Este un document cu adevărat viu, care respiră și care a fost revizuit activ încă în cea de-a doua zi. Cea mai semnificativă transformare pe care a suferit-o modelul nostru de afaceri a fost crearea cu succes a unei linii de produse care se scalează simultan cu afacerea noastră: dezvoltarea unui portofoliu de produse cu puncte de preț diferite și piețe diferite, și nu un joker.

– **Arturo, cofondator al companiei Clara Foods**



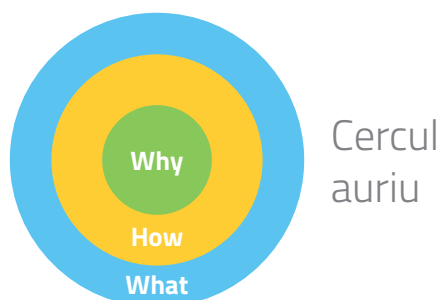
Redactarea unui plan de afaceri

Redactarea primului dvs. plan de afaceri poate fi o sarcină descurajantă, dar este o parte importantă în procesul de structurare a gândurilor și a planurilor dvs. Însă după ce l-ați terminat, veți fi mândru și încântat de viitorul care vă așteaptă. De ce să redactați un plan de afaceri? Pentru că acesta vă va ajuta să câștigați interes de la potențiali investitori sau parteneri. Deși este posibil să nu faceți cunoscut întregul plan de afaceri fiecăruia dintre aceștia, îl veți putea utiliza ca bază pentru eventuale prezentări, ghiduri de investiții și alte comunicări cu privire la afacerea dvs. Planul de afaceri poate fi adaptat în funcție de public, subliniind anumite aspecte pentru cei interesați. În loc să îl considerați o corvoadă, considerați-l ca pe o oportunitate de a vă organiza gândurile, de a vă expune obiectivele, viziunea pe termen lung și cum intenționezi să le atingeți.

Nu există niciun model exact pentru redactarea unui plan de afaceri, dar există componente extinse pe care ar trebui să le includă. Dincolo de utilizarea șabloanelor disponibile (consultați secțiunea resurse de la acest sfârșitul acestui capitol), este util să analizați planurile de afaceri ale altor companii, indiferent dacă sunt sau nu din sectorul dvs. Întrebați oamenii din rețeaua dvs. dacă le vor face publice pe ale lor, căutați online și folosiți platforme de crowdfunding pentru a avea acces la unele modele de afaceri (platformele de crowdfunding constituie o resursă excelentă în acest scop). Gândiți-vă că un plan de afaceri este prezentarea unei viziuni de viitor, deoarece arată orice tracțiune sau experiență existentă care ar putea spori șansele de succes ale afacerii dvs.

Vedere de ansamblu a companiei: Cine suntem și ce facem

Această secțiune se mai cunoaște și ca prezentare. Concepeți-o ca pe o imagine de ansamblu asupra a ceea ce faceți și a ceea ce vă propuneți. Întrucât este primul lucru pe care oamenii îl citesc despre afacerea dvs., este important să fie cât mai impactantă și concisă și în același timp să prezinte cea mai reușită imagine a dvs. Dacă obiectivul dvs. este să obțineți un impact pozitiv asupra sistemului alimentar, asigurați-vă că acest lucru este specificat în această parte a planului de afaceri. Circul de aur al lui Simon Sinek este un instrument util pentru a exprima acest lucru. Dacă doriți, puteți să vă prezentați clar viziunea și valorile (mai multe despre acest lucru în capitolul 7). Deși aici nu se menționează direct concurența, în această secțiune ar trebui să spuneți ce anume vă diferențiază.



specific, conectând „De ce”-ul cu provocările sau problemele specifice pe care încercați să le abordați. „Cum” se referă la abordarea dvs., în timp ce „Ce” prezintă exact ce furnizați.

