



Раздел 2:

Предприемаческа практика – Моделиране на КТИ предприятие

Тема 2.1.

Проектиране на бизнес за КТИ: изготвяне на бизнес план и представяне на бизнес

Автор(-и):

**Марилия Дурао, Аугусто
Невес, Соня Ногейра,
Патрисия Ремелгадо,
Сандра Фернандес**

Институция(-и):

**Universidade Portucalense,
Португалия**



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз

Този материал е част от учебното съдържание на програма „Управление и предприемачество в културните и творческите индустрии“ за студенти от бакалавърска и магистърска степен по икономически и бизнес науки, съдържаща общо 10 теми. Той е разработен в рамките на проект „FENICE: Насърчаване на предприемачеството и иновациите в културните и творческите индустрии чрез интердисциплинарно обучение“, който е подкрепен от програма „Еразъм +“ по ключова дейност Стратегически партньорства във висшето образование“.

Учебното съдържание накратко:

Програма ФЕНИС

Раздел 1: Мениджмънт и предприемачество в КТИ

Тема 1.1. Разбиране на КТИ. Междусекторно сътрудничество.

Тема 1.2. Креативност, иновации и културно съдържание. Отговорност и етично поведение

Тема 1.3. Културни политики и институции. Интелектуална собственост

Тема 1.4. Нови медии, творчески технологии и дигитална среда

Раздел 2: Предприемаческа практика – Моделиране на предприятие в КТИ

Тема 2.1: Проектиране на бизнес за КТИ: изготвяне на бизнес план и представяне на бизнес

Тема 2.2: Към стойността: икономическа, пазарна и културна оценка на продукти и услуги в КТИ.

Тема 2.3: Пазар, конкуренция, потребление и брандиране в КТИ

Тема 2.4: Бизнес модели, системи, партньорства

Тема 2.5: Управление на екипа и на промените в КТИ

Тема 2.6: Финансиране. Възможности и рискове

Повече информация можете да намерите на уеб страница: <http://www.fenice-project.eu>

Декларация за авторско право:



Тази разработка е лицензирана под международния лиценз Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Вие сте свободни да:

- споделяте - копирате и разпространявате материала на всякакъв носител или формат
- адаптирате - смесвате, трансформирате и надграждате материала

при следните условия:

- Признание - трябва да дадете подходящо признание на приноса, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са направени промени. Можете да направите това по всякакъв разумен начин, но не и по такъв, който да предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.
- Некомерсиалност - Не можете да използвате материала с комерсиална цел.
- Сходно Споделяне - Ако добавяте, трансформирате или надграждате материала, трябва да го разпространявате при същите лицензи като оригинала.

Съдържание

Описание на обучението.....	1
Цели на учебния модул.....	1
Целеви групи.....	1
Знания и умения, придобити след приключване на модула.....	2
Метод на обучение.....	2
1 Какво е бизнес план?.....	5
1.1 Защо се прави бизнес план?.....	5
1.2 Какво е добър бизнес план? Кое определя успеха на неговото изпълнение?.....	6
1.3 Как да съставя бизнес план?.....	7
1.4 Бизнес планът и КТИ.....	17
2 Продайте идеята: Направете представяне на бизнеса (pitch)!.....	19
2.1 Как се създава ефективно кратко представяне?.....	19
2.2 Как да направим перфектното кратко представяне?.....	20
2.3 Видове кратки представяния.....	22

Представяне на модула

Описание на обучението

Настоящата тема въвежда концепцията за бизнес плана като пътна карта, която систематизира бизнеса, очертава в детайли оперативните и финансови цели на бизнеса, определя жизнеспособността на бизнес идеята и насочва вземането на решения. Предвид на практическото значение на бизнес плана при стартирането на бизнес, което е от решаващо значение за успеха на всяко начинание в която и да е сфера на дейност, но така също и в КТИ, специално внимание е обърнато на съдържанието/ основните секции на бизнес плана: продукти и услуги (предложение за стойност, ключови дейности, ресурси), управление и контрол, партньорства, пазарен анализ, маркетингова стратегия, и финансово планиране (прогнозни приходи и разходи, нужди от финансиране). С оглед на подходящите комуникационни техники в бизнес контекст се засяга ролята на представянето на бизнес идеята (познато още като pitching). Подходящи съвети и специални насоки относно подготовката и провеждането на представяне пред потенциални инвеститори са представени на обучаемите.

Цели на обучителния модул

Целите на този модул са:

- Да подобри осведомеността на студентите за спецификите на КТИ и техния бизнес потенциал;
- Да осигури на студентите специфични управленски умения, които са подходящи за КТИ;
- Да осведоми студентите в областта на икономическите и бизнес науки, че биха могли да си взаимодействат с обучаеми от областта на изкуствата и хуманитарните науки в реални ситуации в КТИ, т.е. при работа в интердисциплинарни екипи в КТИ;

Целеви групи

Настоящият модул е предназначен за:

- Студенти от магистърски и бакалавърски програми в областта на бизнес и икономическите науки, които искат да подобрят своите знания, умения и компетенции за изграждане на кариера в областта на културните и творческите индустрии (КТИ).
- Студенти от интердисциплинарни области.

