

Тема 1.1. Содержание и
организация бизнес-планирования
ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

План

1. Сущность и задачи бизнес-планирования инновационных проектов
2. Планирование и организация разработки бизнес-плана
3. Информационное обеспечение процесса бизнес-планирования

1. Сущность и задачи бизнес-планирования инновационных проектов

- ▶ Понятие инновации в общем смысле - это произведенные изменения, позволяющие вносить существенные нововведения в процесс мышления и действий.
- ▶ Инновация в бизнесе - это изобретение, новшество, доведенное до стадии коммерческого или иного нового продукта.
- ▶ **Инновацио́нный прое́кт** – проект, направленный на решение уникальной задачи создания, внедрения, освоения инноваций, выводу на потребителей их результатов и получение выгод.

Цель инновационного проекта:

- ▶ 1. Создание новых или изменение существующих систем – технической, технологической, информационной, социальной, экономической, организационной
- ▶ 2. Достижение в результате снижения затрат ресурсов (производственных, финансовых, человеческих) коренного улучшения качества продукции, услуги и высокого коммерческого эффекта.



- ▶ Инновация должна иметь практическое применение. Рядом с понятием «инновация» всегда находится сопутствующий ей «инновационный процесс»
- ▶ **Инновационный процесс** - это процесс создания, внедрения и распространения нововведений (инноваций).
- ▶ Эффективность реализуемого нового в бизнесе состоит в том, чтобы удовлетворить ожидания потребителей и заложить фундамент для инновационного процесса.
- ▶ Деятельность по разработке и рыночному использованию нововведений должна быть прибыльной.

- ▶ Элементом инновационного проекта является бизнес-план
- ▶ Это документ, в котором в краткой форме, в общепринятой последовательности разделов излагаются главные характеристики проекта, позволяющие обосновать и оценить возможности проекта, убедить инвестора в эффективности предполагаемых инвестиций.
- ▶ Бизнес-план дает возможность сделать ошибки на бумаге прежде, чем я сделаю их на практике

Пол Барроу

Бизнес-план охватывает либо предприятие в целом либо его часть.

Он составляется не на продолжение обычной текущей деятельности, а на что-либо новое, требующее дополнительных затрат.

Любой бизнес-план является в той или иной степени инновационным!!!

Однако бизнес-планы инновационных проектов состоят в разработке инновационных решений различных видов.

Темпы роста продаж компаний с разработанными бизнес-планами на 69% превышают аналогичные показатели фирм, предпочитающих не составлять бизнес-планы
PricewaterhouseCoopers

Бизнес-план – это стратегический документ

Бизнес – план заставляет

**определить, какое место должна
занять ваша компания в будущем
и как достичь поставленных
целей.**



Составление бизнес-плана:

- ▶ Требует реального ознакомления с отраслью, в которой вы работаете, с клиентами, а также реальной оценки возможностей и рисков, которые вас ожидают
- ▶ Позволяет трезво взглянуть на сильные и слабые стороны компании, оценить ее ресурсы, ее истинные преимущества
- ▶ Предполагает создание финансового отчета, прогноза, текущее положение и перспективы
- ▶ Подготавливает нас к неизвестному будущему, заставляя использовать бизнес-стратегии и решения для повышения шансов на успех



Задачи бизнес плана

- ▶ Разработать стратегические решения в области инноваций
- ▶ Определить содержание и последовательность выполнения работ
- ▶ Обосновать точно размеры затрат и ресурсов
- ▶ Определить степень реальности намеченных результатов
- ▶ Оценить коммерческую эффективность участия в проекте
- ▶ Обосновать эффективность получения кредита
- ▶ Обосновать эффективность привлечения инвестиций