Exemplu de cerc auriu SNACT

SNACT este o marcă englezească de snacksuri care are ca scop combaterea risipei alimentare prin producerea de snacksuri sănătoase din surplusul de produse. Aceștia lucrează cu fermieri și firme de ambalaje, folosind fructe care altfel ar fi aruncate pentru că sunt prea mari, prea mici, prea urâte sau pur și simplu prea abundente.

- **De ce:** deșeurile alimentare reprezintă o uriașă risipă de resurse, care nu ar trebui să existe.
- **Cum:** creăm valoare din alimentele care nu ar trebui să fie aruncate.
- **Ce:** transformăm alimentele subestimate în produse de care putem beneficia cu toții.

Oferta noastră

În acest document trebuie să explicați clar ce produs sau serviciu introduceți pe piață. Faceți-vă timpul necesar pentru a prezenta modul în care acesta iese în evidență și care sunt punctele sale de vânzare unice (PVU). Aceasta este o parte cheie a ceea ce cumpără investitorii și părțile interesate.

Piața-țintă, clienții-țintă și concurența

Această secțiune trebuie să aibă la bază cercetările de piață pe care le-ați efectuat. Cu cât vă înțelegeți mai bine piața, cu atât șansele dvs. de succes sunt mai mari. Trebuie să înțelegeți în profunzime următoarele trei aspecte ale afacerii dvs.:

- **Piața:** partajați informații cheie cu privire la dimensiunea pieței pe care o vizați, cum se prevede că va crește și orice tendințe relevante pentru afacerea dvs. De asemenea, trebuie să arătați că înțelegeți cum vă poziționați pe piața respectivă.
- **Clienții:** o componentă crucială a succesului afacerii dvs. este să înțelegeți cine sunt clienții dvs., motivul pentru care sunt dispuși să plătească pentru produsul sau serviciul dvs., ce nevoie le îndeplinește sau preocupările lor pe care îl abordați. Această secțiune a planului dvs. de afaceri ar trebui să demonstreze acest lucru.
- **Concurența:** pentru a construi o propunere unică și pentru a înțelege cum să obțineți avantaj competitiv, va trebui să vă cunoașteți bine concurența. În această secțiune veți identifica concurenții și modul în care vă deosebiți de aceștia din punct de vedere al prețurilor, calității, mărcii, vânzărilor, marketingului etc.



Strategia dvs. de vânzări și marketing

În această secțiune a planului dvs. de afaceri se prezintă modul în care intenționați să atrageți și să captați clienți. Trebuie să conțină următoarele informații:

- **Prezentarea mărcii dvs.:** ați introdus-o în vederea de ansamblu. Aceasta se va remarca, de asemenea, în tonul planului dvs. de afaceri și modul în care îl prezentați, dar este posibil să doriți să oferiți mai multe detalii la acest punct despre misiunea dvs., valorile, tonul vocii și modul în care doriți să fie percepută marca de către clienți.
- **Strategia de vânzare:** trebuie să descrie modul în care veți ajunge la clienți (procesul de vânzare și

canalele), strategia de prețuri, conducta de vânzare și tracțiunea pe care ați obținut-o deja.

- **Strategia de marketing:** este strâns legată de strategia de vânzări. Trebuie să contureze modul în care veți comunica clienților și ce elemente de marketing veți utiliza pentru a face acest lucru (PR, rețelele de socializare, marketing digital, din ușă în ușă, evenimente etc).

Operațiile dvs.

Această secțiune variază în funcție de tipul de afacere pe care o construiți, dar ar trebui să includă oricum o imagine de ansamblu a planului operațional. Cu alte cuvinte, ce funcții sunt necesare pentru a introduce produsul sau serviciul pe piață. Poate include informații despre dezvoltarea produsului, cum ar fi locul unde are loc și cine oferă expertiză tehnică, informații despre furnizori, procesul de fabricație și ambalaj, dacă este cazul. Tot aici este indicat să prezentați și toate considerentele legale pentru introducerea produsului dvs. pe piață (mai multe detalii în [capitolul 4](#)).

Echipa dvs.

