

# **БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ**

# Оглавление

## Тема 1 «Стратегия»

- Алгоритм разработки стратегии
- Маркетинговая стратегия
- Финансовая стратегия

## Тема 2 «Финансовая модель проекта»

- Денежные потоки
- Расчет основных финансовых показателей
- Рыночная стоимость бизнеса

## Тема 3 «Финансовый анализ компании»

- Основные формы финансовой отчетности
- Горизонтальный/вертикальный/коэффициентный анализ
- Анализ финансовой отчетности для банков

# Тема 1: «Алгоритм разработки стратегии»

**1** Определение миссии

**2** Генеральная цель развития

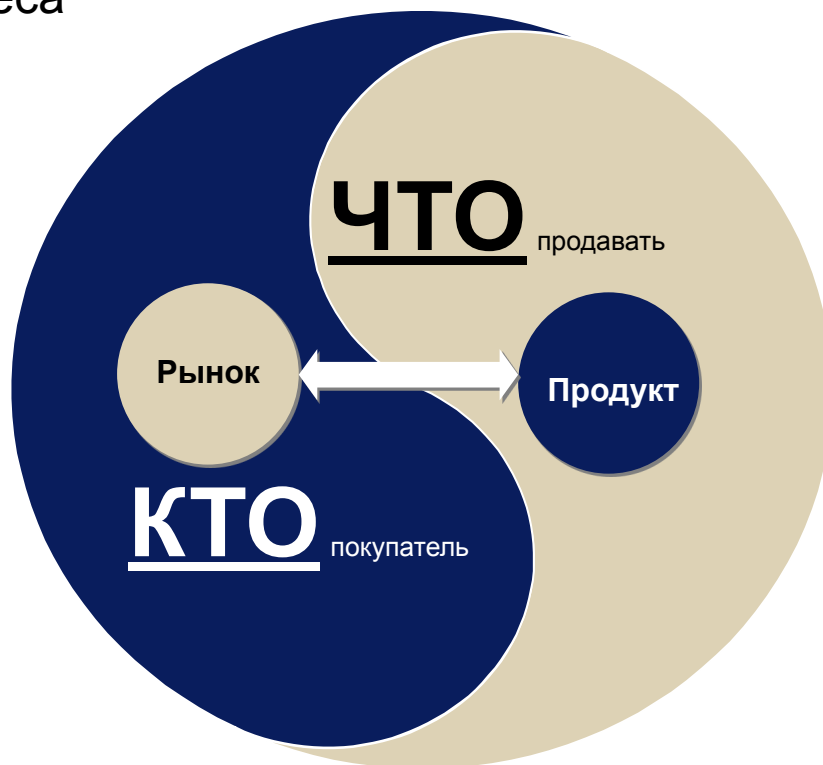
**3** Ситуационный анализ (SWOT)