Знания и умения, придобити след приключване на модула

След като се запознаете с този модул, вие ще:

- Развиете модели за творчески бизнес начинания, включително стратегическо планиране за предприемачески инициативи, иновативни методи за генериране на средства, управление на заинтересованите страни и развитие на партньорства, вкл. с браншови организации на творчески предприятия и т.н.
- Обсъждате иновативния процес в КТИ като отворен, интерактивен, съвместен и интердисциплинарен процес, контрастиращ на традиционните модели за иновации в науката;
- Идентифицирате нови възможности сред социални и бизнес проблеми и ще развиете бизнес решения, докато в същото време, ще осигурите източници на приходи, които осигуряват финансова стабилност;
- Обосновете необходимостта бизнеса да демонстрира отговорност чрез регулярно измерване на представянето и въздействието.

Метод на обучение

Курсът се основава на модела на обучение чрез преживяване (ETL)¹ и представянето на учебното съдържание ще следва основните стъпки, посочени по-долу. Преподавателите следва да адаптират последователността и комбинацията на дейностите според спецификата на групата обучаеми:

Етап 1. Мотивация (Защо?)

- Мотивационни видео истории от реалната практика
- Дискусии в група или по двойки
- Тематични тестове последвани от самостоятелна или партньорска оценка
- Виртуални обиколки (наблюдение на дейности)
- Опростени групови проекти (с обратна връзка от преподавателя или партньора)

Етап 2. Експертни познания (Какво?)

- (Видео) лекция – модели, фактическа информация, теоретични постановки
- Четене (учебни помагала, списания, статии, уебсайтове)
- Видео демонстрации

¹ Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.

- Самостоятелно изследване и прилагане на теоретични модели (опростени количествени и качествени изследователски въпроси)
- Обективни тестове (анкети/ въпросници)

Етап 3. Обучение (Как?)

- Казуси
- Проблеми за индивидуална/ самостоятелна работа
- Индивидуални (писмени или устни) доклади
- Писмени задачи с елементи на разсъждение
- Решаване на проблеми чрез виртуални дъски за обсъждания

Етап 4. Оценка (Ами ако?)

- Тематични изпити
- Кратки индивидуални (или групови) изследователски проекти
- Групови или индивидуални симулации на конкурси (студентите управляват виртуално бизнес предприятие – анализират конкретен пазар и стратегии за промотиране, ценообразуване, идентифициране на конкурентни предимства...)
- Студентски презентации на решения на по-предизвикателни въпроси (осигуряване на възможност за обучаемите да демонстрират собствените си силни страни и таланти – инкорпориране на музикални, артистични, технически умения или експертно знание ...)
- Брейнсторминг, ролеви игри, състезания, игри

Учебно съдържание

1 Какво е бизнес план?

Бизнес план е документ, който описва подробно бизнеса и начина, по който той се извършва. Той трябва да съдържа възможно най-пълната информация и да бъде написан по прост – но професионален, строг и внимателен – език, който може да бъде разбран от трети страни (Finch, 2013; Saraiva, 2015). Бизнес планът се съставя, за да изпълни две основни цели:

1. Да напътства работата на предприемача, принуждавайки го да отрази най-важните области от структурата на бизнеса;
2. Да представи проекта пред потенциални инвеститори, предоставяйки важни бизнес индикатори.

Достатъчно е да се каже, че той също трябва да покаже структурата, която е изградена за да успее бизнеса. Той включва сложни и много технически подробности, поради което документът може да бъде изготвен от собствениците на бизнес с помощта на професионалисти от основни области, като финансови, маркетингови или проектни ръководители.

1.1 Защо се прави бизнес план?

Съществуват няколко предимства, които допринасят за важноста от изготвяне на бизнес план. Някои от най-уместните са: той е инструмент за намаляване на риска, за комуникация между предприемача и самият него; след като бъде съставен, бизнес планът посочва нови пътеки; той е място, на което грешките са по-евтини и той е средство за комуникация между предприемача и неговите партньори. Таблица 1 помага за тяхното синтезиране.

Таблица 1 Ползи от бизнес плана.

Ползи от бизнес плана	Характеристики
Той е инструмент за намаляване на риска	Като подготвя бизнес плана, предприемача изучава жизнеспособността на продукта от всички аспекти.
Той е инструмент за комуникация между предприемача и него самия	- да, той е инструмент за оценка на компанията: струва ли си? - Това ли е бизнесът, който си представях? - Той е начин за оценка на бизнес идеята

След като бъде съставен, бизнес плана посочва нови пътеки	Сред тях, включително и отказ от идеята
Това е място, на което грешките са по-евтини	На хартия или на компютърен екран
Той е средство за комуникация между предприемача и неговите партньори	<ul style="list-style-type: none"> - партньори - сътрудници - инвеститори - банки - правителствена подкрепа и финансиращи агенции - и др.

Източници: Finch (2013) и Saraiva (2015)

Да обобщим...

