

Бизнес-план инвестиционного проекта



Цели написания бизнес-плана

- Получение кредита или привлечение акционеров
- Выявление целей бизнеса
- Оказание содействия выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса
- Создание системы измерения результатов деятельности
- Предоставление инструментария управления бизнесом
- Предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса
- Выявление альтернативных стратегий выживания

Стандарты и рекомендации

- ❑ Стандартов разработки бизнес-планов **НЕТ!**
- ❑ Среди наиболее известных рекомендаций, на которые ссылаются при подготовке бизнес-планов:
 - Беренс, Хавранек «Руководство по подготовке технико-экономических обоснований промышленных инвестиционных проектов» (известно как Методика ЮНИДО);
 - «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов» (известны как Методика Минэкономики)
- ❑ Крупнейшие корпорации и банки, как правило, используют собственные рекомендации
- ❑ В целом, главный критерий качества бизнес-плана — полнота анализа и убедительность доводов



Структура документа. Общий обзор

- ❑ **Компания** – кто мы и почему такой проект нам по силам
- ❑ **Проект / продукт** – что будет сделано, в чем привлекательность идеи
- ❑ **Рынок** – почему это найдёт спрос
- ❑ **Операции** – как всё предлагается сделать
- ❑ **Финансы** – финансовые планы и их оценка
- ❑ **Риски** – каковы риски проекта и что сделано для их уменьшения



Структура. Производственный проект

1. Введение
2. Резюме
3. Информация о компании
4. Проект / продукт
5. Анализ рынка
6. Стратегия
7. Маркетинговый план
8. Организационный план
9. Производственно-технологический план
10. Производственно-экономический план
11. Финансовый план
12. Анализ рисков



Введение

- Цель подготовки бизнес-плана
- Информация о предпосылках к проекту
- Кем и на основе какой информации подготовлен проект



Резюме

- ❑ Краткое представление проекта
- ❑ Ключевые факторы успеха
- ❑ Требуемые инвестиции
- ❑ Предполагаемые источники финансирования
- ❑ Показатели эффективности
- ❑ Предельные значения параметров проекта



Информация о компании

- ❑ История компании, основные этапы ее развития
- ❑ Какие продукты предлагались для рынка. Место компании на рынке
- ❑ Ключевые руководители компании
- ❑ Основные финансовые и производственные достижения (предпочтительно использовать количественные показатели)
- ❑ Финансово-экономический анализ предприятия-инициатора
- ❑ SWOT- анализ



Проект / продукт

- ❑ Основные потребительские свойства товара и способы его использования. Степень соответствия товара потребностям покупателей
- ❑ Оценки спроса, цены и тенденции потребления товара, оценка этапов жизненного цикла товара
- ❑ Ассортимент подобных продуктов, предлагаемых конкурентами, отличия товара от товаров конкурентов
- ❑ Уровень защиты товара, располагает ли предприятие патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой



Анализ рынка

- ❑ Показать абсолютные размеры рынка и динамику его изменения (емкость рынка)
- ❑ Охарактеризовать основные сегменты рынка, **выделить наш сегмент**
- ❑ Насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям
- ❑ **Описать конкурентов**, оценить долю рынка, которую они освоили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы
- ❑ Обосновать привлекательность рынка. Следует **указать свою потенциальную долю, дать прогноз продаж продукта** в натуральном и стоимостном выражении



Анализ рынка: емкость рынка

- Потенциальная (максимальная) емкость — возможный годовой объем реализации определенного вида товара при сложившемся среднем уровне цен (выражается в натуральном или стоимостном выражении).
- Реальная (фактическая) емкость — реальный годовой объем реализованной продукции товара при сложившемся среднем уровне цен.
- *Емкость рынка = Количество реализуемого товара в год (ед.) × стоимость товара (руб./ед.)*



Анализ рынка: потребители

Рынок b2c (business-to-customers) характеризуется:

- комплексные потребности потребителя;
- присутствует эмоциональный контекст;
- цикл покупки тут очень короткий (для некоторых продуктов характерны вообще «импульсные покупки»), ориентация на торговую марку, привычки;
- мнение потребителя важно;
- возможность влиять на потребителя существует лишь через рекламу и коммуникации в точках продажи.

Рынок b2b (business-to-business) характеризуется:

- закупаемая продукция используется для дальнейшего производства;
- покупатель имеет глубокое и специальное знание продукта;
- потребности основываются на конкретной цели;
- процесс принятия решения длителен (часто в процессе тендера)
- большое число лиц, участвующих в процессе.



