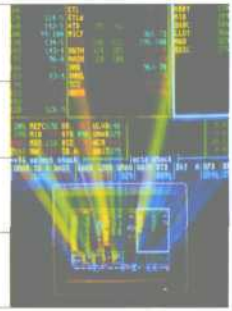
УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС

М. СТУПАКОВА

ДЕВЯТЬ ШАГОВ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Потребитель • Оценка рисков • Презентация проекта •



Финансовые показатели • Персонал • Маркетинг • Рынок и конкуренты • Инвестиционный план

МАСТЕР-КЛАСС

4 ПРЕДИСЛОВИЕ

5 ОТ БИЗНЕС-ИДЕИ К БИЗНЕС-ПЛАНУ

6 БИЗНЕС-ПЛАН: ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА И ДЛЯ ИНВЕСТОРА

9 ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ – ДОЧЬ МУДРОСТИ

11 ШАГ 1. ОПРЕДЕЛИТЕ ИДЕЮ БИЗНЕСА И ОЦЕНИТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ

12 КТО ИЩЕТ, ТОТ НАЙДЕТ

17 ЦЕЛЬ, ИЛИ КУДА ИДЕТ БИЗНЕС

18 В БИЗНЕС-ПЛАН

20 ШАГ 2. ИЗУЧИТЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ И ЕГО ТРЕБОВАНИЯ К ПРОДУКТУ

25 ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

25 Подходы к изучению потребителей

31 СВОЙСТВА ПРОДУКТА

36 В БИЗНЕС-ПЛАН

38 ШАГ 3. ОПРЕДЕЛИТЕ РЫНОК И ИЗУЧИТЕ КОНКУРЕНТОВ

39 ОПИСАНИЕ РЫНКА

40 ИЗУЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ

46 РАСЧЕТ ДОЛИ РЫНКА

49 В БИЗНЕС-ПЛАН

51 ШАГ 4. ОПРЕДЕЛИТЕ МАРКЕТИНГОВУЮ ПОЛИТИКУ

52 ТОВАР

53 Место и способ продажи

54 Ценовая политика

58 СКИДКИ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ

60 ПРОДВИЖЕНИЕ

64 ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА

69 В БИЗНЕС-ПЛАН

72 ШАГ 5. СОСТАВЬТЕ ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН

73 ПЛАН СБЫТА

75 ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

76 Классификация производственных издержек

79 Расчет прямых производственных затрат

82 ПЛАН ПО ПЕРСОНАЛУ

85 В БИЗНЕС-ПЛАН

87 ШАГ 6. ПОДГОТОВЬТЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

88 СОДЕРЖАНИЕ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА

88 Продолжительность

89 Ранние и поздние даты

90 Сетевая модель

91 Ресурсы. Определение потребности

92 КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ. УЧЕТ ПРИОБРЕТЕНИЯ И АМОРТИЗАЦИЯ

93 АНАЛИЗ РЕАЛИЗУЕМОСТИ

95 В БИЗНЕС-ПЛАН

98 ШАГ 7. ОЦЕНИТЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

99 БИЗНЕС-ПЛАН, PROJECT EXPERT И ПИВО

105 ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА

112 ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

114 ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ

118 В БИЗНЕС-ПЛАН

121 ШАГ 8. ПРЕДСТАВЬТЕ ПРОЕКТ ИНВЕСТОРУ ИЛИ КРЕДИТОРУ

122 ОЦЕНКА ПРОЕКТА

123 Критерии оценки

128 Типы проектов

131 РЕШЕНИЯ ПО ФИНАНСИРОВАНИЮ ПРОЕКТОВ

131 Исследовательские проекты

132 Венчурные проекты

135 Промышленные проекты

136 ИНВЕСТОРЫ БЫВАЮТ РАЗНЫЕ

140 ПРЕЗЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

143 ШАГ 9. ОЦЕНИТЕ РИСКИ ПРОЕКТА

144 АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

146 АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

150 ЭПИЛОГ. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

151 Глоссарий

158 Рекомендуемая литература

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мало кто любит планировать. Еще меньше тех, кто умеет это делать. Хотя все понимают, как важно и нужно этим заниматься. Эта книга рассказывает «на пальцах» о процессе планирования. Просто, доступно и всерьез.

Поэтому она будет интересна тем, кто:

- абсолютно ничего не знает о бизнес-планировании и не хочет тратить время на прочтение толстых учебников;
- собирается открыть свое дело и ищет совета;
- а также менеджерам и руководителям, которые чувствуют, что для успешной работы компании необходим ряд изменений, но еще не определились, какие шаги надо предпринять.

Поэтому целей у книги две, и обе предельно просты:

1. напомнить читателю, что эффективно планировать – выгодно, а наоборот – нет.
2. показать, как НЕ НАДО планировать, и по возможности намекнуть, как НАДО.

Она не заменит ни академически написанных фолиантов, ни книг по основам микроэкономики. Автор предупреждает: если вы решили стать профессионалом в области бизнес-планирования, эта книга может стать только первой ступенькой к росту вашего мастерства и первым кирпичиком, положенным в основу фундамента ваших знаний.

ОТ БИЗНЕС-ИДЕИ К БИЗНЕС-ПЛАНУ

«...Виноват, – мягко отозвался неизвестный, – для того, чтобы управлять, нужно, как-никак, иметь точный план на некоторый, хоть сколько-нибудь приличный срок», – справедливо заметил один из героев «Мастера и Маргариты» М. Булгакова.

В основе любого успешного бизнеса тоже лежит хорошо продуманный план. Как полководец расчерчивает стрелками карту, прежде чем подставить под пули солдат, так менеджер рассчитывает свой бизнес, прежде чем взяться за осуществление проекта. Менеджер составляет бизнес-план, согласно которому будет действовать, шаг за шагом приближаясь к задуманному результату.

Бизнес-план – документ, в котором представлено комплексное исследование основных сторон предпринимательского проекта, описание механизма создания и функционирования нового или реконструированного предприятия.

БИЗНЕС-ПЛАН: ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА И ДЛЯ ИНВЕСТОРА

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

Существует две основные задачи, которые решаются составлением бизнес-плана: он помогает руководителю предприятия или бизнесмену убедиться в том, что бизнес-проект, созданный на основе идеи, жизнеспособен и позволяет привлечь кредиторов или инвесторов к участию в проекте.

Чтобы самому убедиться в осуществимости идеи, следует произвести ряд расчетов и анализ результатов, просчитать вероятные варианты развития событий и оценить риски того, что проект не будет реализован. А поскольку у инициатора проекта зачастую просто нет достаточных ресурсов для его осуществления, то, чтобы привлечь партнеров, кредиторов или инвесторов к участию в проекте, ему необходимо представить им хорошо обоснованный документ, способный заинтересовать, убедить других в привлекательности идеи.

В решении этих задач есть что-то общее, и в чем-то они различны. Для обоих случаев разработка бизнес-плана ведется по аналогичным принципам. Создается модель будущего бизнеса, в которую входит информация о предприятии и продукции, о рынке и конкурентах, о производстве и финансовых потребностях предприятия. Затем на основе модели всесторонне анализируются экономические и финансовые показатели проекта, делается итоговый вывод о его перспективности. Разница заключается в подходах к оформлению итогового документа, который в первом случае называется тоже бизнес-планом, а во втором – инвестиционным предложением.