...бизнес планът трябва да се състави, за да се идентифицират възможностите и заплахите, като той ще подкрепи вземането на решения, необходими за постигане на успех. Също така, той трябва да бъде инструмент, които да позволи на предприемача да обобщи информацията, събрана на и за пазара; да повиши осведомеността на партньори и инвеститори, и да оцени различните (контекстуални) влияния на средата върху бизнеса, което ще му позволи да минимизира риска.

1.2 Какво е добър бизнес план? Кое определя успеха на неговото изпълнение?

Бизнес планът ще бъде труден за оценка и/или изпълнение, освен ако не е Прост, Обективен, Реалистичен и Пълен – той трябва да посочва ангажимент за изпълнение и ръководство.

Предвид на този сценарии е важно да се отговори на няколко важни въпроса (Finch, 2013; Saraiva, 2015)

→ Опростен ли е планът? Лесен ли е за разбиране и изпълнение? Предава ли съдържанието си по лесен и практически-ориентиран начин?

Това помага да се гарантира, че бизнес планът може да бъде разбран от всеки, който го чете, независимо дали е клиент или бъдещ бизнес партньор.

→ Обективен ли е планът? Конкретни и измерими ли са неговите цели? Включва ли конкретни действия и дейности, всяко от които с крайни срокове, отговорни лица и детайлни бюджети?

Това помага да се гарантира, че действията се предприемат в съответствие с първоначалната рамка. Следователно, дори когато нещата не протичат според плана, собствениците на бизнеса могат да запазят своя фокус и мотивите, които са ги насърчили да станат предприемачи.

→ Включва ли стабилен и добре обоснован модел?

Това обстоятелство се превръща във важно, особено в случаите, в които собствениците на бизнеса се опитват да привлекат средства или търсят бизнес партньори. Ако тези лица се чувстват неуверени спрямо бизнес плана, то те може да не бъдат достатъчно мотивирани да инвестират.

→ Реалистичен ли е планът? Включва ли всички необходими елементи?

Някои бизнес планове се базират на идеи, които са трудно осъществими. Това не означава, че тяхната реализация е невъзможна. Ето защо е необходимо бизнес планът да бъде логичен и задълбочен, което да помогне на всички заинтересовани да повярват в бизнес идеята.

1.3 Как да съставя бизнес план?

Най-общо казано, бизнес планът следва основна структура, която би могла в известна степен да бъде развита от всеки предприемач. Основните стъпки по изготвяне на бизнес план са (Finch, 2013):

1. Резюме
2. История на дружеството и/или учредителите
3. Проучване на пазара
4. Позициониране на проекта
5. Анализ на продукта и проекта
6. Търговска стратегия
7. Управление и контрол на бизнеса
8. Необходими инвестиции
9. Финансов модел и прогнози

Резюме

Резюмето представлява първата глава на бизнес плана, въпреки че може да бъде написано накрая, след като е събрана цялата необходима информация.

То е може би най-важната част, тъй като е първата спирка на инвеститорите и може да определи техния интерес спрямо бизнеса от самото начало. С други думи, ако не е ясно и интересно, то може да обезкуражи инвеститорите да прочетат останалата част от документа.

В най-добрия случай, то следва да обобщи целия план в не повече от 500 думи, като повече детайли и обстоятелства ще бъдат приведени в следващите части. Следва да се има предвид, че няколкото страници резюме следва да включват най-силните и въздействащи послания на целия документ. Следователно, трябва да се използват само най-важните данни, за да се направи представянето на проекта възможно най-силно.

Имайте предвид!

Опорните точки, върху които трябва да се съсредоточи резюмето са:

- Какво е името на бизнеса и сферата му на дейност?
- Каква е мисията?
- Какъв е обхвата на бизнеса и потенциалния пазар за неговите продукти?
- Защо това е иновативно и успешно предложение? (Каква е предложението за стойност?)
- Какви ресурси – човешки и финансови – са необходими, за се стартира?
- В какъв период се очаква да започне да работи на печалба?
- Какви са силните и слабите точки на проекта?
- Какви са относимия и сходен опит на авторите на проекта към тази инициатива?

История на компанията и/или основателите

Историята на компанията или бизнес опита на предприемача трябва да бъдат представени. Това включва и историята на възникването на идеята и защо е създадено дружеството.

Когато се описва историята, трябва да се вземат предвид следните важни моменти:

- Как възникна проекта и как е въведен в компанията. Това нова или съществуваща компания ли е, и ако е така, защо е решено да се създаде такава;
- Как може предходния опит на предприемача(-ите) да спомогне за успеха на настоящия проект? Има(-т) ли опит в управлението? Има(-т) ли те задълбочени познания в тази област? → това ще позволи да се подчертае стойността на предприемачите;
- Какви са силните и слабите страни на проекта от гледна точка на неговите основатели? → кратък анализ на проекта от всеки от предприемачите може да бъде включен на този етап, за да се представи тяхната визия.

Освен от името, правната форма и др. под., една компания се определя от своята бизнес мисия. В известен смисъл, това е отправната точка за определяне на основополагащите цели на организацията.

