

Управление бизнес- проектами

МФК

Высшая школа бизнеса МГУ

Маркова Марина Валерьевна

К.э.н., доцент

Доцент кафедры менеджмента

2017

Содержание проекта

Проект: (название)

Бизнес-концепция: (что? как? почему?)

Команда проекта: (основатель/менеджер,
участники проекта)

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТА В
СРАВНЕНИИ С АНАЛОГАМИ
(конкурирующими решениями)**

Содержание

Бизнес-модель: (тип бизнес модели, ключевые клиенты, ключевые партнеры для быстрого роста, ключевые поставщики от которых зависит цепочка проекта)

Стратегия входа на рынок	Наименование продукта (альтернативы)	
	<u>1</u>	<u>2</u>
Сегменты потребителей		
Характеристика сегмента		
Емкость сегмента		
Разновидность товара (модель)		
Продвижение		
Сбыт		
Ценовое позиционирование		
Конкурентные преимущества		
Приоритет освоения (1-самая высокая вероятность успеха при минимальных затратах)		

Содержание проекта

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК ПРОЕКТА В ДИНАМИКЕ:

мировой рынок и рынок РФ: объемы, темпы роста на период 3 года;
драйверы роста рынка

$$\text{CAGR} = ((\text{Ending Value}/\text{Beginning Value})^{(1/ \# \text{ of Years})}) - 1$$

Информация о рынке: тенденции его развития, уровень конкуренции, технологии распространения и продвижения товаров.

Могут быть применены: модель 5 конкурентных сил М. Портера, модель МакКинзи (на период 3 года), карта позиционирования, оценка ценовой эластичности спроса

Содержание проекта

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН:

	2018	2019	2020
ВЫРУЧКА			
ЗАТРАТЫ			
ЕБИТДА			

Расчет (формула)

ЕБИТДА (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

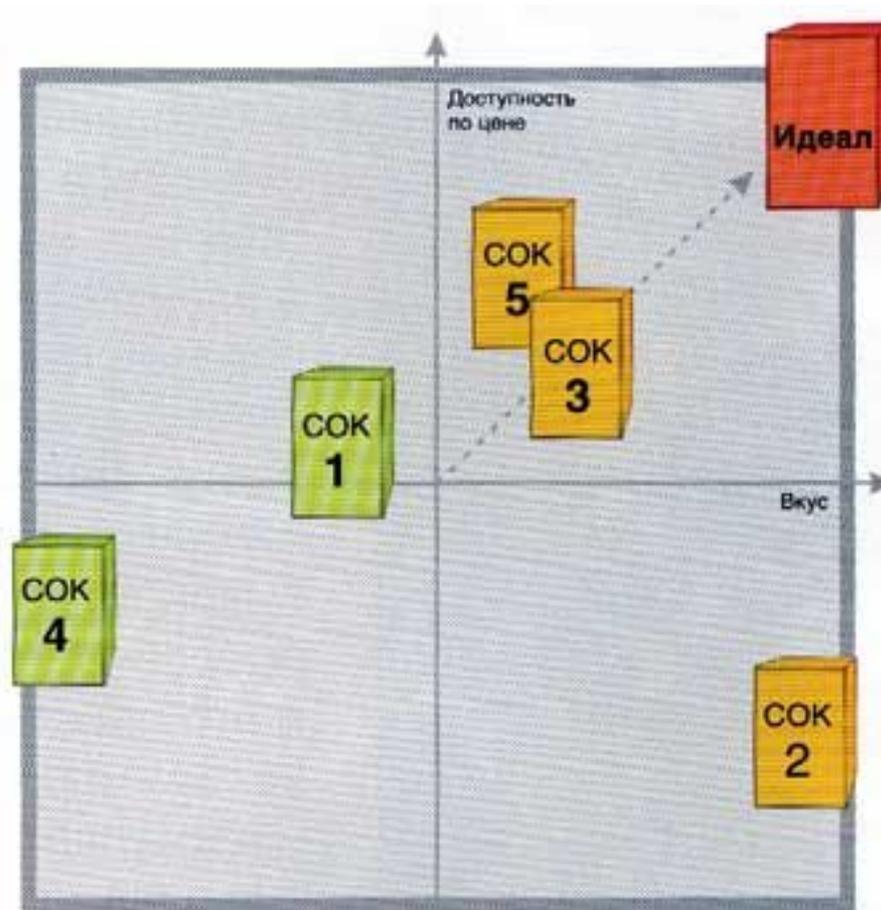
= Прибыль (убыток) до налогообложения + (Проценты к уплате + Амортизация основных средств и нематериальных активов)