Инвестиционное предложение – это изложение системы аргументов, убеждающих инвестора в выгодности проекта и целесообразности инвестирования в его реализацию.

Бизнес-план как документ – это рабочий инструмент менеджера, определяющий перспективы бизнеса в виде качественных и количественных показателей, описывающий по шагам процесс достижения желаемого результата. Поэтому он должен содержать все подробности организации будущего бизнеса – от подготовки производства до выхода на постоянный объем производства и продаж продукции, от начальных инвестиционных вложений до достижения приемлемого уровня прибыльности. Четкие даты, распределение денежных, людских, материальных и других ресурсов по этапам проекта, результа-

ты этапов и сроки их достижения – все это составляет бизнес-план в том виде, в котором его использование менеджментом предприятия будет наиболее результативным.

Для инвестора или кредитора финансируемый проект – это своего рода черный ящик. Для него не важно, каково устройство бизнеса, какие процессы происходят внутри предприятия, какая технология используется в производственном процессе. А интересует его только итоговый результат – высокая отдача от вложенных средств, гарантия их возврата в полном объеме вместе с процентами или дивидендами. Поэтому для инвестора или кредитора и нужен документ с системой аргументов, убеждающих в выгодности проекта и целесообразности инвестирования в его реализацию. Все это содержится в инвестиционном предложении. Наверняка инвестор обратит внимание на ситуацию на рынке, его размер, емкость и перспективы развития, присутствие и силу конкурентов. А также задаст вопрос: «Насколько устойчив бизнес, что будет с предприятием и его продукцией, если экономическая ситуация на рынке ухудшится или появятся новые, более сильные конкуренты?». Именно этим аспектам развития бизнеса и стоит уделить особое внимание в инвестиционном предложении.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ – ДОЧЬ МУДРОСТИ

Так с чего начать планирование нового проекта или собственного бизнеса, какие действия и в какой последовательности предпринять, чтобы получить гарантированный результат?

Как не существует двух похожих людей, так не бывает и двух одинаковых проектов. Не существует стандарта на разработку бизнес-плана из-за различия целей бизнеса и бесконечного множества возможных вариаций. Каждый проект уникален по исходным условиям, результатам, которые предстоит достичь, срокам и способам их достижения.

Однако в каждом бизнес-проекте на этапе планирования можно выделить обязательные этапы. В этой книге описывается девять таких этапов, или ДЕВЯТЬ ШАГОВ. В принципе их могло бы быть и семь, и двенадцать, и, наверное, даже двадцать пять. И их последовательность могла бы быть слегка иной. Но суть самого процесса планирования от этого не меняется.

Проект – возможность определения точки компромисса между потребностью и возможностью.

«Шагая», мы не будем забывать и о результатах «на выходе». После каждого шага под

Каждый, кто хочет, чтобы его проект был как можно менее подвержен влиянию случайностей и неопределенностей, кто не надеется на русский «авось», который иногда становится немецким «капут», должен ясно представлять – без плана нет бизнеса.

значком ☛ В БИЗНЕС-ПЛАН будут приводиться основные моменты, которые должны найти отражение в итоговом документе – бизнес-плане или инвестиционном предложении.

На каждом этапе создания проекта бизнесмена подстерегает ряд ловушек. Большинство из них – следствие ряда заблуждений, своего рода мифов в области бизнес-планирования. Эти утверждения на первый взгляд вполне логичны. Но, без оглядки принятые на веру, они нередко вызывают при составлении проекта серьезные недочеты и ошибки, которые приводят к весьма печальным последствиям.

Некоторые такие моменты будут отражены в этой книжке. Они так и называются – «мифы». На каждый такой «миф» приводится «антимиф», который тоже – при желании – может быть назван мифом и опровергнут.

«Кто предупрежден, тот вооружен».

Английская пословица

Цель всего этого – предупредить: каждый пункт вашего бизнес-плана должен быть продуман и рассчитан, основан на собственном мнении. Ведь маленькая ошибка на первом этапе, этапе планирования может стать снежным комом проблем при реализации проекта и перечеркнуть все предыдущие усилия. Итак, перейдем Рубикон и сделаем первый шаг в планировании бизнеса.

ШАГ 1

ОПРЕДЕЛИТЕ ИДЕЮ БИЗНЕСА И ОЦЕНИТЕ ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ

С чего начинается бизнес?
С идеи. Идеи создания такого продукта или услуги, которого еще не предлагал на рынке никто, с идеи новой модели, по своим качествам превосходящей аналоги, с идеи сделать дорогой товар более доступным по цене, но с прежним уровнем качества.

Идея заключается в понимании, какую уникальную услугу или продукцию необходимо предложить потребителю, чтобы его заинтересовать, и как эту услугу или продукцию произвести, чтобы получить отдачу в виде прибыли, разницы между доходами от продажи и затратами на производство.

«Неожиданные идеи приходят в голову лишь потому, что их ждут».

Роберт Музиль

КТО ИЩЕТ, ТОТ НАЙДЕТ

Где и как отыскать такую идею?

Найдите неудовлетворенную потребность определенной группы людей. Их количество в принципе не имеет значения, главное, чтобы их суммарная платежеспособность превосходила ваши амбициозные запросы и грандиозные финансовые цели проекта.

Идея может быть самой смелой. Кто поверит, что существует всемирный журнал – Legshow – для тех, кто неравнодушен к ... голым ногам. Конечно, такие тонкие ценители ног не составляют значимую часть общества, но тем не менее рентабельность журнала много выше, чем это можно было ожидать.

Или ... страховка для наркоманов и пьяниц. Невероятно, скажите вы? И ошибетесь! Такая компания существует и процветает. Ее девиз – сервис в любое время дня и ночи. Поэтому когда кто-нибудь из застрахованных – а с учетом специфики их клиентов это не редкость – попадает в переделку, сотрудники страховой компании вылетают на место, чтобы уладить ситуацию.

И примеров таких – множество. И еще больше – не открытых пока возможностей. Надо только осмотреться вокруг.

Информацию о том, что же нужно клиенту, можно получить несколькими способами. Во-первых, от самих клиентов, из их отзывов о том или ином продукте и услуге. Во-вторых, из собственного опыта и понимания рынка, а также из знаний специалистов, на нем работающих, т. е. экспертов. В-третьих, изучение продукции и услуг, уже представленных на рынке. Собирать информацию о конкурентах придется в любом случае – на более поздних этапах планирования. А в ходе предварительного изучения может выясниться, что тот или иной товар или услугу можно принципиально улучшить, это и может стать ключевой идеей нового бизнеса.

Итак, начинать надо с главного – выбрать область бизнеса. Казалось бы, решение однозначно – бизнес должен быть прибыльный – это раз. Ну, а второе – в чем силен, тем и занимайся. И это как раз те подводные камни, на которые можно легко натолкнуться в самом начале пути.

Основа основ – выбор области бизнеса.

МИФ 1 Нужно заниматься тем бизнесом, который уже приносит прибыль другим.

Действительно, зачем придумывать велосипед, идею бизнеса можно слепо скопировать у успешных игроков рынка. Если сотня производителей продукта получают на этом прибыль, почему не стать сто первым и не ухватить свой куш.

Часто бывает, что новая идея возникает у людей, по роду деятельности далеких от предметной области. А профессионалы и старожилы рынка не только не замечают, но и всячески препятствуют ее появлению.