Следователно, мисията е обобщаващо изявление, което дефинира основните цели на компанията, изразява фундаменталните цели на ръководството като цяло, извежда основните направления на нейното развитие.

Основната цел на това изявление е да даде отговор на въпроса: „защо съществува компанията?“, както и да даде на служителите и партньорите ясна представа какво представлява компанията, да осигури нейните дългосрочни цели и да обясни как нейната работа ще бъде насочвана към постигане на тези цели.

Проучване на пазара

Пазарът е „арената“, на която ще се осъществяват плановете на дружеството. От изключителна важност е да се дефинира пазара за новия продукт от гледна точка на размер, стадий на развитие, видове клиенти и конкуренти.

Колко са клиентите и какво е тяхното влияние на пазара?

Размерът на пазара или на годишната консумация на даден продукт следва да бъдат определени от гледна точка на обследвания проект. Размерът на пазара може да бъде измерен от нивото на консумация на продукта в определен град, страна, група страни или в световен мащаб, или алтернативно - да бъде определен спрямо клиентски групи с определени характеристики.

Неизбежно, когато се дефинира и описва хипотетичен пазар за продукт, които все още не съществува, ще се използват прогнози. Тези прогнози могат да се базират на консумацията на същия продукт в друг град или страна, или алтернативно – на пазарен сегмент с много специфични характеристики.

При този сценарий, целта е да се определи размера, стадия на развитие и характеристиките на тези, които се очаква да закупят новия продукт или услуга. В същото време, това позволява идентифицирането и дефинирането на профила на конкурентите. На този етап от бизнес плана, и ако размера на проекта го обосновава, компанията може да потърси подкрепата на професионалисти или компании, специализирани в провеждането на пазарни проучвания и анализи.

Къде може да се намери подходяща, конкретна и достоверна информация?

При варианта, в който не е нужна чужда помощ за обследване на пазара, подходяща, конкретна и достоверна информация може да се намери от следните източници:

- Консултации с бизнес асоциации и подобни структури, които анализират и наблюдават съответните пазари, на които ще бъде предложена идеята/ продукта;
- Преглед на специализирани публикации;
- Запитване към финансови институции да предоставят публична информация за пазара и компаниите, които оперират на него.

Имайте предвид!

Основополагащият пазарен анализ е от съществено значение поради две причини:

- обосновава основната жизнеспособност на идеята/ продукта, които се разглежда;
- превежда специфичното знание на основателите за него, един от фундаменталните фактори за потенциални инвеститори;

Позициониране на проекта

От съществена важност е бизнес планът да опише текущия статус на проекта, последните търговски резултати и вече постигнатите цели. Тази информация цели да вдъхне увереност на инвеститорите, показвайки им, че проектът е вече в процес на изпълнение, че вече са налице успешно изпълнени задачи, чиито резултати са според първоначалните очаквания.

В случаите, когато няма налични търговски резултати (тъй като продукта или услугата все още не са комерсиализирани, се говори за стартиращ план), то е очевидно невъзможно да се основава достоверност и солидност на досието на компанията.

В този случай ще бъде необходимо да се постави фокус върху резултатите на учредяващите партньори (напр. опит в предходни бизнес начинания), и на техния капацитет да приемат рискове, възникващи от тяхното предложение и да изпълняват определените планове.

Анализ на продукта и проекта

На този етап следва да се представи уникалното предложение за стойност на проекта. Това трябва да се направи, на база на четири основни аспекта: представяне на продукта/услугата; резюме на дейностите, които ще бъдат изпълнени; критичните точки в развитието на проекта; и описание на процесите на производство на продукта/създаване на услугата.

Представяне на продукта/ услугата

В този раздел трябва да се отговори на въпроси като „какъв е продукта или услугата“ и „защо всеки ще иска да го купи“. Също така трябва да се реши дали продукта/услугата ще бъде от типа „пазарно издърпване“ (market pull) или „продуктов тласък“ (product push).

Продуктът от типа „пазарно издърпване“ е такъв, които е определен в резултат на идентифицирана, неудовлетворена нужда на пазара. Другият тип, „продуктов тласък“, е възникнал в резултат на изобретение или разработка, за който се търси приложение.

Резюме на дейностите, които ще бъдат изпълнени

В тази точка следва да се опишат етапите на развитие на проекта, особено когато основните цели са вече постигнати.

Всички дейности, необходими за въвеждането на проекта трябва да бъдат описани, включително всички действия за тяхното изпълнение. Важно е да те да бъдат реалистични и да бъдат отчетени всички възможни затруднения, така че тези факти да бъдат взети предвид при финансовите прогнози.

Времето, предназначено за всяка дейност, също следва да бъде определено, с и без ограничения, като сумата от двете се счита за ефективно. Важно е винаги да се осигури резерв от допълнително време и усилия (20% от общото) за непредвидени проблеми и отклонения – т.нар. марж на риска при изпълнение.

Критични моменти при развитието на проекта

Критичните аспекти на развитието на проекта следва да бъдат споменати, т.е. областите, които обуславят развитието на проекта. Това ще позволи да основателите да подготвят, дори да не е в писмена форма, план за действие в извънредни ситуации (т.е. какви действия да се възприемат при възникването на непредвидени ситуации), за да се минимизират рисковете по изпълнението на проекта.