Каналы сбыта

- ❑ производитель ⇒ потребитель
- ❑ производитель ⇒ розничный торговец ⇒ потребитель
- ❑ производитель ⇒ оптовый торговец ⇒ розничный торговец ⇒ потребитель
- ❑ производитель ⇒ торговый агент (брокер) ⇒ оптовый торговец ⇒ розничный торговец ⇒ потребитель



Концепция пяти рыночных сил Портера

- ❑ Рыночная сила покупателей
- ❑ Рыночная сила поставщиков
- ❑ Уровень конкуренции
- ❑ Угрозы со стороны продуктов-заменителей
- ❑ Угрозы со стороны новых участников рынка

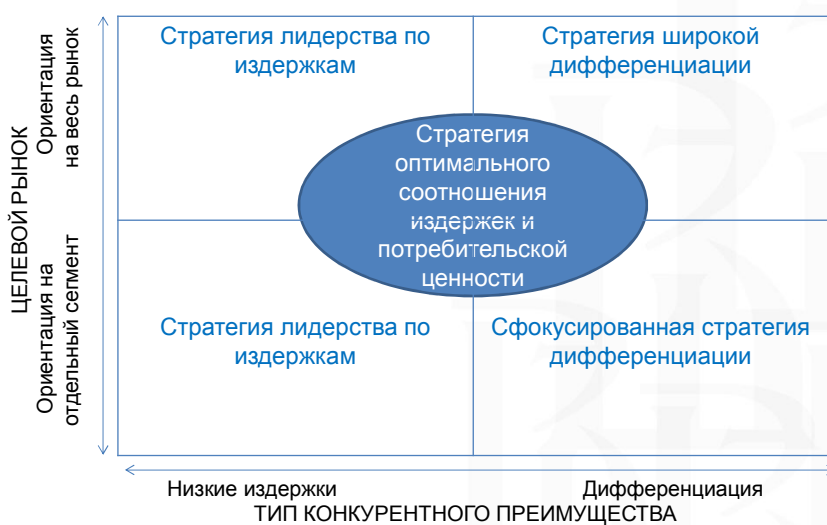


Стратегия

- ❑ Ключевые факторы успеха
- ❑ Выбранная конкурентная стратегия
- ❑ Если предстоит изменение стратегии или просто выход на рынок, то необходимо предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:
 - степень вероятности ответных действий;
 - их возможное воздействие на фирму;
 - когда это может произойти;
 - насколько агрессивными они будут;
 - возможность уклониться от агрессивных воздействий.



Маркетинговые стратегии: матрица стратегических альтернатив Портера



Матрица Ансоффа:



- ❑ **Стратегия проникновения на рынок.** Расширение сбыта существующего продукта существующим покупателям на рынке. Стратегия предполагает интенсификацию рыночных усилий через мероприятия продвижения продукции (реклама), репозиционирования бренда и т.д.
- ❑ **Стратегия развития рынка.** Существующий продукт предлагается новым покупателям, выводится на новые рынки. Увеличение продаж с помощью каналов сбыта.
- ❑ **Стратегия развития продукта.** Предложение нового продукта существующим покупателям. Предложение более усовершенствованных версий продукта. Концентрация усилий на исследованиях, разработках.
- ❑ **Стратегия диверсификации.** Совершенно новый продукт предлагается новым потребителям. При этом может сохраняться отрасль, а может меняться коренным образом.



Маркетинговый план

- ❑ Сегментирование в увязке с методами продвижения и продаж
- ❑ 4P: *product*, *price*, *place*, *promotion*
- ❑ Система ценообразования, скидки, льготы, стимулирование сбыта
- ❑ Каналы распространения: точки продаж, дилеры, прямые продажи и т.п.
- ❑ Инфраструктура маркетинга и продаж в компании
- ❑ Мероприятия по продвижению продукции, их план и бюджет
- ❑ Гарантии и поддержка клиентов



Итог раздела: Маркетинговая стратегия → операционный план (4P)

Продукт - Product <ul style="list-style-type: none">- железнодорожные туры по России различной продолжительности, географией маршрутов, стоимостью и насыщенностью- чартерные поездки- разнообразные туристические путевки- предложение дополнительных сопутствующих услуг (прокат автомобилей, бронирование гостиницы, продажа билетов, организация стажировок и т.д.)- железнодорожные билеты по территории России для иностранных граждан	Цена - Price <ul style="list-style-type: none">- конкурентоспособная цена на ж/д туры- цена на туры от туроператоров с 10% комиссией- накопительные скидки для клиентов- бонусы для постоянных клиентов
Месторасположение - Place <ul style="list-style-type: none">- офисы «Красные ворота» на ж/д вокзалах, в оживленных местах с большой «проходимостью»- вокзал Центрального участка Московской железной дороги для организации VIP-услуг- билетные кассы в Берлине, Париже,- бизнес-центр на Ленинградском вокзале- головные офисы в Москве и Санкт-Петербурге	Продвижение - Promotion <ul style="list-style-type: none">- реклама- участие в выставках, ярмарках, конгрессах- формирование имиджа компании публикациями в прессе и на сайте компании