АНТИМИФ 1 На насыщенных рынках стоимость вхождения в бизнес очень высока. Чтобы преодолеть «входной барьер», компании нужны значительные ресурсы. В то же время норма прибыли на таких рынках достаточна низка, так как велики издержки на то, чтобы удержаться «на плаву». Много средств уходит на поддержание рекламной и маркетинговой активности, на обеспечение высокого качества продукции или услуг, на подавление конкурентов и удержание потребителей. Поэтому, даже вложив огромные средства в то, чтобы завладеть долей рынка, и добившись этого, компания не скоро сможет вернуть свои инвестиции.

В то же время самые большие возможности заложены в тех областях, которые еще никто не освоил, и заключены в новых потребностях, в новых продуктах, способных удовлетворять неявные, до определенных пор неосознанные потребности людей. Появление такого рода продукта или услуги

становится основой для открытия потребительского мини-рынка, наибольшая часть доходов с которого становится достоянием того, кто первым его обнаружил.

Красноречивые примеры, не правда ли? Тем не менее подобные заблуждения, которые нередко заставляют музыканта открывать магазин музыкальных инструментов, редактора – покупать типографию, инженера – открывать производство полупроводников, остаются на редкость устойчивыми.

МИФ 2 Предприниматель должен досконально разбираться в технической стороне бизнеса, быть специалистом в этой области.

«Телефон имеет слишком много недостатков и не может всерьез рассматриваться как средство коммуникации. Это устройство не имеет для нас никакой ценности».

Компания Western Union, служебная записка, 1876

«Я думаю, что мир нуждается, ну, может быть, в пяти компьютерах».

Томас Уотсон, председатель совета директоров IBM, 1943

«Что Интернет – ничего из него не выйдет».

Стив Джобс, президент Apple, 1996

Ответы на три ключевых вопроса: «Кто будет использовать результаты нашего бизнеса?», «Каким образом мы этого добьемся?» и «Сколько мы на этом заработаем?» – помогут вам сформулировать идею бизнеса.

АНТИМИФ 2 На самом деле, вместо того чтобы быть главным достоинством, знание технической стороны дела становится величайшим недостатком. Вместо того чтобы заставить работать свой бизнес, предприниматель начинает сам выполнять основную работу. Так навыки и знания специалиста начинают подменять способности организатора и взгляд стратега. А мечта бизнесмена становится кошмаром специалиста.

Чтобы четко сформулировать идею бизнеса, необходимо иметь ответы на три ключевых вопроса.

Первый из них звучит так: «Кто будет использовать результаты нашего бизнеса (На кого ориентирован продукт или услуга?)» и определяет ту группу потребителей, для которой будет производиться товар или услуга. Второй вопрос относится к способу ведения бизнеса – «Каким образом мы этого добьемся?», а третий – к финансовому результату нашей деятельности – «Сколько мы на этом заработаем?».

Вся последующая работа над бизнес-планом – лишь детализация и проверка этих ответов, которые в количественной формулировке представляют собой цель проекта.

ЦЕЛЬ, ИЛИ КУДА ИДЕТ БИЗНЕС

Цель бизнес-проекта – это измеримый результат, который должен быть достигнут при заданных ресурсах за определенный период времени. Именно цели проекта диктуют в дальнейшем выбор способа осуществления проекта.

– Почему у вас полотер справился с работой за два дня, а с нашей квартирой возится уже целую неделю...

– Так это же ясно. Моей дочери пять, а вашей восемнадцать лет.

Цель проекта должна быть сформулирована в виде количественных и финансовых параметров, а также задавать ограничивающие требования к реализации проекта, которые однозначно понимаются всеми будущими участниками проекта, его заказчиками и исполнителями. Кроме того, в определение целей входит срок проекта и ожидаемые расходы на осуществление.

Не существует стандартов, ограничивающих временной период, на который составляется бизнес-план. Все зависит от вида деятельности и самого проекта. Единственное верное для всех правило: продолжительность периода, рассматриваемого в бизнес-плане, должна быть достаточной, чтобы доходов от проекта хватило для погашения средств из привлеченных источников финансирования.

В БИЗНЕС-ПЛАН

Итак, по итогам первого шага приступаем к составлению бизнес-плана.

Начинается этот документ с «Краткого описания проекта». И тут же приходится нарушать принцип «step by step». Дело в том, что краткое описание проекта, или резюме, хоть и располагается в самом начале бизнес-плана (или инвестиционного предложения), составляется только в конце процесса бизнес-планирования и является обобщением его результатов.

Краткое описание проекта

Этот раздел, к сожалению, часто недооценивается разработчиками. Хотя он является одним из самых важных разделов плана, так как может вызвать (или нет) интерес читателя (который мог бы стать потенциальным кредитором или инвестором). Краткое описание включает ключевые моменты из основных разделов бизнес-плана (о компании, продукции, рынке и финансовую часть) и занимает не более 5 страниц, иначе вы рискуете, что за неимением времени его просто не прочтут.

А вот что реально составляется по результатам ШАГА 1 и затем включается в бизнес-план, так это описание бизнеса и компании.

Описание бизнеса и компании

- **краткая история компании;**
- **краткое описание распределения акций, ответственности и т. д. и участия руководства в принятии стратегических решений;**
- **краткое описание существующей стадии развития бизнеса;**
- **краткое описание целей бизнеса (например, указания о добавленной стоимости продукции при переработке и маркетинге).**

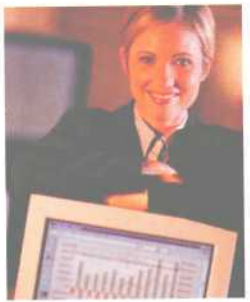
ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

Предприятие, в рамках которого планируется осуществление проекта, может быть действующим, или под проект может создаваться новая компания. Между этими случаями существует принципиальное различие. Важно, чтобы в первом из них реализация проекта не повлияла на эффективность деятельности существующего предприятия, ведь на осуществление нового проекта будут оттянуты значительные ресурсы. Этот момент должен быть одним из необходимых требований, которые учитываются при анализе проекта.

Прежде чем начать составление плана проекта на действующем предприятии, оцениваются его ресурсный потенциал, сильные и слабые стороны, связанные с качеством продукции или услуг, возможностями сбыта, уровнем производственных издержек, квалификацией, опытом персонала, уровнем технологии, условиями поставок материалов или комплектующих, уровнем менеджмента. Выводом такого анализа должен стать перечень мер по улучшению существующего предприятия.

Если планируется создание нового предприятия, необходимо проанализировать его будущую структуру, состав персонала, понять, чем оно будет отличаться от других компаний. В этом случае бюджет проекта пополнится организационными расходами на создание, регистрацию нового предприятия.

На действующем предприятии до того, как приступить к составлению плана проекта, необходимо провести аудит текущего финансово-хозяйственного положения и результатов деятельности за несколько последних лет.



ШАГ 2

ИЗУЧИТЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ И ЕГО ТРЕБОВАНИЯ К ПРОДУКТУ

В какой-то мере идея – это находка, случай, удача. А вот чтобы бизнес был успешен, озарение должно быть проверено и подтверждено маркетинговыми исследованиями, расчетами, анализом экономических показателей и эффективности проекта. После кропотливой работы эфемерная идея становится четким планом бизнеса, бизнес-планом.

«Идеи – это капиталы, которые приносят проценты только в руках талантов».