ЕБИТДА margin = ЕБИТДА / Выручка от продаж

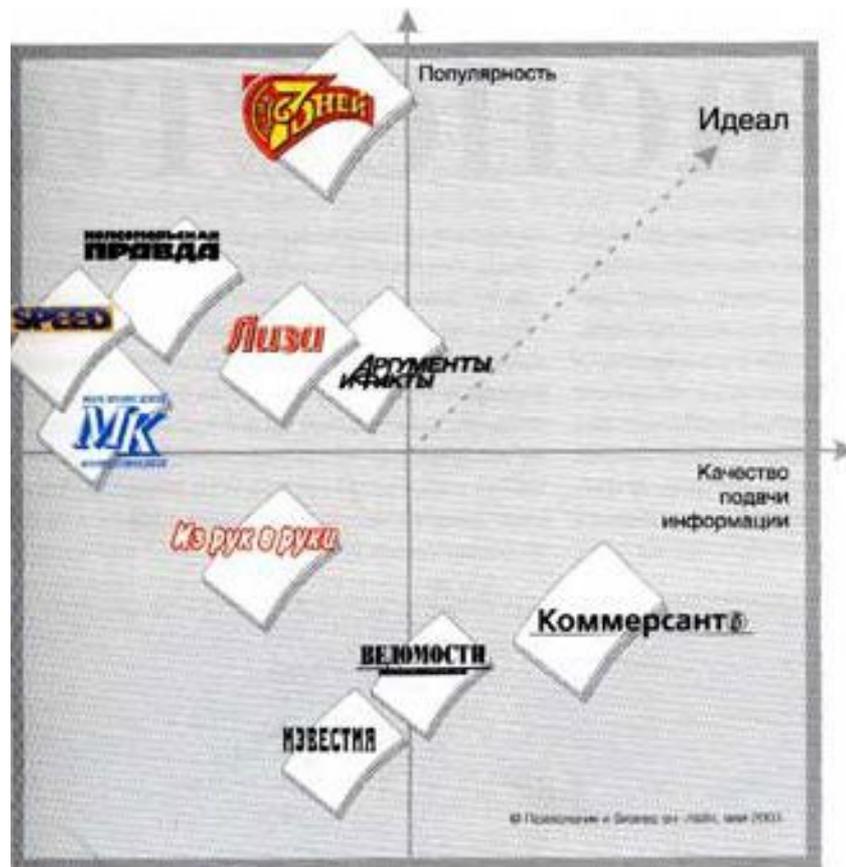
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА:

(масштабируемость, например, подписка на сервис, несколько источников дохода от разных типов клиентов)