Описание на процеса на производство на продукта/ създаване на услугата

Трябва да се изготви подробно описание на всички важни компоненти за стартирането на проекта и неговото развитие във времето. В същото време, трябва да се преценират стратегиите по отношение нуждата да се постигне достатъчно високо ниво на производство и задоволително качество.

На този етап, потенциалните инвеститори ще искат да проверят дали е постигнат добър баланс между необходимото ограничение на капитала и избраните решения, и да преценят дали тези решения биха могли да доведат до проблеми при производството и доставката на важни суровини/ ресурси, когато компанията започне дейност.

Търговска стратегия

Този етап изисква да се демонстрира как компанията ще представи своя проект на пазара. Той се състои от две фази: определяне на цената за продукта и дизайн на процеса на продажби (маркетинг).

Фаза 1: Определяне на цена за продукта

Този процес е по-труден когато се създава цена за изцяло нов продукт. Все пак е възможно да се формира цена на базата на добавената стойност, която продукта ще предложи на клиентите.

Как да се определи цената?

Минималната стойност на продукта ще бъде получена от сбора на всички разходи, свързани с производството, промотирането и пласирането на продукта на база единица.

Тази стойност е базата, на която трябва да се определи крайната цена в съответствие с типичните маржове на пазара или анализ на добавената стойност, която клиента е склонен да възприеме.

Фаза 2: Дизайн на процеса на продажба (Маркетинг)

Тази фаза трябва да бъде стартирана веднага след като бъдат определени компонентите на опериране на дружеството и цената.

В този си контекст, маркетингът действа като процес, чрез които се идентифицират и определят количествено нуждите на клиентите, като се изготвя ясна стратегия за удовлетворяването им, с помощта на професионалисти в тази област (ако въвличането им е възможно).

След определянето на маркетинговата стратегия, трябва да се определят и въведат търговските вериги и канали, които са основата на комуникационния процес с потенциалния купувач.

Трябва да се създаде план, който да обмисля действията, които следва да се извършат, търговските сили, които трябва да се мобилизират, дистрибуторите, агентите и другите съветници, които трябва да се включат и използването на подходяща рекламна медия.

Управление и контрол на бизнеса

При съставянето на тази секция трябва да демонстрира пред потенциалните кредитори, че бизнеса ще бъде правилно контролиран още от момента на неговото стартиране.

Съставянето на периодични отчети би било в полза както на ръководството на компанията, така и на трети страни като одитори, данъчни инспектори и банки. Трябва да се има предвид наличието на силна тенденция сред малките и средни предприятия (МСП) да подценяват този тип документация, ограничавайки се до минимума законови изисквания. Този подход трябва да се избягва!

Адекватната система за управление и контрол – съобразена с размера на всяка компания – е важен компонент от стойността на това дружество и/или проект. Това се дължи на факта, че ръководителите на новата бизнес единица трябва да знаят/ или да бъдат способни да определят индикаторите за успех за всеки от секторите на компанията.

Освен това, отделите трябва да бъдат инструктирани да събират относима информация на подходящи интервали и да представят констатациите по прост, но уместен начин, за да представят по разбираем начин случващото се във всеки момент. Тази информация, трябва да бъде ясна и лесна за използване, за да позволи предприемането на своевременни действия за коригиране на ситуации.

Трите основни области, в които контролът е важен от самото начало и върху които трябва да се съсредоточи най-голямо внимание, са:

- Продажби
- Производство
- Финансова информация

Необходими инвестиции

На този етап следва да се предостави информация и насока относно потенциалните структури за финансиране. В случай, че се търсят инвестиции, то основните опции са капиталово финансиране (от основателите или трети страни, като рискови капиталисти) или дългово финансиране, което може да приеме различни форми на дълг: облигации, краткосрочни и дългосрочни заеми, търговски ценни книжа и др.

Имайте предвид!

При избора на потенциални форми на финансиране ще е необходимо да се уточни какво е изискването за основен капитал и необходимите средства за закупуване на помещения, оборудване и всички необходими първоначални инвестиции.

Освен това трябва да се уточни периодът на финансиране, както и дали тази инвестиция може да бъде поетапна или трябва да бъде направена под формата на еднократна сума + начина на изплащане. Финансовата част, предоставена от учредителите, също трябва да бъде посочен.

Финансов модел и прогнози

Основните финансови прогнози (Прогнози за продажби, паричен поток и рентабилност) ще бъдат последният изключително важен елемент при определяне на жизнеспособността и привлекателността на идеята за партньори и потенциални инвеститори.

Прогнози относно продажбите

Прогнозите относно продажбите следва да посочат очаквания обем от поръчки и пазарен растеж, които предположения да бъдат подкрепени от информацията, предоставена от предходните раздели, касаещи пазарната и бизнес стратегия.