**4** Стратегический план

**5** Сбалансированная система показателей (ССП)

## Тема 1: «Общая стратегия»: определение миссии

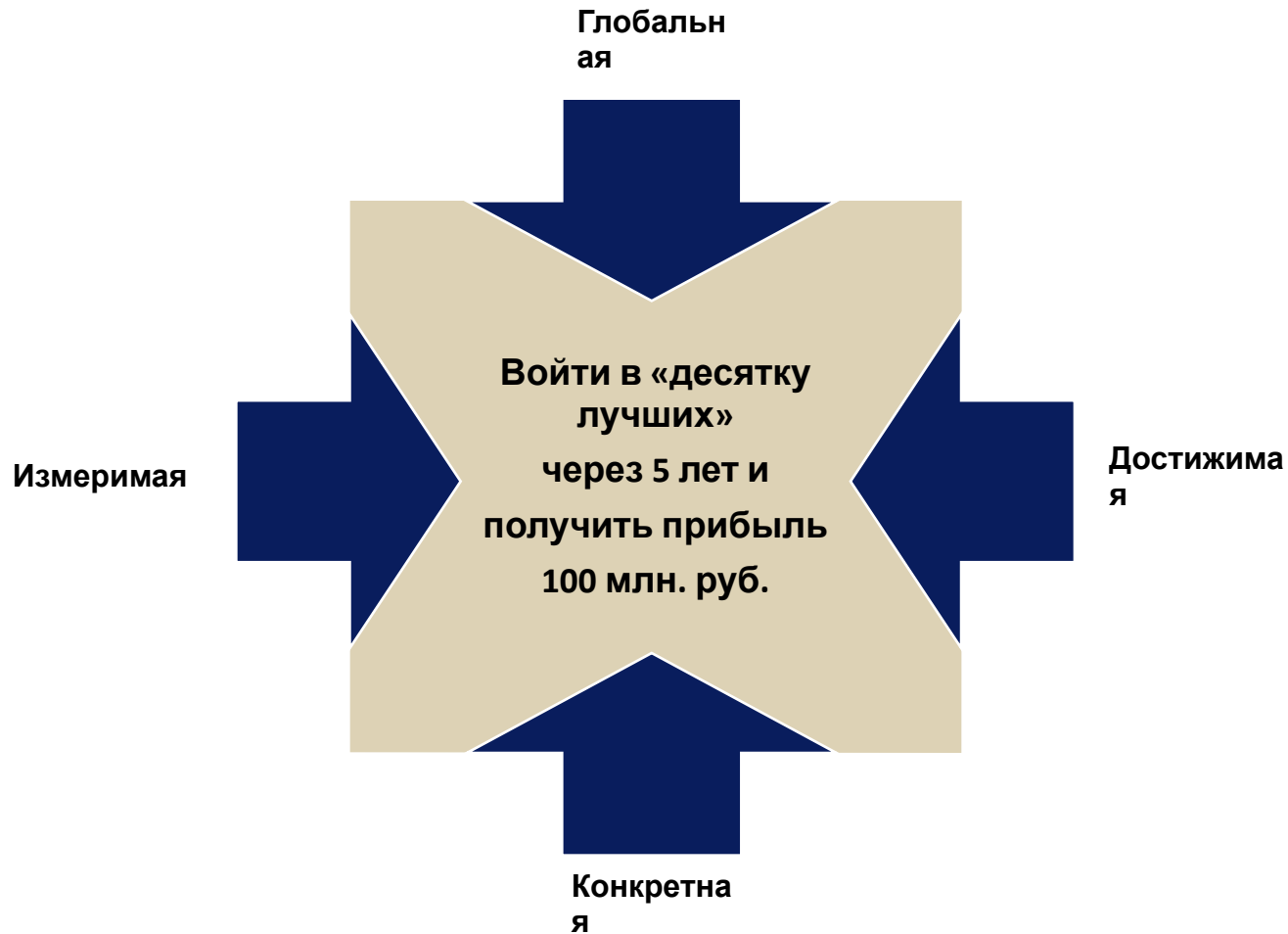
Миссия – это смысл существования бизнеса



Четко определить связь  
«продукт – рынок»

# Тема 1: «Общая стратегия»: генеральная цель развития

Цель



# Тема 1: «Общая стратегия»: ситуационный анализ (SWOT)

Классический вид

## Сильная сторона (Strengths)

Внутренние свойства проекта, дающие преимущества перед конкурентами

- Полный производственный цикл
- Высокое качество выполнения работ
- Импортозамещение
- **Высокий профессиональный уровень**

## Слабая сторона (Weaknesses)

Внутренние свойства проекта, ослабляющие проект

- Скорость и качество подготовки исполнительной документации
- Плохая взаимосвязь между отделами

## Возможности (Opportunities)

Внешние факторы, дающие дополнительные возможности для достижения цели

- Рост потребности государства к качественным дорогам

## Угрозы (Threats)

Внешние факторы, которые могут осложнить достижение цели

- Сокращение гос. бюджета в связи с экономическим кризисом

## Тема 1: «Общая стратегия»: ситуационный анализ (SWOT)

Сферы деятельности	Сильная сторона	Слабая сторона	Возможности	Угрозы
Финансы / Экономика				
Рынок / Клиенты				
Бизнес процессы				
Инфраструктура / Персонал				

# Тема 1: «Общая стратегия»: ситуационный анализ (SWOT)





# Тема 1: «Общая стратегия»: стратегический план

- Данный этап является логическим продолжением предыдущего этапа и продолжением «мозговой атаки», когда участникам совещания предлагается дать свои предложения (мероприятия), направленные на развитие Сильных сторон, преодоление Слабых сторон и Угроз, реализации имеющихся Возможностей для достижения поставленной Генеральной цели
- Все мероприятия обсуждаются по сферам деятельности и записываются по мере их предложения
- После окончания обсуждения, список мероприятий размножается и передается участникам совещания с просьбой проанализировать мероприятия по степени их важности (значимости) для достижения поставленных целей
- Списки собираются, анализируются и обрабатываются, в результате чего составляется новый список, где мероприятия выстраиваются по степени важности, то есть первым в списке – мероприятие набравшее максимальную сумму мест, на последнем мероприятие набравшее минимальную сумму мест по результатам обработки списков участников
- Далее, определяется последовательность осуществления мероприятий по реализации стратегии бизнеса – стратегический план

# Тема 1: «Общая стратегия»: сбалансированная система показателей

- Базовая идея концепции — в сжатой, структурированной форме, в виде системы показателей представить менеджменту самую важную для него информацию (как финансовую, так и нефинансовую)
- Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов)
- Все четыре блока связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой
- Использование в процессе принятия решений не только финансовой информации, но и информации о ситуации на рынке, информации о времени, стоимости и качестве выполняемых в компании процессов, а также информации о сотрудниках, и есть реализация идея «сбалансированности»

# Тема 1: «Общая стратегия»: сбалансированная система показателей

Классический вид



Квалифицированные, мотивированные и сплоченные в единую команду сотрудники, используя IT системы и новейшие производственные технологии и оборудование, которые обеспечивают необходимое качество бизнес процессов, достигают высокого уровня удовлетворенности клиентов, а маркетинговые успехи есть залог финансового благополучия.

