

Подготовка бизнес- плана инновационного проекта

Бизнес-план

- Бизнес-план - это всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой нуждается бизнес для достижения поставленных целей
- Бизнес-план – это план организации бизнеса

Бизнес-план

- Считается, что бизнес-план необходим для получения кредита. В действительности это инструмент организации бизнеса:
 - выявляются цели бизнеса
 - вырабатывается стратегия и тактика достижения целей бизнеса
 - создается система измерения результатов деятельности
 - представляется инструментарий управления бизнесом
 - оцениваются сильные и слабые стороны бизнеса
 - выявляются альтернативные стратегии выживания.

Основные разделы

1. Краткое описание
2. Бизнес и его стратегия
3. Рынок и маркетинговая стратегия
4. Производство и эксплуатация
5. Управление и процесс принятия решений
6. Финансы
7. Факторы риска
8. Приложения

Основные разделы - Краткое описание

■ Бизнес

- История бизнеса - период его создания и роста
- Современная стадия развития бизнеса и среды, в которой он ведется
- Распределение акций, ответственности, участия руководства в принятии стратегических решений
- Цели бизнеса
- Почему принято решение осуществлять предлагаемый бизнес-план и куда это ведет компанию

Основные разделы - Краткое описание

■ Продукция

- что делает продукцию уникальной
- отличительные особенности, которые ставят ее вне конкуренции в отношении ценообразования и/или качества и/или продолжительности поставок сырья

■ Рынок

- емкость рынка (Исследование рынка. Маркетинг есть борьба за будущее. Большинство же маркетинговых исследований представляют собой отчеты о прошлом, но они плохо раскрывают будущее),
- внутренний и/или международный
- каналы распределения
- прогнозируемый рост
- предполагаемая доля рынка (по подтвержденным оценкам)

Основные разделы - Краткое описание

■ Руководство и персонал

- насколько укомплектован штат?
- каков образовательный уровень?
- какой уровень безработицы в данной области бизнеса?
- краткое описание имеющегося опыта (подчеркните сильные стороны!)

■ Финансирование

- описание целей финансирования
- прогнозирование доходов и чистого дохода после уплаты налогов на три последующие года
- проектирование начала поступления прибыли

Компания «Диэлектрические кабельные системы»

- **Позиция на рынке:**
 - Производит электротехническое оборудование для электромонтажа и прокладки телекоммуникационного кабеля
 - Лидирующие позиции на рынке кабельнесущих систем: доля России - 30%, на Украине -60%
 - Оборот компании в 2005 г. – 35 млн. долл.
 - Производственный альянс с итальянской компанией Bochiotti
 - Основные конкуренты – международные производители Legrand, ABB
- **Стратегические интересы:**
 - Усиление регионального присутствия
 - Запуск новых продуктов собственной разработки
 - Переход к более технологичному производству, выход за пределы кабельнесущих систем
 - Выход на европейский рынок
- **Конкурентные преимущества:**
 - Отлаженная дистрибуторская сеть в России, Белоруссии, Украине
 - Единая ценовая политика по всей России
 - Самая широкая гамма продукции по всем видам кабельнесущих систем
 - Узнаваемый бренд LRC
- **Бизнес-риски:**
 - Прямые инвестиции иностранных производителей в создание производственных мощностей в России
 - Дефицит сырья
 - Недостаток квалифицированных специалистов

Основные разделы *Бизнес и его стратегия*

- Организация бизнеса, формы участия в нем, совет директоров, схемы управления и высокопрофессиональный персонал
- Цели бизнеса
- Стратегии бизнеса
- На какой стадии находится бизнес сейчас
- Перспективы на следующие 3-5 лет
- Основные характеристики продукции и услуг:
 - цена и качество
 - стоимость в сравнении с конкурентами
 - негативные характеристики бизнеса, и как с ними бороться
- Стратегии управления и маркетинга
- Общее описание рынка
 - к какому рынку будете стремиться?
 - создает ли данный бизнес новый спрос или удовлетворяет уже существующий?
 - каков потенциальный рост рынка?
 - чем является продукция для покупателя?
 - кто покупатель (оптовые закупщики, экспортеры)?
 - кто конкуренты и какова их доля на рынке, их сильные и слабые стороны?