Прогнози за паричния поток

Прогнозите за паричните потоци оценяват месечната нетна парична позиция въз основа на постъпления, плащания и разходите, прогнозираны в предходните раздели. Целта е да се уверят инвеститорите, че компанията ще може да финансира собствената си дейност без да е твърде уязвимо от условията на плащане на клиентите.

Прогнози относно критичната точка на продажбите

Когато стойността на приходите надвишава стойността на разходите, компанията започва да реализира печалба. Инвеститорите ще искат да знаят къде е тази точка и на какъв етап от развитието на проекта могат да разчитат на нея, за да преценят дали бизнеса е привлекателен.

За по-цялостен бизнес план трябва да се разработят различни сценарии за критичната точка на продажбите, базирани на различни прогнози за променливи разходи. Целта е инвеститорите да бъдат запознати с граничните сценарии, отвъд които бизнесът вече не е жизнеспособен (анализ на чувствителността).

1.4 Бизнес планът и КТИ

Известно е, че културните и творческите бизнеси са изправени пред непрестанни изисквания за активи и проблеми с развитието. Това често е свързано с изискването на предприемачите в тези фирми да наблюдават едновременно изобретателската страна на търговията и сложен набор от връзки с формулирана верига на стойността (Landoni, P. et al., 2020).

Вземете например фирмите във филмовата и музикалната индустрия. Те са имплантирани в сложна организация от връзки и често взаимодействат с производители, студиа, търговци и доставчици на активи, свързани с пари. Въпреки това, бизнес визионерите в тези фирми обикновено имат изобретателска основа, така че те доколкото някой знае, са по-любопитни относно въображаемите гледни точки на търговията, липсващите административни способности, както и общ език, който би им позволил да се свържат ефективно с различните партньори (Landoni, P. et al., 2020).

В този контекст проблеми, свързани с дефинирането на бизнес модела в КТИ, могат да възникнат поради причини като:

- Необходимост от постоянни иновации, по време на няколко фази от жизнения цикъл на бизнеса – това може да създаде натиск за периодични промени според пазара, а не според процесите, включени в създаването на културни продукти и услуги; или
- Липса и/или неразбиране на езика, използван в културния сектор – културните и творческите организации често твърдят, че не са бизнеси и следователно им е трудно да прилагат търговските правила.

Процесът на предприемачеството е малко по-различен в сферата на КТИ, тъй като тези предприятия имат различен профил, мотивации и цели от „традиционните“

предприемачи. Следователно, един от начините, по които този проблем може да бъде преодолян е се корени във възможната иновация на структурите на самите бизнес модели (Schiuma & Lerro, 2017). Други могат да произлязат от отворените иновативни процеси или дори от тези по създаването на начинанието (Werthes, Mauer, & Brettel, 2018).

Направете упражнение 1: Значение на бизнес плана

Тагове/ Етикети за Тема 1: Бизнес план

Бизнес план, Създаване на бизнес план, КТИ

2 Продайте идеята: Направете представяне на бизнеса (pitch)!

Pitch е представяне с малка продължителност, обикновено предназначено да „продаде“ нещо или идея на конкретен човек (Amaral, 2019). То е също така кратка и директна презентация, целяща да продаде нечия идея за стартиращо предприятие на потенциален инвеститор.

Когато се подготвяте за и правите такова представяне е важно да подчертаете най-подходящите аспекти на вашата компания, като (Amaral, 2019):

- Какъв е проблема, които искате да решите?
- Как изглежда пазара?
- Каква е отличителната характеристика на компанията?
- Кои са специалистите, които съставят екипа?

Звучи като доста проста задача, нали? Но представянето включва много предизвикателства, като способността да обясните своето предложение по ясен и обоснован начин на потенциалните бъдещи инвеститори и как точно ще се използва събрания капитал. Но как да създадете ефективна презентация?

2.1 Как се създава ефективно кратко представяне?

Когато създавате перфектното кратко представяне (pitch), трябва сте наясно какво точно правите. Първо трябва да определите какви са следващите стъпки на вашето стартиращо предприятие и какъв тип инвестиция ви е необходима. Следователно, е наложително да обясните ясно проблема и решението, което предлагате и/или се опитвате да представите на пазара. В този смисъл, от изключителна важност е да проучите много добре пазара, на които ще позиционирате бизнеса си; да разберете основните показатели за този тип предприятие и, ако е възможно, да си набавите окуражаващи данни; да си осигурите добър подкрепящ материал, които да помогне по време на представянето както на вас, така и на аудиторията; и накрая - винаги да бъдете обективен (Amaral, 2019; Stell, 2006)

Познанието на това, което не трябва да се прави е също добър начин за започване на бързото представяне. Най-честите грешки при кратката презентация са: неподготвеност, неправилно дефиниран проблем и липса на обективност. Решението при неподготвеността изглежда очевидно, но всъщност може да се окаже, че това не е толкова лесно. Например, то изисква огромно изследване. Трябва да се изучи добре пазара на стартиращото предприятие, както и целевата аудитория. От съществено

значение е да се опознае в детайл компанията и съответните показатели за проследяване на нейната дейност (Amaral, 2019; Stell, 2006).