# Тема 1: «Общая стратегия»: сбалансированная система показателей

Сферы деятельности	Закупка	Производство	Логистика	Продажи
Финансы / Экономика				
Рынок / Клиенты				
Инфраструктура / Персонал				

# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Маркетинг - это наука о том, как искать рынок, на котором лучше всего работать, что именно предлагать потребителю, как работать продуктивно и эффективно, удовлетворяя потребности общества

Матрица Ансоффа – в каком направлении развивать рынок и как будет развиваться весь портфель товаров

	Старый продукт	Новый продукт
Старый рынок	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><u>Стратегия проникновения</u></b> Сокращать расходы Активизация рекламы Изменение ценовой политики</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><u>Стратегия развития продукта</u></b> Расширение продуктовой линейки за счет внедрения новых технологий</li></ul>
Новый рынок	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><u>Стратегия развития рынка</u></b> Выход на новые регионы, страны</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><u>Стратегия диверсификации</u></b> Вертикальная и горизонтальная диверсификация</li></ul>

# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Формирование маркетинговой стратегии на базе матрицы 3С + 4Р

<b>3С / 4Р</b>	<b>Product / Товар</b>	<b>Price / Цена</b>	<b>Place / Логистика</b>	<b>Promotion / Продвижение товара</b>
<b>Clients / Потребители</b>				
<b>Company / Компания</b>				
<b>Competitors / Конкуренты</b>				

# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

## Product / Товар

1. Жизненный цикл товара
2. Анализ продуктового портфеля:
  - матрица «Темп роста – Объем продаж» (Boston Consulting Group)
  - ABC analysis (Объем продаж – Маржинальность)

# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

## Жизненный цикл товара





# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Boston Consulting Group

## РОСТ / «ЗОЛОТОЙ ФОНД»

Реинвестирование в себя

## ВНЕДРЕНИЕ / НОВЫЙ ТОВАР

Инвестировать в новые товары

## ЗРЕЛОСТЬ / «ОСНОВНОЙ ПРОДУКТ»

Расходы на рекламу и инвестирование прибыли в новые товары

## СПАД / ???

Ничего не делать

# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

## ABC analysis

	Объем продаж	Рост продаж	Маржа	Ранг
Продукт 1	100 шт	130%	40%	A
Продукт 2	50 шт	115%	20%	B
Продукт 3	30 шт	101%	5%	C

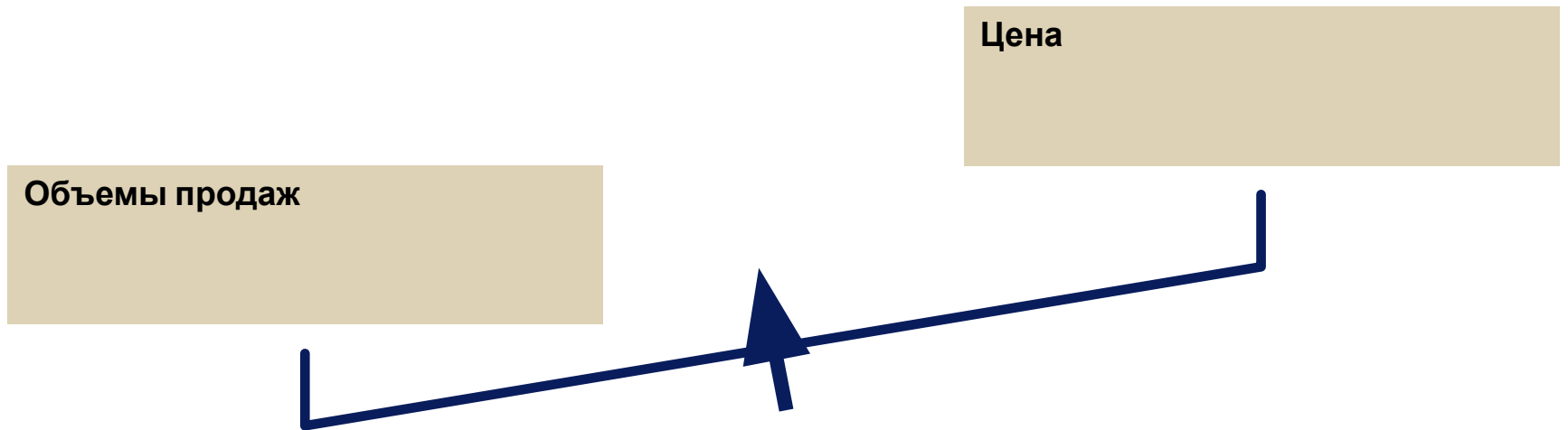
# **Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия**