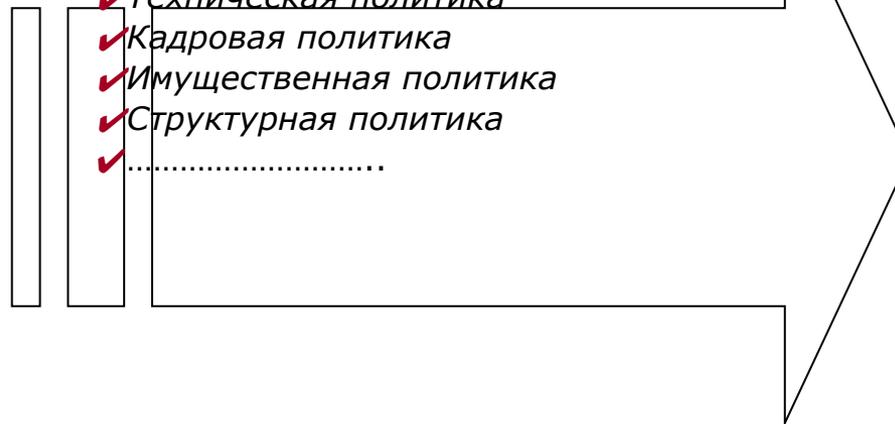
Цели бизнеса

- Результативность бизнеса обеспечивается не объемами его финансирования, а:
 1. **Качеством постановки цели («Чего Вы хотите добиться?»)** [Если перед инженером или ученым поставить четкую цель, он приложит все силы, чтобы достичь ее, но, когда цели нет, если ваша компания или организация просто даст ему кучу денег и скажет: «Изобрети что-нибудь», нельзя ожидать успеха. Мы можем сконцентрировать свои усилия лишь тогда, когда у нас есть четкая цель. *А. Морита, один из основателей корпорации "Sony".*]
Предполагается ответ на вопрос: **«Чью проблему решает Ваш проект?»**
 2. **Стратегией ее достижения («Как Вы хотите этого добиться?»)**
Предполагается ответ на вопрос: **«Почему именно Ваше решение лучше остальных?»**
 3. **Уровнем организации деятельности бизнеса**

Формулирование цели бизнеса

- Какой мы видим нашу организацию через 3-5 лет?
- Что делал бы я, если бы вернулся из того года в нынешний?
- Сочетание желаемого и возможного

Исходное состояние



Образ желаемого будущего
Vision

Поскольку оснований полагаться на действующие тенденции нет, а новые (будущие) тенденции все равно неизвестны, будем исходить из желаемого будущего

"В высших и средних уровнях менеджмента наблюдается тенденция к применению поверхностных, всеобъемлющих подходов. Здесь формулируются блестящие, но неосуществимые глобальные стратегии. **Хорошая стратегия рождается только из знания деталей** - способностей исполнителей, рынка, времени". Эндрю Гроув, исполнительный директор Intel

Стратегия реализации бизнеса

- **Стратегия организации** – план, определяющий приоритеты, ресурсы и последовательность действий по достижению целей бизнеса.
 - **Задача стратегии** - перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.
- Создается на основе хорошего понимания тактики. Более того, хорошая стратегия не требует превосходной тактики
 - Так стратегия IBM – стать первой компанией, предложившей персональный компьютер для бизнеса, – гарантировала успех еще до того, как появился сам продукт. Эта стратегия и заставила тактику работать «на ура».
- Если стратегия хорошая, битву можно выиграть с любой тактикой. Если для победы нужна только превосходная тактика, значит, со стратегией что-то не так