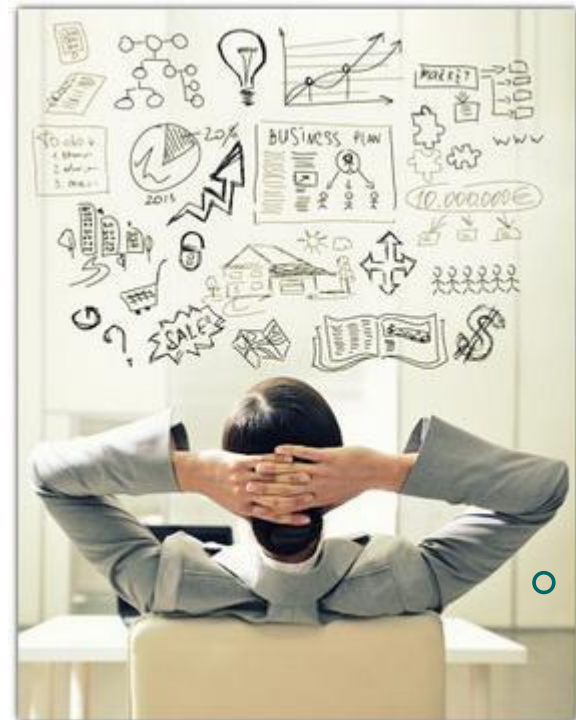
Принципы бизнес-планирования:

гибкость и адаптация, непрерывность,
координация и интеграция
многовариантность, реальность и объективность



Бизнес-план выполняет четыре функции:

- разработка стратегии *бизнеса* (в период создания предприятия или при выработке новых направлений деятельности);
- планирование и контроль (позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри предприятия);
- привлечение денежных средств (займы, кредиты);
- привлечение к реализации планов потенциальных партнеров (совместный бизнес).



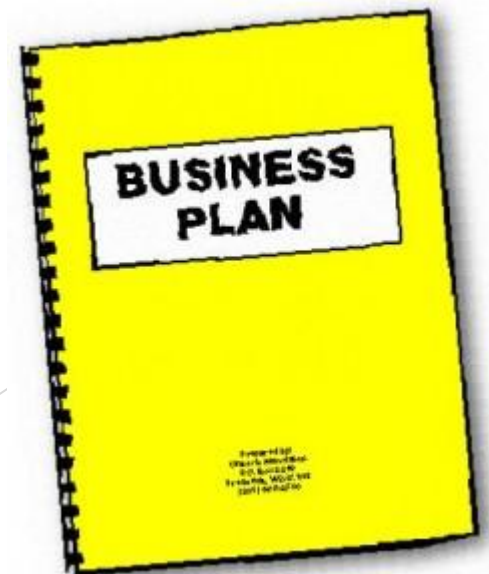
Правила составления бизнес-плана

- Информация, которую несет в себе бизнес-план, должна быть четкая, емкая, краткая.
- Бизнес план должен быть доступен в изучении и понимании, т.е. понятен широкому кругу людей, а не только узкому кругу специалистов.
- Используется деловой стиль написания.
- Бизнес-план не должен изобиловать техническими подробностями.
- В бизнес-плане должны присутствовать не только положительные, но и отрицательные моменты, степень риска.
- Бизнес план должен быть одновременно и серьезным аналитическим документом и средством рекламы.
- Бизнес план определяет период времени и сроки выполнения.