Избягването на лошо дефиниране на проблема, изисква да знаете как да опишете проблема/ нуждата, който вашето стартиращо предприятие предлага да разреши. Не винаги когато решението е ясно, проблемът е също толкова очевиден, още повече за хора, които често са извън бизнеса или нямат предходен опит с подобен вид теми. Справянето с липсата на обективност, изисква подготовката на презентация, която да е насочена към същността. Не отлагайте! За да направите това е необходимо да се организирате и да структурирате своята презентация. Първо установете ключовите точки на представянето си (проблем, решение, пазар, проследяване измежду всички важни въпроси) и тогава – съставете текст, който ги свързва в правилния ред, които си представяте (Amaral, 2019; Stell, 2006).

2.2 Как да се прави перфектното кратко представяне?

Успешното кратко представяне може да се структурира на база следните стъпки (Amaral, 2019; Stell, 2006):

- **Стъпка 0:** Лично представяне на предприемача(ите);
- **Стъпка 1:** Представяне на средата, в която се въвежда бизнес идеята и обяснение за наличието на „огромен“ проблем в нея, който все още не е намерил (цялостно) решение;
- **Стъпка 2:** Представяне на продукта или услугата;
- **Стъпка 3:** Представяне на бизнес стратегията за продажба на продукта (услугата) при възможно най-висока доходност;
- **Стъпка 4:** Представяне на очакваните финансови резултати (приходи, печалба, нетни парични потоци) за следващите пет години;
- **Стъпка 5:** Представяне на инвестиционните нужди и намеренията за използване на набавените ресурси.
- **Стъпка 6:** Конкуrentните предимства се описват най-накрая.

В Стъпка 0 се препоръчва да направите лично представяне на предприемача(ите). Имайте предвид, че продавате своята идея на хората казвайки им, че вашето име е почти задължително заедно с нея. Все пак, ако бизнес опитът на предприемача(ите) е неуместен или несъществуващ, можете да преминете директно към стъпка 1.

В рамките на Стъпка 1, трябва да представите средата, в която се въвежда вашата бизнес идея, и да обясните, че в тази реалност има „голям“ проблем, който все още не е (изцяло) решен. В по-дълги презентации (10 или 15 минути) можете да дадете повече подробности, като обясните как се решава проблемът и защо все още не е намерил (цялостно) решение. Целта на този етап е да получите четири „да“ от инвеститора: Да, средата съществува. Да, налице е проблем в тази среда. Да, проблемът е "голям". Да, проблемът не е (изцяло) решен. До този момент инвеститорият ще "помисли" за тези "да" без удивителния знак. Той/тя може да си помисли: Това е добре. Знам това.

В следващата стъпка (стъпка 2) е време да представите своя продукт или услуга. Целта тук е да получите „пето „да“: Да, вашият продукт (услуга) е идеален за решаване на проблема (добре)! Малко напомняне: Краткото представяне е ултра-обобщена версия на стъпки 1 и 2.

Когато представяте вашата доходносна стратегия за продажба на продукта (услугата), то явно сте на стъпка 3. В идеалния случай, тук трябва да дойде „шесто и седмо „да“ от инвеститора. Да, стратегията има смисъл. Да, бизнеса изглежда доста печеливш!

Следователно в стъпка 4 трябва да представите очакваните финансови резултати (приходи, печалба, нетен паричен поток) за следващите пет години. В този момент вие и вашата идея трябва да изглеждате надеждни в очите на инвеститорите. Затова е препоръчително да се представят три сценария за финансовите резултати: един оптимистичен, един реалистичен и един песимистичен. Ако успеете, трябва да получите „осем „да“: Да, прогнозите имат смисъл. Което също може да означава: Да, изглежда като страхотна инвестиционна възможност!

В петата стъпка е време да представите вашите инвестиционни нужди и как възнамерявате да използвате средствата. Подчертайте, че не само парите са от значение за начинанието, но и че уменията, които инвеститорият(ите) ще донесе(ат), са от решаващо значение за неговото развитие. Следователно, целта тук е да получите „деветото „да“ от инвеститора(ите): Да, инвестицията има смисъл!

В шестата и последна стъпка трябва да подчертаете конкурентните/сравнителните предимства на начинанието. Ето защо е важно да представите информация, с която да накарате инвеститора да иска да инвестира във вас. Също така е важно да се изясни, че все още има други „подробности“, като екип от предприемачи с компетенции за изпълнение на бизнес стратегията, патенти, вече затворени партньорства, известни клиенти, които могат да улеснят нови продажби и т.н. На този етап е важно да приключите презентацията като демонстрирате, че компанията е на прав път, докато се опитвате да получите последното и „десетото „да“ от инвеститора: Да, това е страхотна инвестиционна възможност и искам да говоря с тези хора лично!

2.3 Видове кратки представяния

Етапите на перфектното кратко представяне, описани по-горе, могат да бъдат адаптирани според разполагаемото време. Следователно, с колкото повече време имате, толкова по-задълбочен трябва да бъдете (Stell, 2006). Таблица 2 представя различните видове кратки представяния.