Разработка стратегии развития бизнеса

Цели бизнеса

Диагностика внешней среды

- PEST- анализ (политические, экономические, социальные, технологические факторы),
- Анализ потребителей
- Отраслевой анализ
- Конкурентный анализ и анализ рынка

Диагностика внутренней среды

- ✓ SNW –анализ (сильные, нейтральный, слабые факторы внутренней среды компании)
- Ключевые компетенции компании
- Финансовый анализ

Разработка стратегии развития компании

Основные разделы Маркетинговая стратегия

- Покажите, что хорошо понимаете рынок и его требования к своей продукции:
 - **анализ сектора промышленности, услуг и т.д.**
 - **анализ нужд потребителей** – *ваш продукт должен удовлетворять ожидания потребителей*
 - **анализ конкурентов** – *кто ваши конкуренты, как они ведут бизнес, ключевые факторы их успеха*
 - **SWOT анализ** – *для выявления сравнительных преимуществ вашего бизнеса*

Основные разделы

Маркетинговая стратегия

- Информационная революция порождает новые продукты быстрее, чем в обществе возникает осознанная потребность в них. Залог успеха - не следование за спросом, а его формирование. Традиционные подходы исследования рынка опасны:
 - Мы используем именно те продукты, которые не захотели бы приобретать, будь они предложены на раннем этапе их продвижения на рынок. Факс? Лучше воспользуюсь телефоном или брошу письмо в ящик. Видеомагнитофон? Я хочу посмотреть это "вживую", а если это кино, то я пойду в кинотеатр.
 - Известно, что происходит потом
 - Вопрос «Вы бы купили ракетку большого размера? » нельзя никому задавать. Потенциальные покупатели не могут знать, что они предпочтут в будущем, если вы намереваетесь круто менять их выбор

Основные разделы Маркетинговая стратегия

- Анализ сектора промышленности, услуг и т.д.
 - Каков общий объем продаж по данному сектору?
 - Каков общий объем продаж продукции, услуг, рассматриваемой в бизнес-плане?
 - Какую часть продукции, услуг необходимо продавать на региональном, национальном и международном рынках?
 - Каковы тенденции (прогнозы) продаж?
 - Каковы **сегменты** рынка (географические, промышленные, оптовые торговцы, и т.д.) в секторе промышленности, услуг, который представляет данный бизнес?
 - Опишите сегменты рынка и тенденции их роста
 - Какова средняя прибыльность продукции, услуг?
 - Каковы ограничения по продажам продукции, услуг данного бизнеса, и как предполагается их преодолевать?
 - Опишите объем и местоположение бизнеса, подобного рассматриваемому.

Знание своего рынка

- **Оценка нужд потребителя**
- Возможно, Вы воодушевлены тем продуктом или услугой, которую планируете сделать основой своего бизнеса.
 - Можете ли Вы подтвердить свою уверенность цифрами?
 - Знаете ли Вы своих клиентов и их потребности?
 - Что дает основание утверждать, что Вашим будущим клиентам нужен именно этот продукт (услуга) именно по этой цене?

Маркетинговая стратегия

- **Оценка нужд потребителей**

- **Посредник:**

- Какая необходима упаковка продукции?
- Каков срок хранения продукции?
- Как часто могут производиться поставки?
- Каковы условия оплаты (кредитования)?
- Каковы требуемые гарантии?

- **Конечный потребитель:**

- Кто является конечным потребителем?
- Где он находится?
- Как часто покупает продукцию?
- Как реагирует на цену продукции?
- Как определяет качество продукции?
- Каких специальных качеств продукции он хочет?
- Сколько готов заплатить за обслуживание?
- Насколько удовлетворен существующей продукцией?
- Типы людей, покупающих продукцию
- На основе каких факторов они принимают решение о покупке?
- Какой уровень их дохода или к какой группе они относятся?
- Какие магазины посещают, чтобы купить продукцию?
- Делают ли сравнительные покупки?
- Какой тип продвижения товара на рынок будет стимулировать их покупки?