Антуан де Ривароль

Бизнесмен проводит огромную исследовательскую работу, которая, конечно, требует ресурсов – временных или денежных. Зачастую люди, которые затевают бизнес, относящийся к области их профессиональной деятельности (смотри Миф 2), не понимают, какой толк и какая отдача от этих затрат. Их позиция такова: «Я знаю эту область как свои пять пальцев, кто мне может рассказать что-то новое».

МИФ 3 Исследования нужны тем, кто ничего не смыслит в том, чем собирается заниматься. Остальным надо положиться на свое коммерческое чутье и здравый смысл. Абсолютно понятно, как будет думать, чувствовать и действовать потребитель. Очевидно, что тот товар, который изготовит предприятие, будет то, что ему надо.

АНТИМИФ 3 Взгляд бизнесмена на рынок, потребителя и его потребности специфичен, если не сказать односторонен. Еще более узок взгляд специалиста, который решил заняться бизнесом. Он смотрит на свою идею «изнутри», оценивая технические, инновационные, эксплуатационные характеристики и еще какие угодно качества товара, кроме одного – потребительской привлекательности.

Если среди ваших знакомых есть три человека, готовых купить некий продукт по определенной цене, это еще не значит, что его надо выпускать партией хотя бы в 300 штук.

МИФ 4 Опыт продавца или производителя решает все.

АНТИМИФ 4 Очень часто ошибается и тот, кто, казалось бы, в силу накопленного опыта и долгого присутствия на рынке должен хорошо понимать и чувствовать его тенденции, но, на самом деле, это не так. И примеров тому миллион. В каждой, даже очень успешной компании есть случаи, когда продукты и услуги, выведенные на рынок, не встречали одобрения – в виде желания платить за их приобретение – у покупателей.

Здесь можно сослаться на опыт одного известного российского автозавода, который выпустил автомобиль, не уступающий по цене даже автомобилям с известным брендом – в пределах около трех десятков тысяч долларов. В то же время по всем потребительским свойствам – от продуманности дизайна и до технических характеристик – автомобиль значительно слабее зарубежных аналогов.

Результат предсказуем: те покупатели, у кого позволяют средства, предпочитают импортные автомобили, а те, кто решил сэкономить, довольствуются покупкой уже проверенных моделей. Сейчас создатели этого чуда судорожно пытаются спасти положение, наполняя машину некоторыми импортными деталями, что только увеличивает ее стартовую стоимость, но сомнительно влияет на конечный результат.

Если большая компания может в какой-то степени позволить себе убыточный проект, то малый или средний бизнес, специализирующийся обычно на монопроизводстве, вряд ли оправится после подобных экспериментов.

В чем же дело? Если с начинающими бизнесменами все понятно – свою роль играет отсутствие опыта, чем же объяснить, что подобные промахи допускают те, кто на рынке не первый год? Объясняются такие ситуации особым явлением, называемым «замыливание глаза» (и заодно сознания). Так происходит с картиной в доме. В первый момент, после того как повесите новую картину на стену, вы все время помните о ней, смотрите, приближаетесь, отходите, всматриваетесь в детали. А потом она становится просто частью привычного интерьера, и на нее перестаешь обращать внимание.

Так бывает и с бизнесом. Бизнесмен, руководитель компании вырабатывает определен-

«Ошибки – это наука, помогающая нам двигаться вперед».

Уильям Геннинг

ную схему работы, которая поначалу вполне адекватна рыночной действительности. Но со временем рынок, потребитель, конкурентное окружение меняются, а модель управления компанией и соответственно ее поведения на рынке остаются прежними. Компания перестает стопроцентно удовлетворять потребителей, и с каждым днем этот разрыв становится больше, а прибыльность бизнеса все меньше.

Именно поэтому лишь немногие гениальные организаторы могут не только удержать «на плаву» дело в течение 15 – 20 лет, но и обеспечить своей фирме долголетие в будущем, после своего ухода, создав надежный фундамент из правил, корпоративной культуры, технологических «ноу хау». Среднестатистическая компания появляется, достигает расцвета и потихоньку сходит со сцены в течение десятилетия, потому что ее основатель, руководитель не способен однажды породив добротную бизнес-идею и в дальнейшем поддерживать тот же уровень соответствия рынку.

Обеспечить это может постоянное сканирование внешней бизнес-среды – изучение потребностей потребителей, изменений в их вкусах, подходах к продукту, предпочтениях и механизмах (рычагах, двигателях) выбора.

ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

– Джо, купи у меня слона за сто долларов.
– Что ты, Билл, маленькая квартира, да и кормить нечем.
– Ну, купи двух слонов за сто долларов.
– Это другое дело.

Понять, что хочет потребитель, – с первого взгляда удается не всегда. Зачастую он просто непредсказуем. Тем не менее «ключик» к потребителю есть, и надо не полениться его найти. Иногда это низкая цена, иногда престижность продукта, иногда неповторимость и необычность или, наоборот, соблюдение традиционных принципов.

«Ключик» можно найти к каждому потребителю, нужно только задаться такой целью. Угадайте, и вы будете в выигрыше!

Потребители – это люди, от знания потребностей которых успех бизнеса зависит в максимальной степени. От того, кто они такие и чего они хотят, зависит направление и результат усилий по созданию продукта.

Подходы к изучению потребителей

На какие вопросы должно ответить исследование? Во-первых, на те, которые касаются продукта и отношения потребителя к нему:

1. Насколько потребитель заинтересован в конкретном продукте или услуге?

Методы исследования делятся на количественные и качественные. Количественные исследования дают ответ на вопрос «сколько?». Качественные помогают узнать «как?» и «почему?».

2. Какие свойства продукта важны для потребителя?
3. Сколько потребитель готов заплатить за обладание продуктом?
4. Какими критериями он будет руководствоваться при выборе продукта?

Во-вторых, определить портрет самого потребителя:

1. Каков возраст, пол, образование, место работы и проживание потребителя?
2. Где и каким образом он приобретает продукт?
3. Для каких целей и каким образом он будет использовать покупку?

Методов исследования потребителей множество. Один их принципов их классификации — разделение на количественные и качественные. Названия говорят сами за себя.

К количественным исследованиям относятся опросы большого числа потенциальных потребителей. Такие исследования характеризуются жесткими формализованными вопросами, требующими конкретных ответов и не дающими потребителю выйти за их рамки, высказаться, дать более полный и глубокий ответ.

МИФ 5 Количественные исследования дают точные ответы на вопросы, поэтому они гораздо более ценны.

АНТИМИФ 5 Количественные исследования дают ответ на вопрос «сколько?». Например, 50% опрошенных считают, что порошок «Стирка» очень хороший, а 10% считают, что не очень, 40% затрудняются ответить. Иногда подобные количественные оценки действительно полезны, например для мониторинга изменений рейтинга политических деятелей.

Но если предмет интереса исследователя — предпочтения, желания, потребности потребителей, голые цифры расскажут ему немного. А вот качественные исследования, хоть и не всегда обеспечивают количественный результат, зато предоставляют возможность ответить на вопросы «как?» и «почему?». Это методы глубинного интервью, холл-тесты и фокус-группы, экспертные опросы. Здесь спрашивающий и отвечающий общаются лицом к лицу, беседа ограничивается только задаваемой темой. Поэтому мнение потребителя, его желания и предпочтения могут быть выявлены во всей полноте.

Исследовать рынок и потребителей можно своими силами или привлечь профессионалов – маркетинговые агентства.