Чем длиннее бизнес-план, тем меньше людей захотят прочитать его

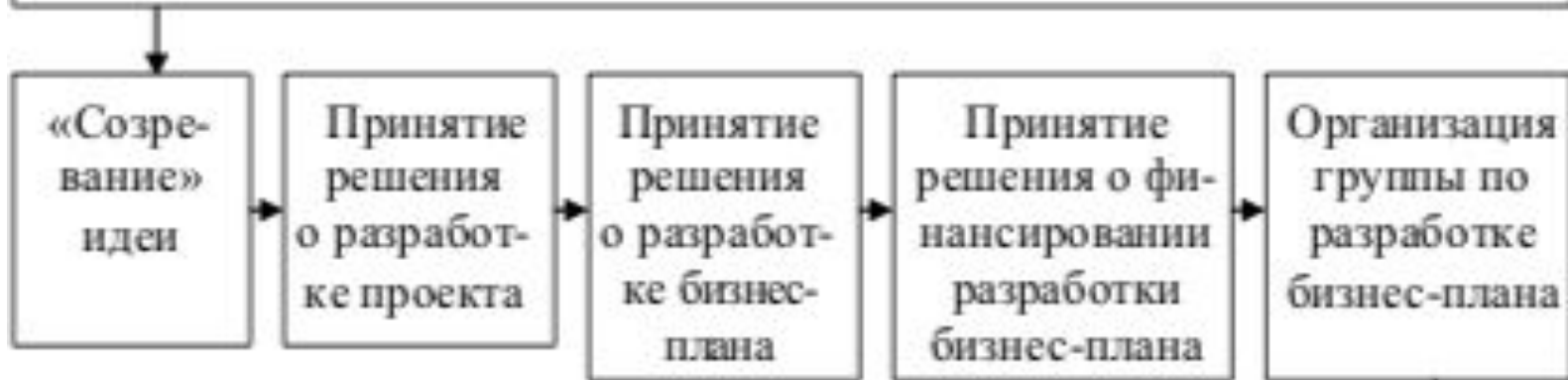
В идеале, план должен состоять из 15-20 страниц



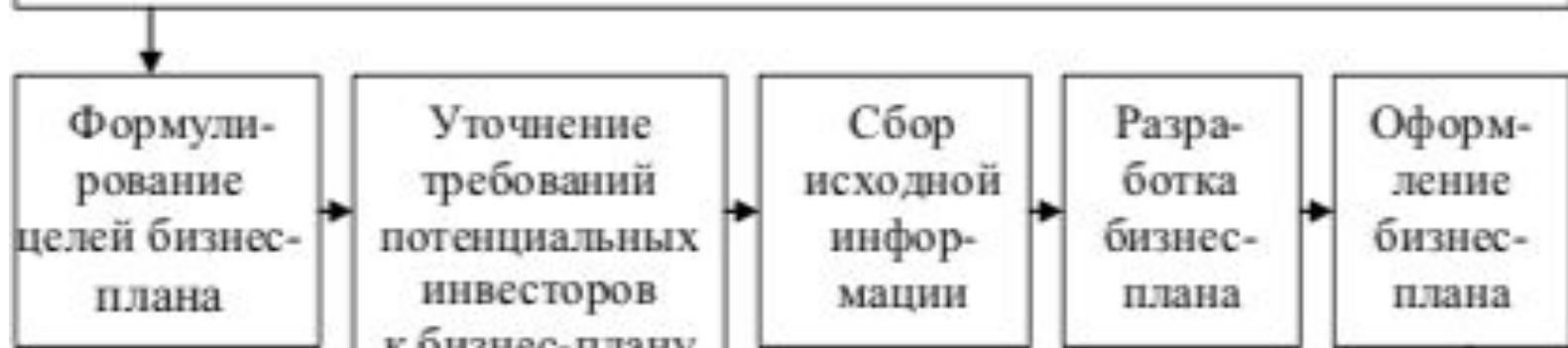
2. Планирование и организация разработки бизнес-плана

- ▶ Цель организации процесса - в кратчайшие сроки с минимальными затратами на основе максимально полной и достоверной информации разработать бизнес-план, содержащий наиболее эффективные решения и полностью отвечающий требованиям инвесторов, кредиторов.
- ▶ Процесс планирования и организации включает в себя 4 стадии:
 - ▶ 1. Подготовительная стадия
 - ▶ 2. Стадия разработки бизнес-плана
 - ▶ 3. Представление бизнес-плана партнерам
 - ▶ 4. Стадия реализации бизнес-плана