В Китае, например, востребованы не темные оттенки краски для волос, а светлые. Население при этом краску не покупает, а красит волосы в салонах.

Знание своего рынка

- **Знание своих конкурентов**
- Проблема конкурентов не решается сама собой
- Лучше четко ответить на вопрос: «**Что дает Вам основание считать, что потребитель предпочтет всем другим предложениям именно Вашу продукцию/услугу?**»
- Проанализируйте своих конкурентов со следующих точек зрения:
 - Каково качество их продукции и услуг?
 - Какова их репутация?
 - Лояльны ли к ним их покупатели?
 - Каков размер их бизнеса?
 - Какой тип гарантий они предлагают?
 - Как распределяют свою продукцию?
 - Насколько они эффективны?
 - Имеются ли у них надежные финансовые ресурсы?
 - Хорошо ли осуществляется руководство бизнесом?

Анализ конкурентов / Сравнение с конкурентами

Место среди конкурентов (оценка по 10-и бальной шкале)

	Мы	a	b	c	d
Качество продукции и услуг					
Ассортимент					
Репутация					
Лояльны ли покупатели					
Цена / качество					
Размер бизнеса					
Система распределения продукции					
Наличие финансовых ресурсов					
Качество управления бизнесом					
Инновационность					
Состояние оборудования					
Общее количество баллов					
Место среди конкурентов					

Возможные угрозы со стороны конкурентов

Вероятность реализации угроз		Последствия угроз			
		<i>Разрушительные</i>	<i>Критические</i>	<i>Тяжелые</i>	<i>Легкие</i>
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Высокая</i>	<i>а</i>				
<i>Средняя</i>	<i>б</i>				
<i>Низкая</i>	<i>в</i>				

**Какие действия следует предпринять
для преодоления угроз со стороны конкурентов?**

Возможность осуществления действий		Эффективность действий		
		<i>сильная</i>	<i>средняя</i>	<i>малая</i>
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>высокая</i>	<i>а</i>			
<i>средняя</i>	<i>б</i>			
<i>низкая</i>	<i>в</i>			

Основные разделы/Маркетинговая стратегия/SWOT – анализ

Критерий отнесения - возможность воздействия на выделенный фактор: если менеджеры компании *могут* воздействовать на данный фактор, то это сильная или слабая сторона компании

Сильные стороны (S)

Слабые стороны (W)

Критерий отнесения - возможность воздействия на выделенный фактор: если менеджеры компании *не могут* воздействовать на данный фактор, то это возможность или угроза рынка

Возможности (O)

Угрозы (T)

Основные разделы/Маркетинговая стратегия/SWOT – анализ

Критерий	Возможность (О) (внешние аспекты)	Угроза (Т) (внешние аспекты)
Сильные стороны (S) (внутренние аспекты)	Позволят ли данные сильные стороны	
	<p>получить прибыль <i>SO – стратегии</i> Стратегии, использующие силы компании для реализации возможностей внешней среды</p>	<p>избежать этой угрозы <i>ST- стратегии</i> Стратегии, использующие силы компании, чтобы избежать угроз среды</p>
	благодаря данной возможности?	
Слабые стороны (W) (внутренние аспекты)	Препятствуют ли данные слабые стороны	
	<p>использованию этой возможности? <i>WO- стратегии</i> Стратегии, использующие возможности внешней среды для преодоления слабостей</p>	<p>избежанию этой угрозы? <i>WT- стратегии</i> Стратегии, минимизирующие слабости и помогающие избежать угроз</p>

Угрозы (внутри и извне фирмы)

Вероятность реализации угроз		Последствия угроз			
		Разрушительные	Критические	Тяжелые	Легкие
		1	2	3	4
Высокая	а				
Средняя	б				
Низкая	в				