Оставим на совести армии маркетологов-исследователей ответ на вопрос «Какие методы лучше?». Выбор методов исследования во многом диктует конкретная ситуация. Отметим только, что именно качественные методы исследования позволяют выявить существующие и будущие тенденции на рынке, показать не только явные, но и скрытые, невыявленные потребности потребителя. Такое предвидение, предвосхищение событий дает бизнесмену фору в отношении конкурентов и рынка в целом. «Обычный способ определения удовлетворенности потребителя заключается в выявлении его прошлых и нынешних привязанностей. Если же вы хотите удовлетворить высшую потребность клиента, то вам нужно установить нынешние и будущие привязанности», – говорит Джон Литл в своей книге «Основы маркетинга».

Собрать информацию о потребителях можно либо самостоятельно, либо поручить провести «разведку» профессиональному маркетинговому агентству. Независимо от формы исследования и от того, кто его проводит, задачи исследования формулируются предельно четко. Заказчик и исполнитель должны говорить на одном языке и понимать, что в результате исследования они хотят получить.

Расхождение в этих моментах может свести ситуацию к анекдотической:

Заказчик:
«Сколько?»
Исполнитель:
«Восемь.»
З: «Чего восемь?»
И: «А чего сколько?»

Стоит отметить, что провести добротное, достоверное по результатам маркетинговое исследование сложно, и даже очень сложно. Рискует не только тот, кто берется за это своими силами, но и тот, кто обращается в специализированное агентство.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

Одним из критериев качественности исследования является, как ни удивительно, его стоимость. Масштабное (региональное) исследование, проведенное с соблюдением всех норм и правил, не может стоить менее нескольких десятков тысяч

долларов. Если вам предлагают сделать это за гораздо меньшую сумму, знайте: исполнитель будет экономить на уровне специалистов, охвате опрашиваемых, контроле за интервьюерами и многом другом, что неминуемо скажется на достоверности результатов.

Не будем углубляться в дебри методов построения несмещенных выборок, соответствующих генеральной совокупности, способов правильного составления анкеты и выбора диапазона достоверности.

Отметим лишь основные моменты.

Во-первых, формируя анкету, стоит помнить, что каков вопрос, таков и ответ. Не стоит спрашивать: «Не знаете ли вы, который час?», если не хотите услышать вполне закономерный ответ: «Знаю».

Во-вторых, надо правильно отнестись к интерпретации результатов исследования. Это значит, что, спросив человека «Купите ли вы суперавтомобиль за полмиллиона долларов?» и услышав в ответ «да», не надо тут же заносить его в клиентскую базу. Это «да» может означать все что угодно – что человек не расслышал вопроса, что ответ относится к периоду ближайших 20 лет, в

течение которых ответивший надеется получить наследство, что задававший вопрос так ему понравился, что сказать «нет» просто не хватило сил. Но ведь вас не устроит покупка вашего продукта через 20 лет? Учитывайте, что опросы показывают не реальное состояние дел, а мнение отвечающего о ситуации.

В-третьих, к результатам исследования, даже проведенного в соответствии со всеми принципами социологических канонов, стоит отнестись с долей скептицизма. Результат профессионально проведенного исследования – не догма, доскональное следование которой обязательно. Это дополнительный и довольно разумный аргумент, который учитывается при принятии решения.

Результат исследования – не догма, а аргумент в пользу того или иного решения.

СВОЙСТВА ПРОДУКТА

Итак, мы узнали от потребителя, какой продукт, с какими свойствами, в каком количестве и по какой цене он хочет приобрести. И даже – для каких целей предполагает его использовать, и что бы еще такое-этакое хотел бы получить от продукта в будущем.

Чтобы продукт пользовался высоким спросом, он должен не только удовлетворять текущие потребности потребителя, но и предвосхищать будущие.

Не спешите заносить все результаты опроса в тот раздел бизнес-плана, который посвящен продукту. Постарайтесь не стать похожим на художника из басни, который дорисовал на картине, следуя пожеланиям зрителей, и дуб, и бочку меда, и еще чего-то там, получив в конце концов только отрицательные отзывы от тех же зрителей.

МИФ 6 Продукт должен учитывать все потребности покупателя. Только в этом случае на него будет высокий спрос. Поэтому нельзя игнорировать ни одного пожелания клиента. Каждое требование, каким бы поначалу странным оно ни показалось, надо учесть в техническом задании к продукту и реализовать.

АНТИМИФ 6 Такое свойство продукта как универсальность хорошо только в разумных пределах. Нельзя выпускать журнал, который был бы интересен одновременно пенсионерам, тинэйджерам, домохозяйкам и бизнесменам, как бы ни хотелось максимально увеличить его тираж. Такой журнал вообще останется невостребованным, так как не будет интересен ни одной из перечисленных групп.

Тенденции рынка показывают – те потребности, которые существуют на данный момент, зачастую носят весьма поверхностный характер, посему очень зыбки и склонны к резким изменениям. Подстраиваясь под них, производитель бежит за уходящим поездом. Гораздо полезнее для дела – бежать впереди паровоза, предугадывать будущие, еще только начинающие складываться потребности, активным образом воздействовать на спрос.

Итак, наряду с пожеланиями клиента при определении ключевых свойств продукта учитываются мнения технических специалистов, специалистов по сбыту и маркетингу. Для планируемого к производству продукта должны быть описаны:

1. Функциональное назначение
2. Способы применения
3. Технические характеристики
4. Потребительские качества
5. Конкурентные преимущества, т. е. что сделает продукт единственным в своем роде
6. Описание технологии производства

В самом продукте должна быть заложена идея его развития в будущем на основе прогноза предпочтений покупателей, о которых они еще и не подозревают сами.

7 Материалы и комплектующие, необходимые для производства

8 Себестоимость продукта

По функциональному назначению продукты делятся на товары потребительского назначения (повседневного спроса, предварительного выбора, особого или пассивного спроса) и производственного назначения, по *времени использования* – на товары кратковременного и длительного пользования.

Чем детальней будут предусмотрены все характеристики продукции на этапе планирования, тем менее вероятно появление «проколов» при производстве и продаже продукции.

Конкурентоспособная продукция должна отвечать самым передовым требованиям по технологичности и универсальности, соответствовать общепринятым стандартам качества и безопасности. Это – залог ее востребованности потребителем. Достижение высоких технологических стандартов продукции потребует дополнительных вложений на исследования и разработки. Необязательно браться за техническую часть

своими силами, можно воспользоваться помощью специалистов профильного НИИ или исследовательского центра.

Разработчикам бизнес-проекта не стоит забывать о том, что для потребителя важен не только сам продукт, но и его дизайн, цена, надежность поставки, марка продукта, удобство приобретения, предоставление сопутствующих товаров и услуг. Они повышают потребительскую стоимость продукта и нередко определяют окончательный выбор товара при покупке.

Вложение инвестиций в развитие продукта сегодня сократит затраты завтра.

Необходимо заранее предусмотреть в бизнес-плане выпуск или закупку упаковочного материала, оценить возможность предоставления гарантийного и послегарантийного обслуживания, а также доставку и обучение потребителей, если специфика продукта этого требует.

Чтобы продлить жизнь продукта, надо уже сейчас заложить в него идею его развития в будущем. А сделать это следует на основе понимания, как в ближайшей перспективе изменятся предпочтения покупателей, какие требования к продукту или услуге будут предъявляться через год, через три, через десять лет.