Este o componentă crucială a succesului unui startup. Această secțiune trebuie să ofere o imagine de ansamblu asupra competențelor și a pregătirii echipei de bază, precum și a consilierilor cu care colaborați. Tot mai mulți investitori recunosc puterea de a construi echipe diverse pentru a obține performanță în afaceri și rezistență pe termen lung, așa că asigurați-vă că țineți seama de aceasta.

Planul dvs. financiar

În această secțiune trebuie să spuneți cât vor costa activitățile dvs. de afaceri și ce venituri prevedeați că veți obține. Acestea trebuie defalcate în diferite componente (mai multe despre acestea în secțiunea separată de mai jos):

- **Profit & Pierderi (P&L):** este o declarație financiară în care se prezintă pe scurt veniturile, costurile și cheltuielile efectuate într-o anumită perioadă. Planul de afaceri include de obicei și o prognoză P&L pentru următorii 5 ani.
- **Bilanțul:** reprezintă situația activelor, datoriilor și a capitalului unei întreprinderi sau al unei alte organizații la un anumit moment și detaliază soldul veniturilor și cheltuielilor din perioada precedentă
- **Raportul fluxurilor de numerar:** este un document în care se arată suma, în numerar, care intră și iese din afacere într-o anumită perioadă de timp, defalcată pe activități de operare, finanțare și investiții.



Dacă strângeți investiții, va trebui, de asemenea, să prezentați suma investițiilor necesare și modul în care acestea vor fi alocate în timp.

Veți respecta planul de afaceri? Pe scurt, răspunsul este nu. Dar nu are importanță. Investitorii și alți parteneri potențiali vor să vadă în planul dvs. de afaceri că ați gândit temeinic afacerea, că înțelegeți piața în profunzime, propunerea dvs. comercială principală și că veți putea să vă adaptați pe măsură ce afacerea crește.

Elaborarea unui plan financiar

Planul financiar este o componentă critică a planului dvs. de afaceri, care demonstrează că în spatele ideii dvs. există un model de afaceri viabil din punct de vedere economic. Acest plan trebuie să cuprindă trei părți: un raport de profit și pierdere, un bilanț și un raport privind fluxul de numerar. Trebuie să acopere atât o perspectivă pe termen scurt, cât și pe termen lung. Pe termen scurt (adică anul 1-2), trebuie prezentat lunar. Planul pe termen mai lung (3-5 ani) poate trata lucrurile într-un mod ceva mai general.

Informații de care aveți nevoie înainte de a face un plan financiar:

- Costuri directe pe care le aveți: costul bunurilor/serviciilor ([consultați capitolul 6](#)).
- Costurile dvs. de operare/fixe: angajați, marketing, birou etc. Puteți vedea mai multe asemenea costuri [aici](#).
- Costul capitalului: investiții în utilaje, dezvoltare etc. Puteți vedea mai multe informații despre capital [aici](#).
- Prețul produsului/serviciului dvs., promoții și condiții de plată ([consultați capitolul 6](#)).
- Obiectivele companiei: obiective de vânzare, marja prevăzută, etc. ([consultați capitolul 6](#)).
- Prognoza vânzărilor - puteți citi mai multe despre abordările prognozei [aici](#).

Cum se modelează veniturile și cheltuielile (P&L): Această declarație arată veniturile și cheltuielile generate de afacerea dvs. Pentru modelarea veniturilor este esențial să creați o previziune de vânzări. Acest lucru vă va ajuta să determinați și ce cheltuieli veți avea. Costurile dvs. directe vor fi legate direct de vânzările dvs., iar costurile fixe trebuie să fie proporționale cu vânzările/vânzările preconizate. Puteți găsi mai multe detalii și șabloane P&L [aici](#).

Cum se creează un bilanț: Bilanțul arată activele pe care le aveți (lucruri de valoare deținute de companie), datoriile (ceea ce datorați) și valoarea acționarului la un anumit moment. Bilanțul trebuie să fie „echilibrat” între active și pasive și capitalurile proprii ale acționarilor. Acesta oferă o imagine a poziției financiare a companiei dvs. la un anumit moment. Puteți găsi mai multe informații [aici](#).