Возможности (внутри и извне фирмы)

Вероятность использования возможностей		Влияние возможностей		
		сильное	среднее	малое
		1	2	3
Высокая	а			
Средняя	б			
Низкая	в			

Маркетинговая стратегия

- Продукция:
 - Производство, услуги
 - Распределение
 - Продвижение
 - Цена

Маркетинг - битва идей. Если вы хотите добиться успеха, ваши усилия должны быть сконцентрированы на вашей собственной идее или свойстве. Если таковые отсутствуют, остается одно - установить низкую цену. Очень низкую цену

Дж. Траут

Маркетинговая стратегия

- Продукция, услуги:
 - *Продвижение*
 - Какой используется/предполагается использовать вид рекламы?
 - Рекламный бюджет
 - Выбор средств массовой информации (газета, радио -телевидение и т.д.)?
 - Рекламные сообщения и внешнее оформление рекламы
 - График рекламной кампании
 - Как измеряется эффект от рекламы?
 - Как отбираются рекламные агенты?

Маркетинговая стратегия

- Продукция, услуги:
 - *Цена*
 - Уровень цен
 - Уровень цен в сравнении с конкурентами
 - Существует ли какая-либо система скидок, бонусов?
 - Каковы специальные условия оплаты?
 - Какова конкуренция среди посредников?

Маркетинговая стратегия

Ценообразование

- Грамотное ценообразование не только позволит Вам получать прибыль, что необходимо для продолжения деятельности, но и даст возможность поднять Ваш бизнес на новые высоты, а не топтаться на месте многие годы.
- Неграмотное ценообразование разрушит Ваш бизнес

Маркетинговая стратегия Ценообразование

- Посчитайте свои издержки. Они являются суммой постоянной и переменной частей:
 - Постоянные (не зависят от объема выпуска: арендная плата, амортизация, ЗП в части фиксированного оклада, охрана, налог на имущество..)
 - Переменные (материалы, упаковка, ЗП сдельная, аренда транспорта...)
 - NB: одинаковое увеличение прибыли достигается как при **увеличении** объема продаж на 33%, так и при **снижении затрат** всего на 5,9%
- Зная издержки, Вы легко определяете «точку безубыточности»:
- Ниже определенной цены при определенном объеме выпуска Вы продавать свою продукцию/услуги не можете

Маркетинговая стратегия Ценообразование

- Выясните цены ваших конкурентов
- Назначайте цену с учетом цен конкурентов не ниже той, при которой достигается точка безубыточности, но и не превышающей ожидания ваших клиентов по критерию «цена/качество»
 - Поймите, за что ваши клиенты готовы Вам платить:
 - Если Ваша продукция/услуги принципиально не отличается от продукции конкурентов, у Вас нет возможности назначать сколько-нибудь заметно более высокую цену
 - Если оказывается, что Вы не можете продавать продукцию/услуги на уровне цен конкурентов:
 - Постарайтесь снизить издержки (сменить сырье, поставщика сырья, используемую технологию, уменьшить численность занятых, расход сырья, арендную плату...)
 - Повысьте качество и, следовательно, цену
 - Добавьте услугу (н., в ресторане можно продать бутылку водки, а можно к этой бутылке и сценарий проведения вечера)
 - Придайте своей продукции новые потребительские свойства
 - Измените систему продвижения продукции, услуг

Маркетинговая стратегия

Ценообразование

- Если отличия существенны и прямого конкурента у Вас нет, то в определении верхней планки цены Вы гораздо менее ограничены
- Не старайтесь ориентироваться на низкую цену – в сознании потребителей это признак низкого качества и невысоких потребительских стандартов

Управление и процесс принятия решений

- Организационная структура управления
- Функциональные обязанности
- Основные результаты и опыт работы ответственных специалистов
- План обучения персонала
- Копия уставных документов