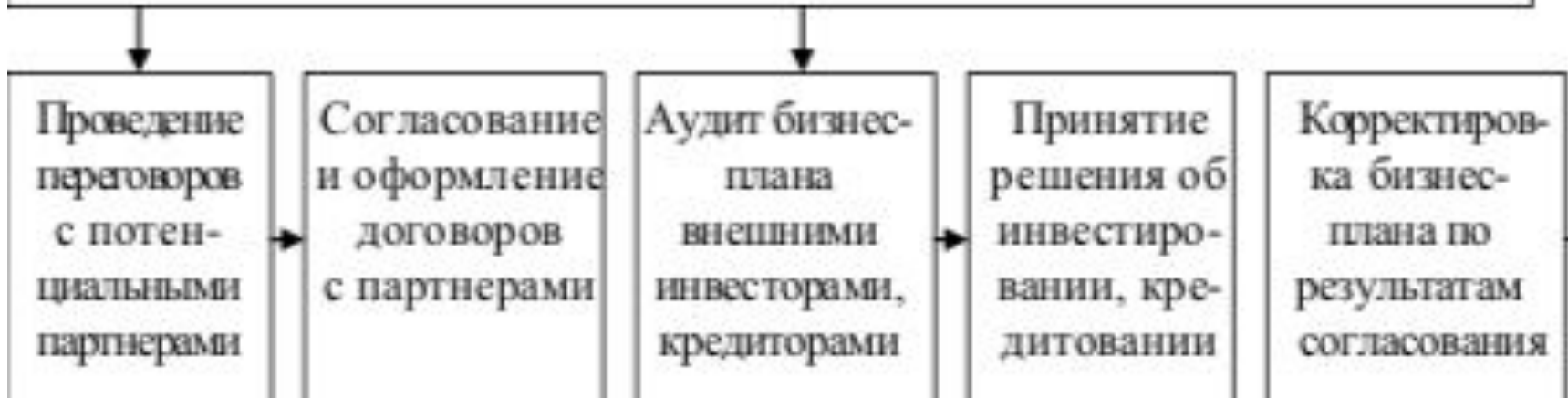
1. Подготовительная стадия



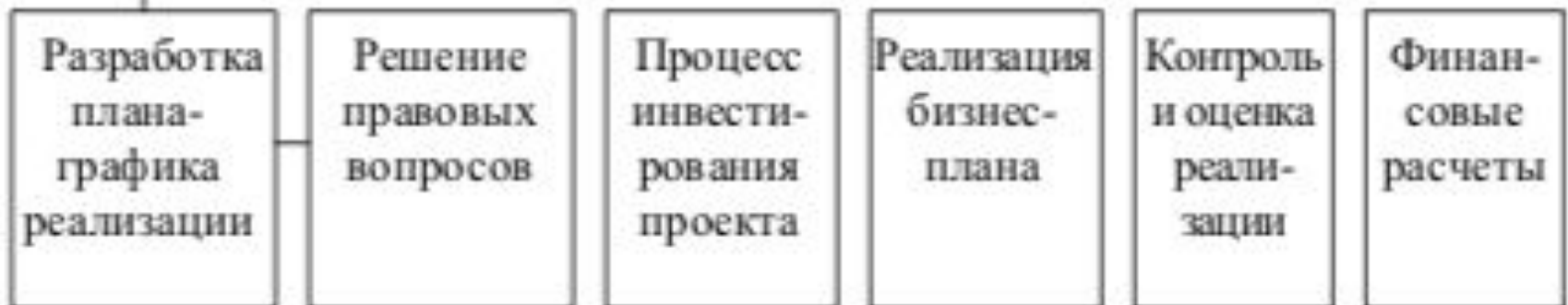
2. Стадия разработки бизнес-плана



3. Представление бизнес-плана партнерам



4. Стадия реализации бизнес-плана



Важной стадией является 2 стадия - разработка бизнес-плана, результат которой - готовый бизнес-план

Общая структура бизнес-плана

1. Резюме проекта
2. Общие сведения
3. Содержание проекта (история, описание продукции, уникальность, преимущества, этапы реализации)
4. Маркетинговый план (характеристика рынка, стратегия маркетинга, конкуренты, каналы сбыта продукции, стимулирование продаж, ценовая политика)
5. Производственный план (план по персоналу, сырье, затраты на электроэнергию, газ, воду, и др.)
6. Организационный план (юридическая схема и правовое обеспечение)
6. Финансовый план проекта (расходы, доходы, экономическая эффективность и риски проекта)

1. Резюме

- ▶ Раздел «Резюме» представляет собой краткий обзор бизнес-плана.
- ▶ Он должен включать следующую информацию:
 - ▶ - наименование проекта;
 - ▶ - характеристика организации, обращающейся за предоставлением средств (инициатора проекта):
 - ▶ - описание цели проекта;
 - ▶ - общая стоимость проекта и другие исходные данные.