Cum se creează un raport de flux de numerar: Raportul vă spune câți bani vă așteptați să intre și să iasă din afacerea dvs. într-o anumită perioadă. Aceasta diferă de P&L datorită condițiilor de plată (banii vin în alt moment decât cel la care ați facturat). [Capitolul 6](#) conține o secțiune referitoare la fluxul de numerar. Puteți citi mai multe despre fluxul de numerar [aici](#).

Toate aceste trei elemente ale planului financiar pot fi modelate în Excel și alte șabloane care oferă această posibilitate. O soluție mai puternică este utilizarea unui software de contabilitate.



Cum să procedați atunci când lucrurile nu merg conform planului

Lucrurile nu merg întotdeauna așa cum v-ați dori. În realitate, în lumea startup-urilor, lucrurile abia dacă merg după un plan. Ar trebui să vă petreceți câtva timp pentru a planifica lucrurile care ar putea merge prost, a stabili strategii de urgență, dat fiind că evenimentele neașteptate vă pot abate complet de la traseul pe care vi l-ați propus. Este în regulă, trebuie doar să acceptați acest lucru ca parte a călătoriei și să învățați din aceasta cum să creșteți.

Mărturii ale antreprenorilor despre lucruri care nu s-au desfășurat conform planului

„Trebuie să faceți acest prim pas înainte și să înțelegeți că orice ați planificat este probabil să se întoarcă imediat pe dos. Unele companii pot supra-planifica, supra-îngrijora, supra-justifica. Mike Tyson a spus: „Toată lumea are un plan până când se lovește cu capul de sus.” Noi ne dăm cu capul de sus în fiecare zi, așa că ne-am obișnuit.”

– Hugh Thomas, CEO & cofondator al companiei Ugly drinks



Aplicați planul B, C, D...

Dacă sunteți bine pregătit, este posibil să aveți un plan B pentru situația în care planul A nu va merge așa cum v-ați fi așteptat. Una din fabricile producătorului dvs. a dat faliment? Unul dintre furnizorii dvs. a dat faliment? Atunci când ați proiectat operațiunile, probabil ați avut în vedere mai multe fabrici și ați luat în considerare mai mulți furnizori. Reveniți la acest punct și reluați relația cu aceștia.

Post-mortem

Mereu există o lecție de învățat. Când întâlniți un obstacol pe drum, asigurați-vă că vă faceți timp să învățați din situație. Este ușor să te grăbești, dar învățarea din greșeli este esențială pentru succesul creșterii. Întrebați-vă. Cum am putea s-o facem mai bine? Ce am fi putut să facem altfel? Ce putem învăța din aceasta pentru viitor? Ce planuri sau procese ar trebui să punem în aplicare ca să ne asigurăm că acest lucru nu se va repeta?

Gestionarea relațiilor cu investitorii și alte părți interesate cheie atunci când lucrurile merg „prost”

Fiți transparent și sincer. Arătați-le cum procedați în această situație și care sunt următorii pași. Investitorii și alți parteneri se vor aștepta ca lucrurile să nu meargă conform planului; acest lucru este perfect normal și face parte din rularea unei afaceri. De aceea, oamenii vor să vadă cum răspundeți în acest caz. Dacă sunteți bine pregătit și înțelegeți cum să vă rulați afacerea, ar trebui să arătați că aveți încredere în mișcarea pe care o veți face în continuare.

Sfat prețios de la un antreprenor cu privire la managementul investitorilor

„La început, făceam un raport pentru investitorii noștri în fiecare săptămână; ei ne-au spus că suntem singura companie din portofoliul lor care făcea asta. Acest lucru ne-a ajutat să ne câștigăm rapid credibilitate și în același timp a însemnat că am răspuns la întrebări înainte să ne fie puse.” Acesta este un mod minunat de a fi transparent și de a răspunde la problemele potențiale din afaceri.