## **Price / Цена**

- 1. Эластичность спроса**
- 2. Методы ценообразования**

# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Эластичность



# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

## Методы ценообразования

Cost +

Как у конкурентов

Максимизация прибыли

Цена - качество

# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

## Place / Логистика

### Гибкие каналы сбыта

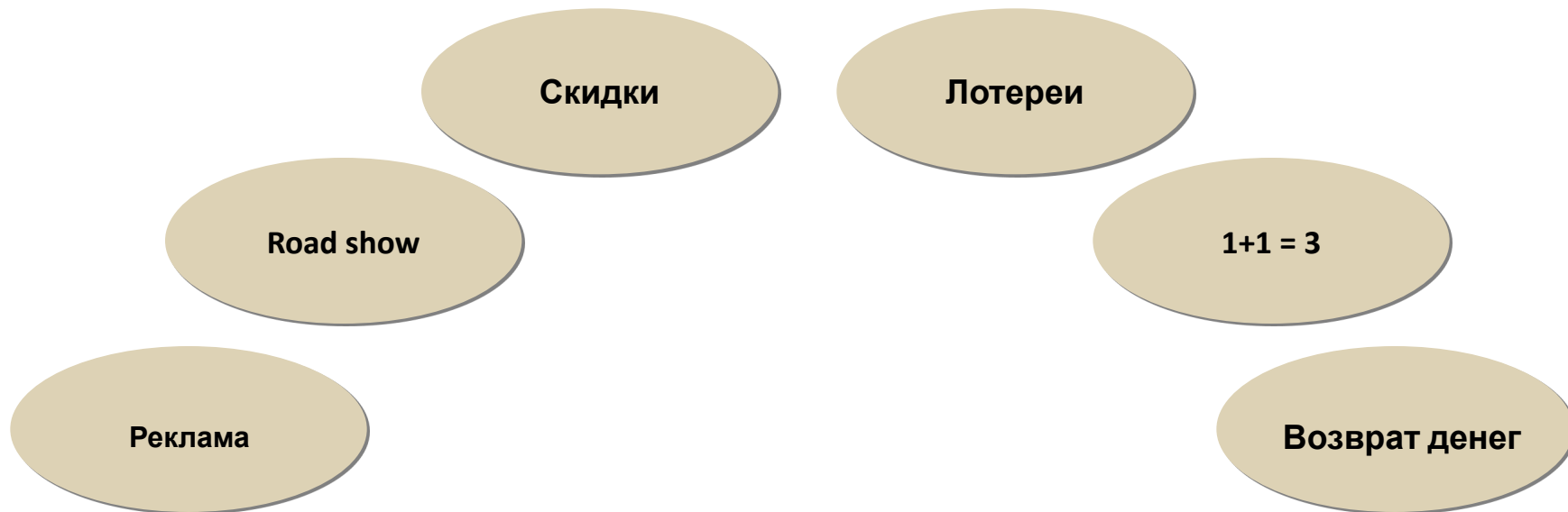
- Сеть дилеров
- Дистрибьюторы
- Розница

### Жесткие каналы сбыта

- Свой торговый дом
- Филиалы
- Торговые представители
- Франчайзинг

# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

## Promotion / Продвижение товара



# Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

## Clients / Потребители

### В 2 С

- **География** (численность, плотность населения, климат и пр.)
- **Демография** (возраст, пол, размер семьи, ср. доход, образование, национальность)
- **Психология** (личные качества)
- **Поведение** (степень случайной покупки, повод для покупки)