В БИЗНЕС-ПЛАН

Подробное описание потенциальных потребителей и продукции, которая готовится к выпуску, входит в разделы бизнес-плана «Продукты и/или услуги» и «Потребители». Они разрабатываются по итогам ШАГА 2.

Продукты и услуги

- описание основных характеристик продукции и услуг;
- цены и качества;
- стоимости в сравнении с конкурентами;
- краткое описание того, что делает продукцию уникальной, и тех отличительных особенностей, которые ставят ее вне конкуренции в отношении ценообразования и/или качества и/или продолжительности поставок сырья;
- чем является продукция для покупателя;
- кто является покупателями (например, оптовые закупщики, экспортеры).

Если готовится инвестиционное предложение, в нем необходимо отразить, на каком этапе «зрелости» находится процесс разработки продукта. Возможно, пока есть только идея его создания или уже существуют опытные образцы, а возможно, налажено опытное производство. Очевидно, что под последний вариант инвестор выделит денежные средства с большим удовольствием.

Потребители

У каждого продукта есть две, три, а то и более страт потребителей – от оптовых покупателей, посредников, дилеров, которые тоже являются заинтересованными лицами, до, собственно говоря, его реальных конечных потребителей.

В БИЗНЕС-ПЛАН

Производителю стоит учитывать интересы одновременно всех этих групп. Ведь даже если конечный потребитель будет заинтересован в продукте, а оптовики не захотят его приобретать и продавать, производитель окажется в проигрыше.

Посредники:

- кто является посредником;
- требования к упаковке продукции;
- срок хранения продукции;
- частота поставок;
- условия оплаты (кредитования);
- требуемые гарантии.

Конечный пользователь:

- кто является конечными пользователями;
- типы людей, покупающих продукцию;
- месторасположение конечных пользователей;
- уровень дохода;
- предпочитаемое место покупки;
- частота покупок продукции;
- оптимальная (ожидаемая) цена продукции;
- методы определения качества продукции;
- потребность и ожидаемая стоимость обслуживания;
- удовлетворенность существующей продукцией;
- факторы принятия решения о покупке;
- возможные способы продвижения товара для стимулирования покупки.

ШАГ 3

ОПРЕДЕЛИТЕ РЫНОК И ИЗУЧИТЕ КОНКУРЕНТОВ

Определившись, что же надо продавать и кому, бизнесмен задается вопросом: а где это будет происходить. Ответ – на рынке.

Основная задача изучения рынка для инициаторов проекта состоит в следующем.

Прежде всего надо убедиться, что потенциал сбыта продукции или услуг, которые планируется выпускать, достаточно высок.

Затем следует предоставить заинтересованным лицам – инвестору, кредитору или партнеру – доказательства, на которых основывается уверенность в успехе проекта на рынке.

ОПИСАНИЕ РЫНКА

О привлекательности рынка, который намечен в бизнес-плане как ключевой, говорят его основные характеристики: размер и прибыльность рынка, скорость и перспективы роста, уровень и тенденции развития, структура конкуренции и барьер при вхождении на рынок, чувствительность к ценам и инфляции. Отдельно анализируются специфические особенности рынка, в частности, трудности и риски, для него характерные, меры их нивелирования или смягчения.

Анализируя привлекательность рынка, не забудьте о характерных для него особенностях, трудностях и рисках, предусмотрите меры их нивелирования или смягчения.

Методы исследования могут быть самые разные – от традиционных до достаточно нетривиальных, позволяющих, тем не менее, решить поставленную задачу.

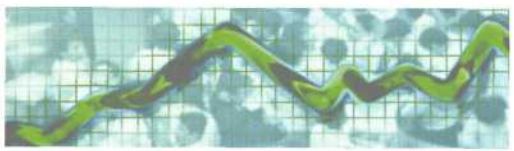
Для проведения оценки рынка могут использоваться данные, представленные государственными органами статистики, результаты собственных исследований или выводы обследований, проведенных профессиональными исследовательскими организациями, которые иногда находятся в

открытом доступе («Эксперт РА», «РОМИР», «Инфомар»).

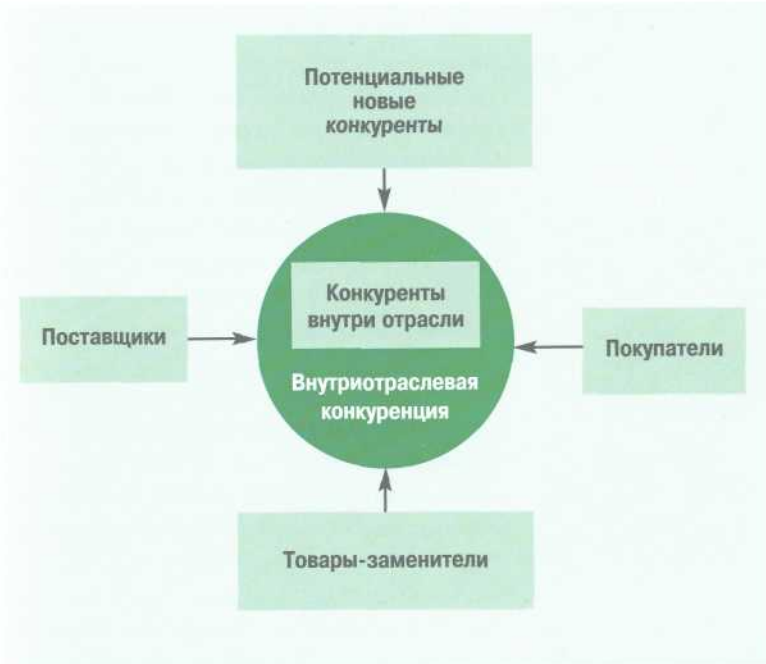
Для удобства и повышения точности оценки в качестве составляющих рынка рассматривают сегменты, которые могут быть определены на основе географических, социальных, экономических, демографических, политических или технологических факторов. Сегментацию рынка можно проводить по любому из указанных параметров, а также по сочетанию нескольких характеристик. Четкое определение сегментов позволит предложить потребителю точно ту продукцию или услугу, которая его удовлетворит.

ИЗУЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ

Любая компания, активно действующая на рынке, взаимодействует не только с поставщиками и покупателями, но и постоянно ощущает на себе действие так называемых конкурентных сил.



Схематично положение компании представлено на матрице конкуренции Портера, где присутствуют пять основных сил, являющихся движущими силами конкуренции и определяющими ее специфику (см. схему).



Для изучения конкурентов все средства хороши, вплоть до «засланного казачка». Не жалейте сил. «Догонять и перегонять» — удел тех, кто действует на высококонкурентных рынках.

Изучение тех компаний, которые вышли на рынок раньше, и их продукции — удел тех, кто находится на развитом рынке.

Тому, кто догоняет, недостаточно быть равным, надо быть лучшим в сочетании цена — качество, необходимо заставить приверженцев продукции или услуг конкурентов отказаться от привычных приобретений и перейти на использование ваших разработок, предоставив убедительные аргументы «за», в пользу вашего товара.

Лучший способ разведки — разведка боем. Поэтому и изучение конкурентов стоит провести на его территории. Например, двойную выгоду приносит метод «засланного казачка», когда сотрудник компании трудится какое-то время на предприятии конкурента.