– Saasha Celestial-One, cofondatoare a companiei Olio



Rezumatul capitolului 3

Puncte cheie

- Transformați-vă ideea într-un model de afaceri. Este important să scrieți ideile pe hârtie și să începeți să articulați ce face ca startup-ul dvs. să fie special și cum veți continua să vă atingeți obiectivul. Instrumente precum Startup Canvas sunt de mare ajutor.
- **Este timpul să vă opriți și să vă gândiți:** cine sunt clienții dvs. țintă? Ce problemă încercați să soluționați? Care este structura dvs. de costuri? Ce margine de profit aveți?
- Etape de creștere: pe măsură ce avansați în călătorie, veți întâlni diverse oportunități și provocări. Planificarea acestor etape de creștere și obținerea resurselor potrivite vă vor ajuta să aveți succes.
- Este bine să parcurgeți procesul de modelare a afacerii pentru a detalia toate părțile și aspectele afacerii dvs.
- **Este timpul să vă opriți și să vă gândiți:** care este „De ce”-ul din spatele dvs., care este motivul existenței afacerii dvs.? Care sunt partenerii dvs. cheie? Cum vă ajută ei și ce activități desfășoară? Care sunt activitățile dvs. cheie, adică ce faceți în cadrul afacerii? Ce activități sunt importante pentru distribuție, relațiile cu clienții și veniturile dvs.? În ceea ce

- privește resursele dvs. cheie: ce resurse sunt importante pentru distribuție, relațiile cu clienții și veniturile dvs.? Ce valoare le oferiți clienților, cum îi ajutați? Cum interacționați cu clienții și care sunt principalele canale de distribuție ale dvs.? Ce costurile aveți și cât sunt dispuși clienții să plătească? Care sunt punctele de vânzare unice ale ofertei dvs.?
 - Lucrurile nu merg întotdeauna așa cum v-ați dori. Este important să aveți planuri de urgență pentru cazul în care apar obstacole. De asemenea, este esențial să învățați din greșeli sau evenimentele care v-au făcut să vă abateți de la planul inițial.
- Este timpul să vă opriți și să vă gândiți:** cum aș putea să fac mai bine? Ce am fi putut să facem altfel? Ce putem învăța din aceasta pentru viitor? Ce planuri sau procese ar trebui să punem în aplicare ca să ne asigurăm că acest lucru nu se va repeta?
- Fiți transparent și sincer față de investitori și de ceilalți parteneri atunci când lucrurile nu merg bine. Informați-i cum veți proceda și arătați că aveți încredere în următoarea mișcare pe care o veți face.



Și acum, să trecem la treabă!

1. Completați pânza modelului de afaceri (Business Model Canvas).

Imprimați o copie fizică a acesteia și discutați fiecare dintre cele nouă secțiuni cu cofondatorii sau cu un consilier, dacă sunteți fondator unic.

- ### 2. Veniți cu un plan de afaceri care
- include vederea de ansamblu a companiei, oferta, piața-țintă, clienții-țintă și concurența, strategia de vânzări și marketing, operațiunile, echipa și, nu în ultimul rând, planul financiar. Planul dvs. financiar ar trebui să includă un raport de profit și pierdere, un bilanț și un raport privind fluxul de numerar.



Resurse suplimentare

Canvanizer: un instrument online pentru a crea pânza modelului de afaceri al dvs.: <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

Mai multe întrebări frecvente referitoare la planul de afaceri oferite de British Library (care este o minunată resursă pentru startup-uri):

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/business-plan-faq>

Erori care trebuie evitate la redactarea unui plan de afaceri:

<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/how-to-avoid-business-planning-mistakes>

Un model de plan de afaceri de la startuploans:

<https://www.startuploans.co.uk/business-plan-template/>

Mai multe modele de planuri de afaceri:

<https://www.businessnewsdaily.com/5067-free-business-templates-word-pdf.html>