Резюме - это целый план, только краткий, который пишется только тогда, когда готов весь план!(1-2 страницы)



2. Общие сведения

- ▶ Этот раздел содержит, как правило:
- ▶ Описание региона: анализ природных условий, анализ политико-правовых условий, анализ демографических условий, социально-культурных, социально-экономических и научно-технических условий.
- ▶ В этом же разделе отражается краткое описание объекта бизнес-планирования и информация об учредителях.



3. Содержание проекта

В данном разделе рассматриваются:

- описание проекта (миссия, система ценностей, цели, проект);
- SWOT-анализ проекта (анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз);
- Информация о предприятии (инвестиционные затраты, финансирование проекта, этапы реализации проекта)



Формулировка миссии, системы ценностей, и целей

- Миссия - намерения компании, объясняющие, что компания собой представляет и чем занимается
- Система ценностей - перечень убеждений и принципов, которыми компания руководствуется в своих действиях
- Цели - список основных целей, которые вы наметили, и которые необходимо достигнуть

Пример миссии компании



- Наша миссия состоит в предоставлении услуг по обработке текстов и компьютерной графике. Мы стремимся заслужить в местном мире репутацию лучших специалистов, способных решать как небольшие, так и серьезные задачи. (компания, предоставляющая секретарские услуги)
- Наша миссия состоит в том, чтобы дать каждому нашему потребителю возможность перемещать людей и предметы вверх и вниз с наибольшей безопасностью (лифтовая компания)

Чтобы изложить миссию, необходимо учесть следующие моменты:

- Осветить деятельность компании
- Подчеркнуть те аспекты, которыми она выделяется
- Перечислить результаты, которых хотим достичь
- Ясно, кратко, информативно

Пример системы ценностей (для кофейни)

- Создавать отличную рабочую обстановку и относиться друг к другу с уважением
- Использовать разнообразие, как один из существенных компонентов ведения бизнеса
- Применять стандарты высшего качества при покупке, жарке и приготовлении кофе
- Вносить позитивный вклад в общественную жизнь и сохранение окружающей среды
- Признать, что прибыльность является существенным фактором наших будущих успехов

Привлекайте сотрудников к разработке.
Каждый работник должен знать и
следовать установленной системе ценностей!



Цели проекта

Цели - список основных целей, которые вы наметили, и которые необходимо достигнуть



SWOT-анализ

Матрица SWOT

	+	-
Внутренние факторы	<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none">•••••• <p>S</p>	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none">•••••• <p>W</p>
Внешние факторы	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none">•••••• <p>O</p>	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none">•••••• <p>T</p>

Информация о предприятии

- История предприятия
- Виды деятельности
- Перспективы развития
- Описание товаров, услуг (преимущества, уникальность)
уникальность проекта - почему Вы решили, что ваши продукты или услуги будут продаваться.
 - *преимущества* - почему Ваш продукт или услуга могут показаться потребителю лучше, чем у конкурентов
- Инвестиционные затраты
- Этапы реализации проекта
 - распишите подробно, какие этапы реализации должен включать ваш проект.

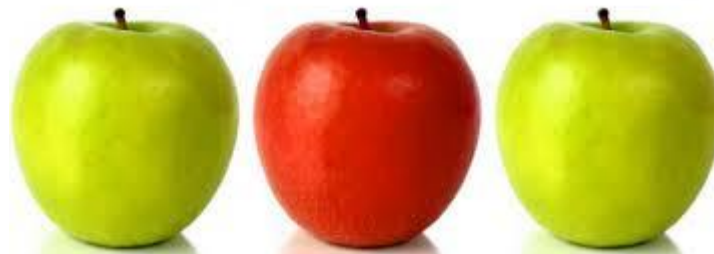
4. Маркетинговый план

- Продукт, рынок, сегментация, отрасль деятельности
- Конкуренция
- Каналы сбыта продукции, ценовая политика, реклама
- Методы стимулирования продаж



Продукт. Стратегия позиционирования

- Какую продукцию мы собираемся предлагать?
- Какие преимущества мы имеем?
- На каких потребителей мы рассчитываем?
- Как мы будем рекламировать бизнес, продвигать бизнес и продавать товар?