Таким образом, не только достигается максимальные полнота и достоверность информации, но и сотрудником приобретается опыт в нужной области. Другой вариант — пообщаться с компанией-конкурентом в качестве потенциального клиента.

Это дает возможность на практике почувствовать все сильные и слабые стороны технологии продаж и обслуживания, применяемой конкурентом, еще лучше понять потребности клиентов, привлечение внимания которых и является конечной целью компании-продавца.

Подробнейшее знание функциональных и потребительских свойств продуктов-аналогов, определение потребительских характеристик, благодаря которым они пользуются спросом, выяснение принципов ценообразования и способов стимулирования сбыта, используемых конкурентами, помогут спланировать собственную деятельность так, чтобы на первых же этапах отстроится от конкурентов, используя их положительный опыт и благополучно минуя «грабли», на которые они уже наступали.

Даже если предпринимателю повезло и эта область еще представляет собой «терра инкогнито», расслабляться все равно не стоит. Не исключено, что уже сейчас ряд компаний подготавливают планы выхода на этот же рынок с аналогичным предложением — продуктом или услугой.

И уж в любом случае это произойдет через довольно небольшой промежуток времени после того, как первопроходец заявит о се-

Пальма первенства — это дерево, которое может приносить плоды еще долгие и долгие годы.

Информационной основой для анализа финансово-хозяйственной деятельности конкурентов могут стать данные их бухгалтерской отчетности, доступные на сайте ФКЦБ и в Госкомстате

бе. Поэтому надо быть готовым отразить любые действия конкурентов.

И напротив, возможно произойдет так, что ряд конкурентов, которые на данный момент присутствуют на рынке, сойдут с дистанции в обозримом будущем. Сделать достоверный прогноз в этом направлении позволит информация о технологическом состоянии конкурирующих фирм, о качественном уровне их продукции, маркетинговой активности этих компаний на рынке, их финансовом положении и структуре затрат.

МИФ 7 С конкурентами надо бороться, успех конкурента – поражение своей компании.

АНТИМИФ 7 Жестокая конкурентная борьба имеет смысл только на стагнирующих рынках. Рынок растущий, да к тому же новый требует абсолютно противоположной тактики конкурентных отношений. С конкурентами можно дружить, делить рынок на взаимовыгодных условиях и продвигать продукцию совместными усилиями. Последнее особенно оправдано, если продукт или услуга, которую конкурирующие компании предлагают на рынок, непривычна или неизвестна потребителю. Чтобы успешно предлагать и продавать

такую продукцию, надо «разогреть», подготовить рынок, обнаружить или пробудить у потребителя острую потребность в ней.

Хорошим примером может быть рынок PR в России, когда поставщики этих услуг, объединяясь в профессиональные сообщества и ассоциации, совместными усилиями воспитывают потенциального клиента, пропагандируют необходимость в использовании PR-технологий для установления коммуникаций с потребителем и рынком. Одним словом, делают PR для PR.

Объединять усилия конкурирующим компаниям можно в случае появления на рынке продукции-заменителя, т. е. «дружить против кого-то». Совместная рекламная, маркетинговая, пропагандистская деятельность выгодна не только в экономическом аспекте, но и с точки зрения эффекта воздействия на общественность.

Мало кто поверит в заверения одиночного производителя пива или консервов, более мощно и убедительно выступление, скажем, Ассоциации пивоваров России или, например, Общества поставщиков консервированных продуктов. Вывод: производители всего – объединяйтесь!

Конкурента лучше переоценить, чем недооценить. Равняясь на более сильного конкурента, есть шанс значительно улучшить ключевые процессы в своей компании (эта тактика – сравнения с эталоном – носит названия **бенчмаркинг**).

Все вышесказанное верно... Но в ограниченных пределах. Ни в коем случае не следует вообще не замечать конкурента, преуменьшать его силу и возможности. Такая недооценка может дорого обойтись в дальнейшем. Конкурентов и их продукцию надо досконально знать, чтобы правильно показывать преимущества своего продукта, а также проводить его развитие. Тогда компания добьется успеха, несмотря на влияние конкурирующих фирм.

Привлекательность рынка – это еще не все. Важно, чтобы предприятие занимало на нем достаточную долю, обеспечивающую необходимый уровень прибыли.

РАСЧЕТ ДОЛИ РЫНКА

Недостаточно, чтобы привлекательно выглядел сам рынок. Важно, чтобы предприятие обладало необходимыми ресурсами и возможностями укрепиться на нем и занять существенную долю, обеспечивающую желаемый уровень прибыли.

При расчете доли рынка, помимо потенциала своего предприятия, учитывается удельный вес в обороте рынка всех основных игроков, на нем присутствующих.

Для действующего предприятия в рамках бизнес-плана оцениваются его доля на рынке и перспективы ее расширения, проводится анализ клиентов по их территориальным, демографическим, социальным характеристикам, изучаются их предпочтения и мотивация к покупке. Возможно, существующая клиентская база в какой-то степени подойдет и для распространения продукции или услуг, которые планируется производить.

Для нового предприятия намечаются доли рынка, которые оно в силах освоить в ближайшей перспективе, и составляется портрет потенциального клиента, за привлечение которого вы будете бороться со своими конкурентами.

Оценить степень присутствия конкурентов на рынке можно по самым различным индикаторам их деятельности на рынке. Например, сравнить присутствие в прессе, на телевидении и радио рекламной информации о продукции всех конкурентов и по со-

Сегмент рынка – группа потенциальных потребителей, которая характеризуется определенными свойствами.

отношению затрат, приняв за предположение, что каждая компания выделяет на рекламу одинаковый процент с оборота, подсчитать разделение рынка. Можно опросить потребителей о том, какой продукт они предпочитают приобретать и в каком количестве. Или в основе оценки может быть информация от розничных распространителей – магазинов, коммерческих палаток – о том, в какой пропорции составлен их ассортимент той или иной продукции.

Иногда самые неожиданные «внешние» проявления присутствия компании, продукта, марки помогают оценить рыночную долю. Возьмем производство недорогого пива. Даже по числу разбросанных на улице пивных крышек или по количеству бутылок с той или иной этикеткой в пунктах приема стеклопосуды есть вероятность определить, какую часть рынка занимает та или иная марка.

Возможность ошибки полностью окупится оперативностью и скромным размером бюджета исследования, ведь для его проведения можно, последовав примеру великого английского сыщика, воспользоваться помощью соседских ребятишек.

В БИЗНЕС-ПЛАН

Маркетинговая часть бизнес-плана определяет успех его реализации на 90%. Поэтому на ее разработку, сбор информации о рынке, потребителях, конкурентах, товарах и ценах не стоит жалеть ни сил, ни времени, ни средств. Эта информация не только становится основой для разработки стратегии компании на рынке, но и служит исходными данными для разработки плана производственной деятельности предприятия и финансовой части бизнес-плана.

По итогам ШАГА 3 в бизнес-плане появляются главы «Описание отрасли и рынка, конкурентоспособность компании» и при необходимости «Основные конкуренты».