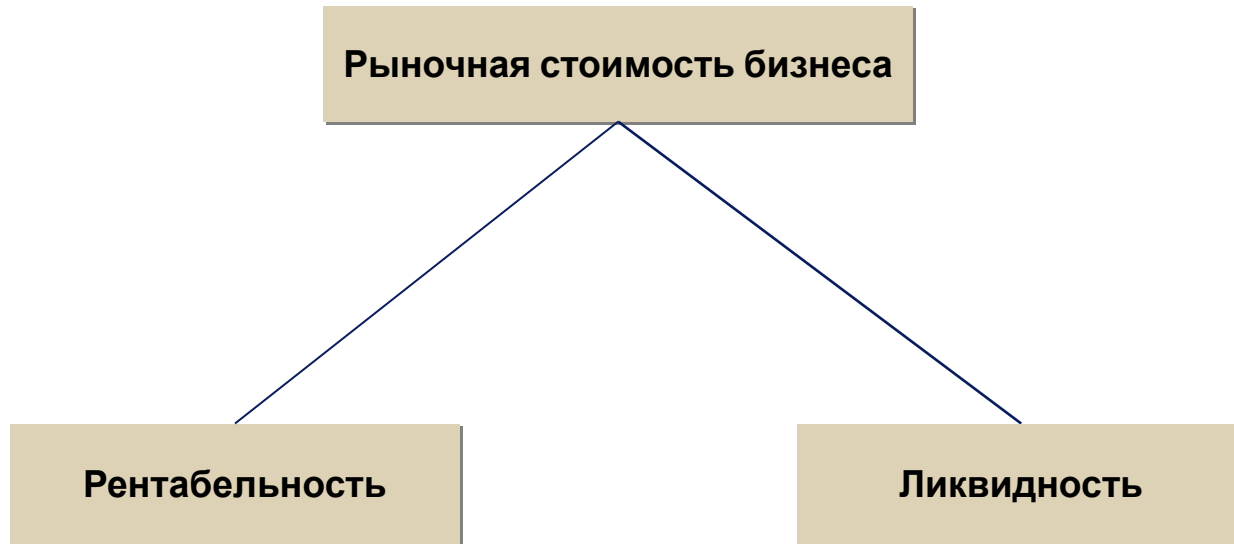
### В 2 В

- **Выход на рынок**
- **Сезонность**
- **Прибыльность**
- **Сфера деятельности**



# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

В основе концепции **максимизации рыночной стоимости** лежит понимание того, что для акционеров (владельцев) первостепенной задачей является увеличение их финансового благосостояния в результате эффективной эксплуатации объектов владения.



# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

## Оценка эффективности бизнеса

**EVA**

**Economic Value Added –  
экономическая добавленная стоимость**

*инвестированный капитал* × (ROCE - WACC)

EVA является индикатором качества управленческих решений: постоянная положительная величина этого показателя свидетельствует об увеличении стоимости компании, тогда как отрицательная – о ее снижении

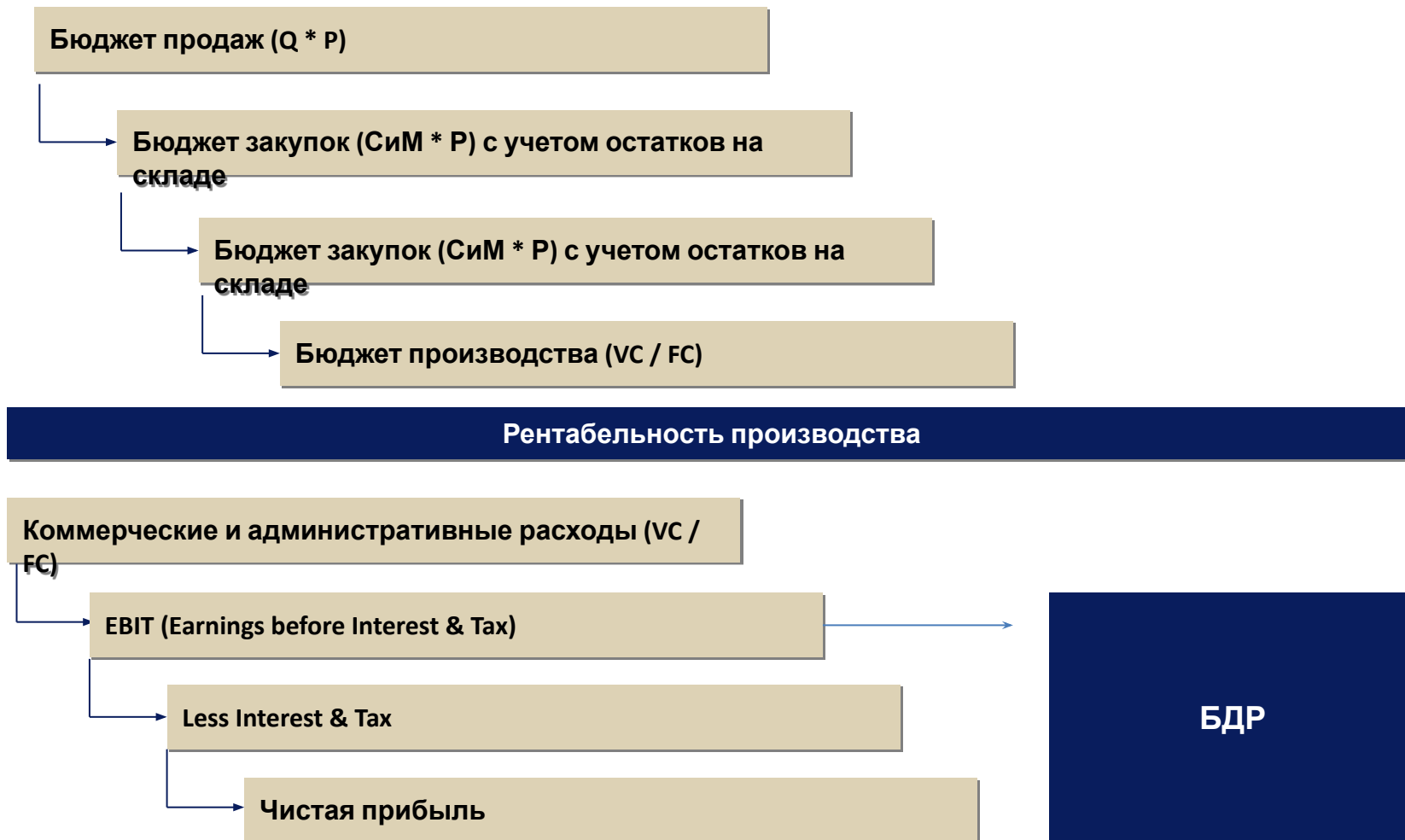
# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Рыночная стоимость капитала:  $EVA = \text{Capital employed} * (\text{ROCE} - \text{WACC})$



# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Рентабельность – эффективность использования ресурсов



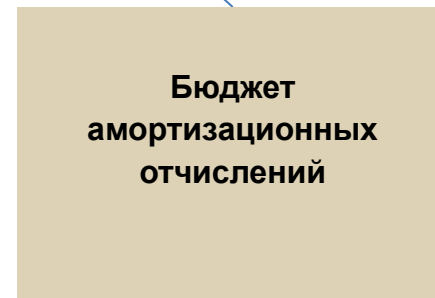
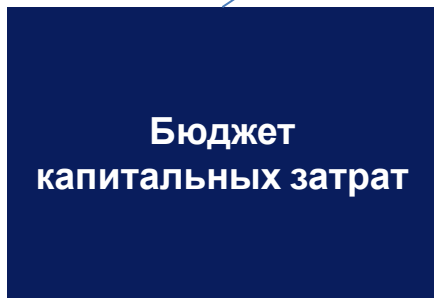
# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Рентабельность – эффективность использования ресурсов

Бюджет капитальных затрат:

Закупка основных средств:

- оборудование
- информационные технологии



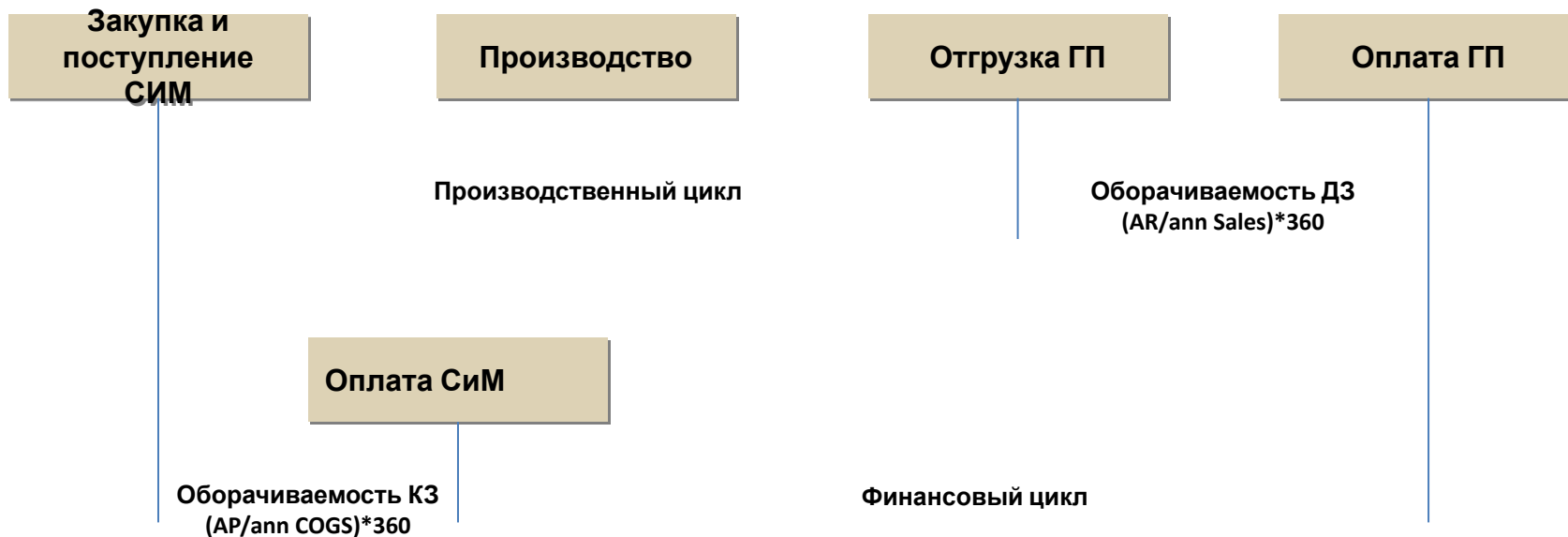
# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Ликвидность: бюджет движения денежных средств