Описание отрасли



- Динамика цен на вашем рынке за последние 5 лет
- -Специфические особенности рынка, барьеры входа и выхода
- -Наличие необходимого сырья
- -Необходимость и наличие базы для хранения сырья
- -Независимые прогнозы относительно развития рынка в ближайшие 5 лет
- -Возможность выхода на внешние рынки
- -Возможность заключать долгосрочные контракты с поставщиками (потребителями, дистрибьютерами...)

Выбор целевых сегментов

Кто покупает наш товар (возраст, уровень дохода, семейное положение, род занятий, образование и т. д.)

Что они покупают

- Свойства товара
- Упаковка
- Ценовой диапазон
- Варианты доставки

Почему клиенты покупают

- Что покупатель ищет на рынке
- Что для них наиболее важно
- Какие мотивы движут покупателем
- Как покупатель воспринимает товар
- Как покупатель делает выбор



Конкуренция

- Выбор 5-7 предприятий, основных конкурентов
- Определение сильных и слабых сторон конкурентов
- Определение технологий, которыми пользуются конкуренты?
- Каналы распространения продукции?
- Реклама конкурентов
- Ассортимент товаров (услуг), которые реализуют конкуренты?
- Формирование реализационной цены на продукцию конкурентов?



Составление конкурентного профиля компании

Определите конкурентные преимущества

(производственная деятельность, маркетинг и сбыт, распределение и доставка, обслуживание, управление, финансовый контроль и т.д.)

Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, в баллах				
	очень плохо (0)	плохо (25)	средне (50)	хорошо (75)	очень хорошо (100)
Конкурентоспособность продукции		●	●		
Цена и условия заключения контрактов			●	●	
Условия присутствия на рынке			●		●
Условия сбыта		●	●		
Условия коммуникаций			●	●	
Рыночная доля		●			●

Многоугольник конкурентоспособности



Источники информации о конкурентах

- Бизнес, торговля, публикации
- Торговые ярмарки, выставки
- Документы компаний
- Публичные выступления руководителей
- Поставщики и дистрибьюторы
- Потребители
- Собственные сотрудники



Ценообразование

Механизм ценообразования	Стратегия
Издержки плюс прибыль	Сохранение стабильного уровня продаж
Безубыточность плюс целевая прибыль	Расширение сегмента до уровня, позволяющего получить запланированную прибыль
Ориентация на спрос	Цена и качество определяются платежеспособным спросом
Ориентация на конкурентов	Цена зависит от форм борьбы с конкурентами на рынке
Скидки	
За платеж наличными или предоплату	Привлечение платежеспособных покупателей
За количество покупаемого товара	Расширение рынка сбыта
Сезонные	Выравнивание колебаний спроса
Постоянным покупателям	Сохранение позиции на рынке

Каналы сбыта продукции

Возможные каналы сбыта	Стратегия
Сбыт на предприятии	Стабильный спрос, массовые продажи
Оптовые посредники	Спрос на разных рынках
Розничные посредники	Учет особенностей целевых групп потребителей
Договорные маркетинговые системы	Учет особенностей работы посредников на разных целевых рынках
Горизонтальные маркетинговые системы	Совместное использование маркетинговой сети разными фирмами
Управляемые маркетинговые системы	Проведение совместных акций с посредниками

Продвижение продукции

Средства стимулирования	Стратегия
Связи с общественностью	Формирование положительного образа продукта в целом
Реклама	Платная информация о продукте в СМИ
Персональная работа с покупателем	Учет индивидуальных потребностей покупателя
Стимулирование сбыта	Специальные программы и акции по стимулированию продаж