Юридические и организационные вопросы

- ❑ Основные пайщики, акционеры, сведения о них
- ❑ Состав совета директоров и правления общества
- ❑ Организационная структура фирмы, способ взаимодействия подразделений друг с другом (структура организации)
- ❑ Основные этапы реализации проекта, требования к организации каждого этапа
- ❑ Необходимые лицензии, сертификаты и прочее согласование
- ❑ Способы завершения проекта (выход инвестора, закрытие бизнеса) – если это применимо к данному проекту



Производственно-технологический план

- Создание производственной базы
 - Перечень всех базовых операций по обработке, сборке и т.п.
 - Составить спецификацию всего необходимого оборудования, по каждой единице оборудования выяснить, можно ли его арендовать или нужно покупать
 - Определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки
 - Требуемые человеческие ресурсы
- Производственные процессы
 - Составить список всех видов сырья и материалов
 - Названия фирм-поставщиков, их ориентировочные цены
- Каким образом доставляется сырье и готовая продукция



Производственно-экономический план

- Структура доходов
 - Прогноз доходов с разбивкой по продуктам или видам бизнеса
- Структура затрат
 - Материалы и комплектующие
 - Общие расходы
 - Затраты на персонал
 - Налоговые платежи
- Необходимые инвестиции
- Рентабельность деятельности компании
 - Обосновать структуру себестоимости



Финансовый план

- ❑ Принятые в проекте экономические параметры
- ❑ Источники финансирования
- ❑ Прогнозные финансовые отчеты (Отчет о финансовых результатах, Отчет о движении денежных средств, Балансовый отчет, финансовые коэффициенты)
- ❑ Показатели экономической эффективности (NPV, IRR, PBP и др.)
- ❑ Другие финансовые показатели и оценки, важные для пользователей бизнес-плана



Оценка рисков и меры по их снижению

- ❑ Матрица возможных рисков: значимость / вероятность
- ❑ Анализ влияния ключевых факторов, предельные допустимые значения
- ❑ «Стратегия отхода» – что мы будем делать, если ситуация станет неблагоприятной



Другой пример. Строительный проект

- ❑ Описание проекта
- ❑ Характеристики участка и прилегающих территорий
- ❑ Текущий статус и график реализации проекта
- ❑ Участники проекта
- ❑ Схема финансирования и возврата средств
- ❑ Маркетинговый анализ
- ❑ Финансово-экономические показатели
- ❑ Оценка рисков



Ключевые требования и частые ошибки

- ❑ Логичность изложения и использование только надежных источников данных
- ❑ Нацеленность на получение прогноза денежных потоков
- ❑ Увязка с результатами предыдущей деятельности
- ❑ Взвешенность прогнозов



Объем работ по подготовке

- ❑ Полное время на подготовку бизнес-плана обычно составляет от 5 до 15 рабочих дней
- ❑ В основном, это время уходит на сбор и приведение в необходимую форму исходных данных проекта
- ❑ Оптимальный объем документа: 60–100 стр.
- ❑ Основной текстовый документ дополняется еще двумя:
 - презентация, 10–15 кадров
 - пояснительная записка, 2–3 страницы



Типичные проблемы с данными

- ❑ Маркетинговые данные редко содержат информацию, позволяющую сделать долгосрочные прогнозы
- ❑ Форматы текущего учета обычно плохо согласуются с потребностями долгосрочного планирования
- ❑ Данные из разных источников могут потребовать кропотливой работы по приведению их в соответствие друг с другом



Что плохо в этом бизнес-плане?

Отметьте наиболее значимые недостатки предоставленного бизнес-плана:



Итоги

1. Бизнес-план — это обоснование проекта, выполненное в произвольной форме.
2. Существует некоторая общая логика составления бизнес-плана и типовое содержание разделов. Однако, в зависимости от проекта детали бизнес-плана могут существенно меняться.
3. Главные требования к бизнес-плану: доказать маркетинговую привлекательность проекта, способность инициатора реализовать его и финансовую эффективность. Принципы анализа должны быть адекватны как сути проекта, так и цели разработки бизнес-плана