<b>БДДС</b>	<b>1 кв.</b>	<b>2 кв.</b>	<b>3 кв.</b>	<b>4 кв.</b>
<b>Операционная деятельность</b>				
Поступления от покупателей				
Оплата поставщикам				
Выплата ЗП				
Оплата услуг по договорам				
Прочие выплаты				
<b>Инвестиционная деятельность</b>				
Закупка оборудования				
Продажа оборудования				
<b>Финансовая деятельность</b>				
Привлечение финансирования				
Оплата процентов				
Возврат кредита				
Выплата дивидендов				
<b>Чистое движение ДС</b>				
Начальное сальдо				
Конечное сальдо				

# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Ликвидность –\_кругооборот денежных средств в бизнесе



## Основные проблемы нехватки денег:

1. Оборачиваемость ДЗ > Оборачиваемость КЗ
2. Объем закупок > Объема продаж

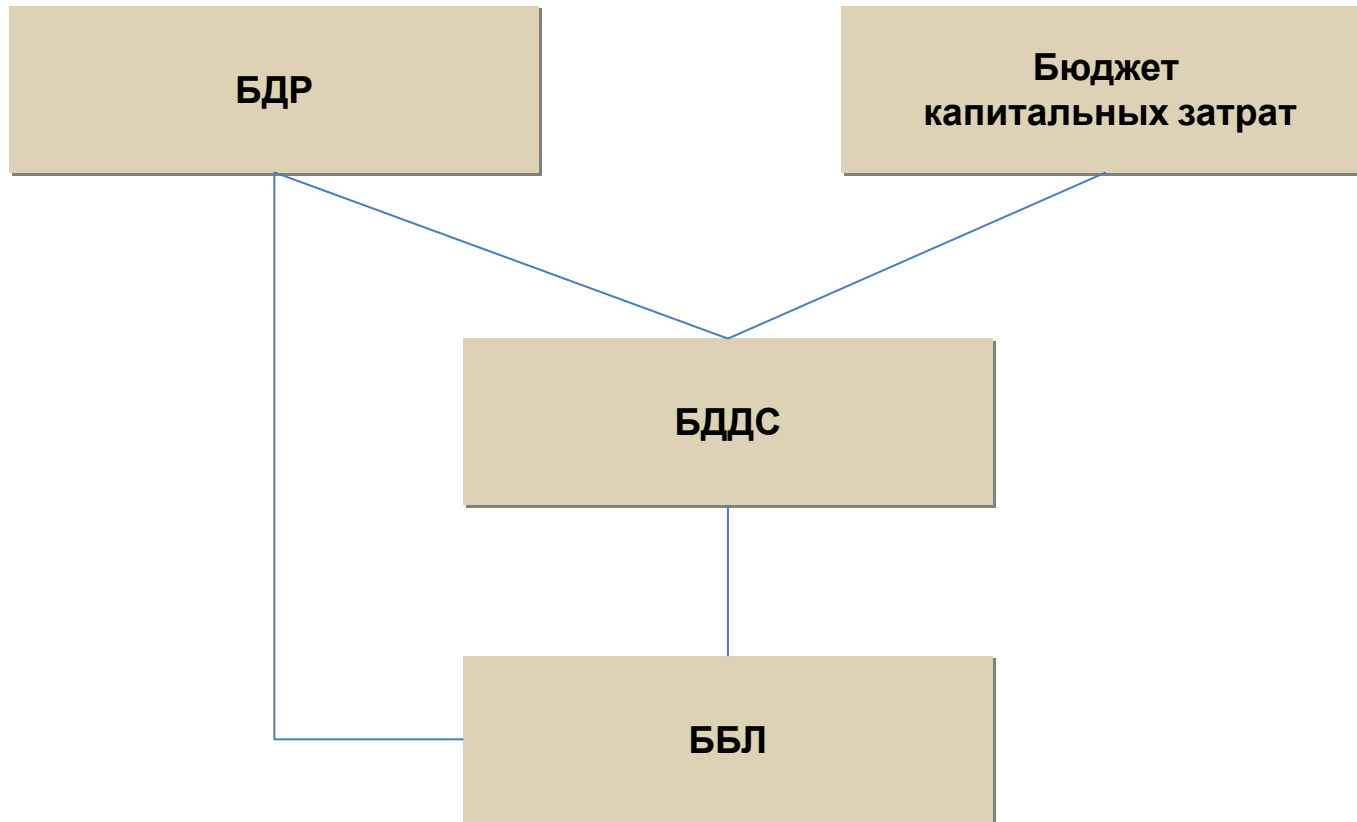
# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

## Подготовка бюджетного баланса (ББЛ)





# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия



# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

## РОСТ

1. Заменить венчурный капитал на постоянного бизнес партнера
2. IPO (выпуск акций), облигационные займы