4. Производственный план

1. Обеспеченность технологией (затраты на получение или разработку технологии)
2. Производственная база (площади, оборудование, характеристика производственного процесса)
3. Поставщики и подрядчики
4. Сырье и электроэнергия
5. Трудовые ресурсы
6. Предполагаемый выпуск продукции (услуг)
7. Постоянные и переменные издержки

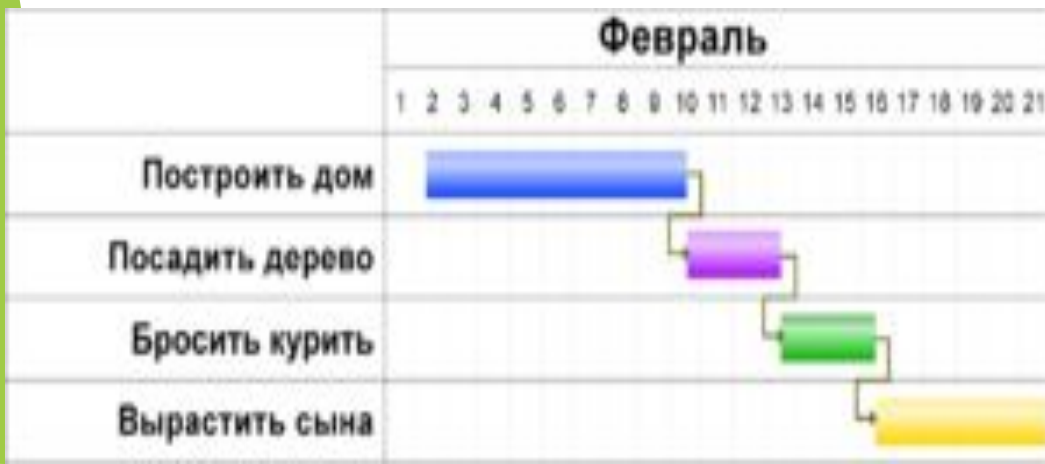


5. Организационный план

Необходим для описания формы собственности предприятия и указания партнеров для организации дела.

► Здесь указываются:

- 1) Форма собственности;
- 2) Величина уставного капитала и основные собственники по долям вклада (если они имеются);
- 4) Организационная структура управления фирмой;
- 5) Краткая характеристика кадров, партнеров по бизнесу;
- 6) Графики реализации инвестиций



6. Финансовый план

- Объем инвестиционных затрат
- Объем текущих затрат
- Объем продаж
- Структура источников финансирования, привлечение и возврат средств
- Отчет о движении денежных средств Кэш-фло
- Финансовый план
- Расчет показателей экономической эффективности
- Риски проекта



3. Информационное обеспечение процесса бизнес-планирования

- ▶ Принципы информационного обеспечения бизнес-планирования:
- ▶ Актуальность,
- ▶ Достоверность,
- ▶ Полнота
- ▶ Релевантность
- ▶ Целевой характер
- ▶ Взаимная внутренняя согласованность информации

Исходная информация:

- ▶ 1. Правовая
- ▶ 2. Нормативная
- ▶ 3. Статистическая
- ▶ 4. Патентная
- ▶ 5. Плановая и прогнозная
- ▶ 6. Информация социологических исследований
- ▶ 7. Специальная коммерческая, техническая, экологическая, информация расчетов
- ▶ 8. Персональная по кадрам
- ▶ 9. Научная теоретическая (формулы и графики)
- ▶ 10. Информация из СМИ
- ▶ 11. Информация о бизнесе, предприятии



Источники информации:

- ▶ Источники информации, учитываемой в процессе бизнес-планирования инновационных проектов, образуют несколько приведенных ниже групп.
- ▶ 1. Официальные печатные материалы
- ▶ 2. Официальные сообщения
- ▶ 3. Неофициальные публикации в печати, компьютерных сетях
- ▶ 4. Данные собственных исследований
- ▶ 5. Проектные проработки, методики
- ▶ 6. Данные экспертов



Методы получения информации

- ▶ 1. Первичный сбор данных
- ▶ 2. Эксперименты и пробные продажи
- ▶ 3. деловые контакты и личные
- ▶ Экспертные данные
- ▶ Теоретические построения, расчеты и моделирование