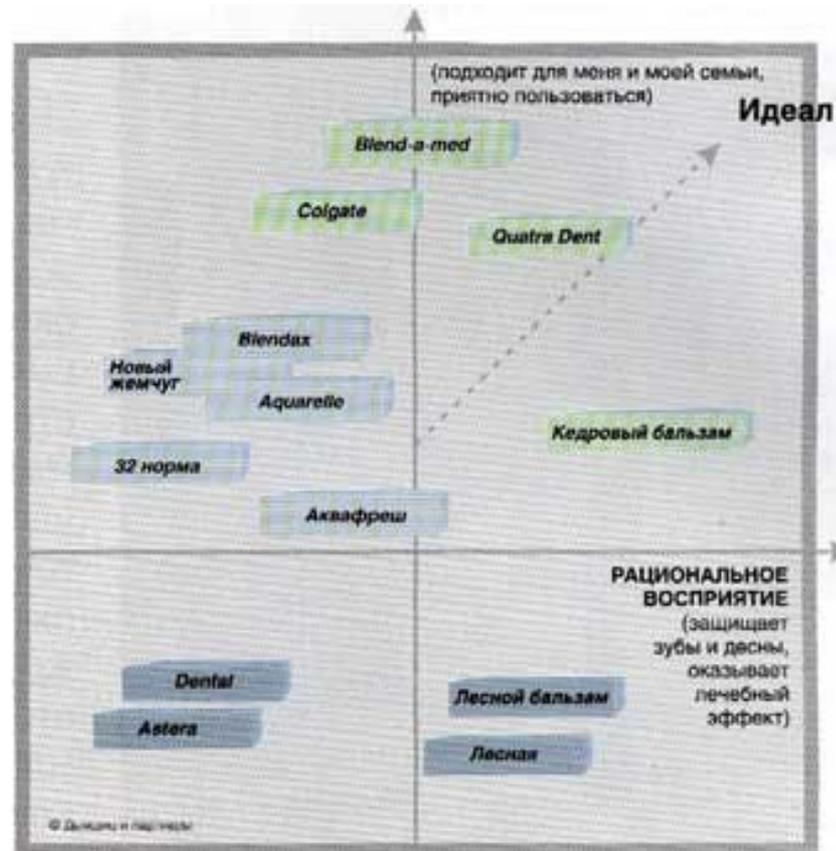
Карта восприятия брендов СОКОВ



Карта восприятия брендов печатных СМИ



Карта восприятия брендов зубных паст



КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТЫ

Конкуренция – это совокупность взаимно независимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке (А. Смит, "Богатство народов").

Конкуренты – компании, вовлеченные в конкуренцию на определенных товарных и географических рынках.

В зависимости от широты границ этих рынков определяют четыре типа конкурентов:

Прямые конкуренты – компании, которые предлагают аналогичные товары тем же группам потребителей

Товарные конкуренты – компании, которые продают одинаковую продукцию разным потребителям

Косвенные конкуренты – компании, продающие различные товары одним и тем же покупателям

Неявные конкуренты – компании разного профиля, предлагающие разные товары разным покупателям



ПРИМЕР. Виды конкурентов в каналах сбыта отделочных материалов

Товары Потребители	аналогичные	различные
аналогичные	<u>прямые конкуренты</u> (продавцы керамогранита, работающие в одном ценовом сегменте или секторе потребления)	<u>косвенные конкуренты</u> (продавцы керамогранита и керамической плитки, работающие в одном ценовом сегменте или секторе потребления)
различные	<u>товарные конкуренты</u> (продавцы керамогранита, работающие в разных ценовых сегментах или секторах потребления)	<u>неявные конкуренты</u> (продавцы керамогранита, керамической плитки и натурального камня, работающие в разных ценовых сегментах или секторах потребления)