Таблица 2 Видове кратки представяния

	1 минута	3 до 5 минути	7 до 10 минути	до 20 минути
Фокус върху	Обективността	Задълбочени данни	Подготвен качествен помощен материал	Поддържане вниманието на публиката
Основни теми	Основни точки (проблем, решение, аудитория и отличителни характеристики)	+ екип, растеж и пазар	+ Финансови прогнози	+ Обективен и интригуващ разказ
Помощен материал	не	Зависи (ако е кратка и обективна презентация, да!)	да	да

1 минутно представяне

Познато е и като „elevator pitch“. Ако използвате този тип, трябва да представите бизнеса си като толкова интересен, че инвеститорите да искат да чуят повече за вашата компания и вероятно да поискат да им изпратите имейл с повече подробности. Опитайте се да обърнете повече внимание на целта на начинанието, на проблема, които то предлага да разреши, на целевата аудитория и защо то е различно от всички останали на пазара.

3 до 5 минутно представяне

Допълнителното време, предложено от този вид представяне, ви дава възможност да навлезете в спецификата на своя бизнес. По този начин развийте по-ясно основните точки (проблем, решение, публика и отличителни характеристики), като същевременно задълбочите обяснението с подходящи данни за всяка от тях.

Растежът на вашата компания също е незаменим фактор. Трябва да знаете какви показатели са важни в съответния сектор. Време е да поговорите за два други изключително важни фактора: размера на пазара и вашия екип. Що се отнася до пазара, добре е да изясните, че сте информирани за нишата на вашата компания и знаете точно с кого се конкурирате, в противен случай може да създадете грешно впечатление и да накарате инвеститора да се откаже от идеята ви. В същото време екипът трябва да е балансиран. Не е достатъчно само да имате технологични професионалисти, но е важно да покажете, че има взаимно допълващи се компетенции и подкрепа в области като Бизнес, Маркетинг и Продажби и Развитие.

7 до 10 минутно представяне

По-голямото време за презентацията, което имате, може да инвестирате в създаването на помощни материали като софтуер за презентации, и други. Ако екранни презентации, трябва да използвате много малко текст на слайдовете, за предпочитане с голям шрифт.

Не всички помощни материали трябва да са кратки като текст. Като цяло, след самото представяне обикновено има кръг от въпроси. Тук можете да подготвите няколко слайда със записани въпроси и отговори. Това обикновено показва на инвеститорите, че сте подготвени и сте направили нещо допълнително.

В повечето случаи също е подходящо да добавите финансови прогнози към представянето. Затова подгответе внимателно данните относно микро и макросредата на предприятието по начин, който подкрепя вашата идея и успокоява инвеститорите в решението им да подкрепят вас и компанията.

Представяне до 20 минути

Когато използвате 20-минутното представяне, трябва да имате предвид, че трябва да задържите вниманието на публиката през цялото време на речта си. За да можете да направите това и да преодолеете разсейванията, които обикновено се случват и влияят на последователността на представянето, освен данните и задълбочаването на вече

разгледаните теми, е интересно да разкажете история. В крайна сметка защо това стартиращо предприятие е толкова важно за вас? И защо трябва да е важно за вашите инвеститори?

Не забравяйте, че в краткото представяне е важно да сте обективни, така че не се губете в разказа: знайте къде искате да стигнете. Но на какво точно обръща внимание инвеститорът, когато гледа представяне? Няма точен отговор на този въпрос, тъй като това варира от човек на човек. Още веднъж е важно да покажете своя ентузиазъм и страст към идеята си, както и факта, че сте подготвени за следващата стъпка и да растете с подкрепата на инвеститорите.

Направете упражнение 2: Перфектно представяне!

Тагове/етикети за модул 2: Кратко представяне

Кратко представяне, видове кратко представяне

Направете упражнение 3: Бърза проверка!

Тагове/етикети: самооценка

Цитирана литература

Amaral, N. (2019). *Impacto: como comunicar em público*. Lisboa: Arena

ClydeBan Business (2016). *Business Plan QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Writing a Business Plan*. ClydeBan Media

Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed). John Wiley & Sons

Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. Smartbook.

Landoni, P. et al. (2020). Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms. *Technovation*, 92-93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>

Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Elsevier

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons

Saraiva, J. M. (2015). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (3ª ed). Imprensa da Universidade.

Schiuma, G., Lerro, A. The business model prism: managing and innovating business models of arts and cultural organisations. *Journal of open Innovation*, 3, 13 (2017). <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0066-z>

Stell, J. (2006). *Perfect Pitch: The Art of Selling Ideas and Winning New Business*. John Wiley & Sons.

Werthes, D., Mauer, R., Brettel, M. (2018). Understanding challenges and entrepreneurial self-efficacy during venture creation for entrepreneurs in cultural and creative industries. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 33(2), 265-289. DOI: 10.1504/IJESB.2018.090139

Благодарности

Тези учебни материали са резултат от проект **FENICE** и създаденото за неговите цели партньорство. Проектните партньори допринесоха със своята експертиза и ценна обратна връзка. Авторите биха искали, също така, да благодарят на участниците в представения практически пример.