Уровень реинвестирования прибыли в бизнес – высокий

## ВНЕДРЕНИЕ

1. Собственный капитал
2. Венчурный капитал
3. Бизнес – ангелы

Уровень реинвестирования прибыли в бизнес – высокий

## ЗРЕЛОСТЬ

1. Заемный капитал

Уровень реинвестирования прибыли в бизнес – средний

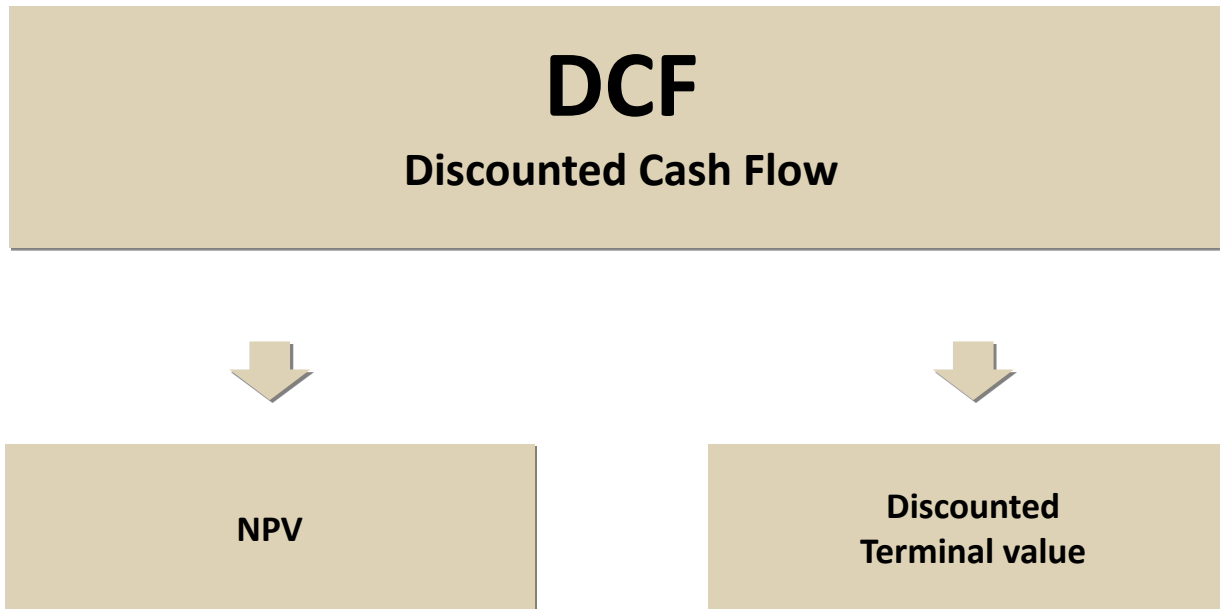
## СПАД

1. Заемного капитал

Уровень реинвестирования прибыли в бизнес – низкий

# Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

## Рыночная стоимость бизнеса



## Тема 2: «Финансовая модель проекта»

	0	1	2	3	4	5
<b>Капитальные затраты</b>	<b>- 4300</b>					<b>2 850</b>
Поступления от продаж		<b>2 520</b>	<b>3 087</b>	<b>3 010</b>	<b>3 100</b>	<b>3 150</b>
Материальные затраты		-330	-424	-559	-673	-684
Расходы на ЗП		-262	-364	-417	-511	-519
Общехоз. расходы		-252	-298	-333	-365	-371
Налогооблагаемая прибыль		1 676	2 001	1 701	1 551	4 426
Налог		-335	-400	-340	-310	-315
<b>Чистый денежный поток</b>	<b>- 4300</b>	<b>1 341</b>	<b>1 601</b>	<b>1361</b>	<b>1 241</b>	<b>3 541</b>
DF – 12%	1	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
<b>NCF</b>	<b>- 4300</b>	<b>1 197</b>	<b>1 276</b>	<b>969</b>	<b>789</b>	<b>2 009</b>
<b>NPV</b>	<b>1 940</b>					
<b>IRR</b>	<b>13%</b>					

Положительный NPV означает, что проект имеет доходность больше требуемой (т.е. более 12%)

IRR = 13% - 12% запас прочности 1%

## Тема 3: «Финансовый анализ бизнеса»

### Анализ внешних условий

- Анализ макроэкономических показателей
- Сезонные факторы
- Налоги

### Анализ внутренних условий

- Основных фондов и из загрузка (ОЕЕ)
- Анализ организационной структуры и основных бизнес процессов
- Анализ численности персонала

### Анализ рынков

- Основные конкуренты
- Основные поставщики
- Регионы

### Анализ фин. отчетности

- Горизонтальный / Вертикальный анализ
- Коэффициентный анализ

### Анализ бизнеса

- Оценка точки безубыточности (ВЕР)
- Оценка деловых и финансовых рисков
- Оценка рентабельности продукции

### Расчет рыночной стоимости

- EVA
- DCF