Движущие силы конкуренции по М. Портеру



ПРИМЕР. Пять конкурентных сил Портера применительно к сфере бизнес-образования



№ п/п	Конкурентная сила	Вес	Балл (1-10)	Взвешенная оценка (вес * балл), степень конкурентного давления
1.	Конкурентное давление друг на друга работающих на рынке керамического гранита торговых посредников			
	1.1. Слабая дифференциация предложения дистрибуторов	0,30	3	0,9 - средняя (работают по эксклюзивным договорам)
	1.2. Слабая дифференциация предложения дилеров	0,30	8	2,4 - высокая (работают с различными производителями)
	1.3. Посредническая активность строительных организаций	0,25	5	1,25 - средняя (индивидуальный подход, но есть ограничения по ассортименту и объему поставок)
	1.4. Посредническая активность архитекторов и дизайнеров	0,15	4	0,6 - средняя (индивидуальный подход, не работают напрямую с производителями, есть ограничения по ассортименту и объему поставок)
Итого (балл, B₁):			5,15	высокий
2.	Конкурентное давление со стороны компаний из других отраслей или рынков, имеющих возможность входа на рынок керамического гранита			
	2.1. Легкость доступа к поставщикам керамогранита	0,30	3	0,9 - низкая (производители предпочитают работать с дистрибуторами и дилерами на постоянной основе)
	2.2. Возможность ценовой конкуренции	0,20	5	1,0 - средняя (цена – не самый важный фактор на этом рынке, торговые организации с других рынков имеют ограничения по объему предложения и ассортименту керамогранита)
	2.3. Легкость входа на рынок (необходимость инвестиций)	0,50	6	3,0 - средняя (инвестиции в собственное продвижение и дальнейшее продвижение бренда (-ов) поставщика (-ов), в организацию складирования и торговли)
Итого (балл, B₂):			4,9	повышенный
3.	Конкурентное давление со стороны товаров-заменителей керамического гранита			
	3.1. Рост спроса на керамическую плитку	0,40	3	1,2 - низкая (существуют различия в целях использования плитки и керамогранита)
	3.2. Рост спроса на натуральный камень	0,45	4	1,8 - средняя (по ряду параметров керамогранит превосходит камень)
	3.3. Рост спроса на другие отделочные материалы	0,15	2	0,3 - низкая (обусловлена спецификой керамогранита как отделочного материала)
Итого (балл, B₃):			3,3	повышенный
4.	Конкурентное давление со стороны конечных потребителей			
	4.1. Низкий уровень спроса на керамогранит	0,30	3	0,6 - средняя (рост спроса)

	4.2. Насыщенность рынка	0,50	6	3,0 - высокая (большое количество представленных на рынке брендов и торговых организаций)
	4.3. Требования к ассортименту и качеству	0,30	6	1,8 - высокая (рост доходов и требований к наличию выбора и качеству)
Итого (балл, B₄):			5,4	высокий
5.	Конкурентное давление со стороны поставщиков керамического гранита (производителей)			
	5.1. Отсутствие значимости для поставщиков стабильных закупок	0,30	3	0,9 - средняя (предпочитают работать с постоянными посредниками)
	5.2. Рост числа торговых посредников	0,20	7	1,4 - высокая (большое количество торговых организаций)
	5.3. Привлечение посредников через создание конечного спроса	0,50	3	1,5 - средняя (продвижением обычно занимаются дистрибуторы или дилеры, но с использованием рекламных материалов производителей)
Итого (балл, B₅):			3,8	повышенный
6.	Конкурентное давление со стороны государства как участника и регулятора рынка			
	6.1. Отсутствие значимости для государственных предприятий поставок керамогранита	0,3	3	0,9 - средний (керамогранит часто применяется в строительстве и ремонте государственных предприятий)
	6.2. Отсутствие традиционных связей с определенными поставщиками	0,3	2	0,6 – средний (решение о выборе поставщика принимается на основе анализа самых выгодных предложений в каждом отдельном случае)
	6.3. Увеличение пошлин на импортное сырье	0,4	8	3,2 – высокий (высокие пошлины ограничивают использование импортного сырья, таким образом ограничивая и дифференциацию предложения)
Итого (балл, B₆):			4,7	повышенный
Средний балл оценки уровня конкурентного давления в оптово-розничных каналах сбыта ():			4,79	повышенный

Модель «экономического человека» - максимизация индивидуальной выгоды

Если корзина А содержит те же товары, что и корзина Б, и по той же цене, но хотя бы на одну единицу одного товара больше, то А всегда будет предпочитаться в сравнении с Б.