Описание рынка

- **создает ли данный бизнес новый спрос или удовлетворяет уже существующий спрос;**
- **общее описание рынка:**
- **характеристики (внутренний, региональный, национальный и/или международный);**
- **существующая емкость рынка;**
- **прогнозируемый рост;**
- **сегменты рынка (географические, промышленные, оптовые торговцы и т. д.);**
- **каналы распределения;**
- **предполагаемая доля рынка (по подтвержденным оценкам);**
- ***ограничения по продажам продукции данного бизнеса и способы их преодоления.***

В БИЗНЕС-ПЛАН

Основные конкуренты

Иногда компаниям-конкурентам посвящается отдельный раздел, который включает следующие пункты:

- **кто является конкурентами;**
- **какова их доля на рынке;**
- **сильные и слабые стороны;**
- **качество продукции и услуг;**
- **способы распределения;**
- **маркетинговая активность;**
- **отношение покупателей, лояльность;**
- **размер бизнеса (количественная оценка);**
- **тип менеджмента.**

В менее подробном виде информация о них должна войти и в инвестиционное предложение. Потенциальным инвесторам или кредиторам необходимо показать – ваша позиция далека от «ничего не вижу, ничего не слышу». Вы реально оцениваете возможности и потенциал своего предприятия на конкурентном рынке.

ШАГ 4

ОПРЕДЕЛИТЕ МАРКЕТИНГОВУЮ ПОЛИТИКУ

С учетом специфики рынка, присутствия конкурентов и характеристик потребителей, компания разрабатывает стратегию продвижения и сбыта продукции или услуг.

Четко определите все четыре позиции комплекса маркетинга – позиционирование продукта, его стоимость, место и способ продажи.

Напомним, что комплекс маркетинга («marketing mix») состоит из четырех элементов (четырех «р»), поддающихся воздействию со стороны предприятия. Это товар («product»), цена («price»), каналы товародвижения («place») и способы продвижения («promotion»). Правильно подбирая компоненты, можно воздействовать на спрос, привлекая именно целевые группы потребителей.

ТОВАР

Здесь под товаром понимается не просто продукт с теми его техническими, производственными, стоимостными и другими характеристиками, описанными на ШАГЕ 2, а продукт, выставленный на продажу и представляющий интерес для покупателя, т. е. комплекс его потребительских свойств, а также рекламные, коммуникационные, ценовые составляющие.

Выбирайте сбалансированный подход – в равной мере уделяйте внимание качеству и совершенствованию продукта и информированию о нем.

МИФ 8 Все равно как продавать, главное ЧТО продавать. Реклама нужна тем, у кого некачественный товар. Продукт сам по себе настолько хорош, поэтому покупатели не просто валом повалят в магазины, да еще и в очереди будут стоять.

МИФ 9 Все равно что продавать, главное КАК продавать. Товар может быть любым. Вкладывая средства в рекламу, можно так представить его покупателю, что успех обеспечен.

АНТИМИФ 8+9 Здесь уместно вспомнить кого-то из мудрых: «Можно обманывать долго кого-то одного, можно обманывать всех, но недолго, но обманывать всех и долго – не под силу никому». Деньги, вложенные в рекламу некачественного продукта, выброшены на ветер. Товар самого высокого качества, о котором не знает потребитель, не принесет производителю ни копейки прибыли.
Вывод: производитель должен в равной мере уделять внимание качеству и совершенствованию продукта и информированию о нем потребителя. Только в этом случае результатом будет успех.

МИФ 10 Чем многолюдней место, тем выгодней размещать там торговые точки.

АНТИМИФ 10 Количество людей – не критерий для выбора места продажи. Главное – число потенциальных клиентов. И сбалансированная конкуренция.

Место и способ продажи

Поэтому место продажи товара определяется в зависимости от того, кто является основным потребителем, от потребностей и прихотей группы. Во-первых, продукт должен продаваться в местах максимального скопления потенциальных потребителей и быть доступен для покупки. Во-вторых, он должен присутствовать в местах продажи товаров, по отношению к которым он является дополнительным или сопутствующим.

На выбор места продажи товара влияет тип основного потребителя, его образ жизни, привычки, потребности, предпочтения, а также наличие других товаров, по отношению к которым наш является дополнительным или сопутствующим.

Исходя из этих принципов, в бизнес-плане отражается необходимость аренды, покупки, строительства торговых точек, а также поиска партнеров, дилеров и агентов-распространителей.

Если наряду с традиционными формами сбыта, такими, как розничная и оптовая продажа, продажа через дилеров, практиковать и другие формы продаж, это может стать дополнительным, а иногда и значимым способом привлечения покупателя. Заказ через Интернет-магазин, услуги консультантов и торговых агентов, выставки-продажи – эти методы могут не стать определяющими в общем объеме продаж, но, предоставив клиенту возможность выбора, повысить для него привлекательность продукта или услуги.

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

Одна фирма выпустила на рынок новый продукт и установила на него две цены. Высокую – «цена для умных» и низкую – «цена для дураков». И все стали покупать по «цене для умных». Вот дураки!

Впервую очередь при определении цены на продукт руководствуются затратами на

производство единицы продукции. Цена в принципе не может быть ниже себестоимости, т. е. удельной суммы постоянных и переменных затрат на изготовление продукта или услуги. В издержки попадают не только те расходы, которые пошли непосредственно на производство продукта, т. е. переменные издержки предприятия. Учитываются все затраты, связанные с предпроизводственной стадией, с процессом продвижения, сбыта и последующего сервисного обслуживания и ремонта. Так определяется нижний предел цены.

Верхнюю планку устанавливает рынок. На монопольном рынке производитель практически не ограничен ничем, кроме платежеспособного спроса клиента. На конкурентном рынке имеет значение еще и уровень цен, диктуемый другими производителями продуктов-аналогов. Соответственно и диапазон управления стоимостью продукции ограничен. Он лежит в пределах между минимальной ценой – стоимостью затрат – и максимальной – рыночной ценой продукции.

Подвинуть нижнюю планку весьма тяжело. Она ограничена технологией производства и сбыта, стоимостью исходного сырья и комплектующих. Иногда – например, при высо-

Расчет цены оптимальной для продажи товара происходит в диапазоне между минимальной ценой (стоимостью затрат) и максимальной (рыночной) ценой продукции и учитывает маркетинговую стратегию компании.

Бренд – известная «раскрученная» торговая марка.

кой конкуренции, при вытеснении конкурента с рынка, при стимулировании падающего покупательского спроса – компания может осознанно пойти на временное снижение цены ниже уровня, обусловленного затратами. Проводя демпинговую ценовую политику, менеджмент предприятия должен быть уверен, что в обозримом будущем эти потери оправдаются через увеличение доли или объема рынка, привлечение новых потребителей, завоевание прочных позиций.

Ресурс повышения верхней границы ценового диапазона – брендовая составляющая. Чтобы его использовать, недостаточно вложить в марочный капитал денежные ресурсы. В основе любого сильного бренда – идея марки, ее легенда. Созданный однажды марочный потенциал должен затем постоянно подпитываться новыми событиями, действиями со стороны компании. Все усилия по созданию марки, однако, с лихвой окупаются благодаря приверженности покупателей, их лояльности к продукции компании.

МИФ 11 Низкая цена – это всегда хорошо и привлекает покупателя.

АНТИМИФ 11 Цена должна оправдывать ожидания покупателя, соответствовать его

представлениям о величине затрат на изготовление того или иного продукта. Иногда низкая цена может и отпугнуть. Например, при покупке товаров престижного потребления.

Выбор окончательной цены в диапазоне «затраты – спрос» происходит в зависимости от стратегии компании на рынке и задач ценообразования. Это может быть обеспечение выживаемости предприятия, максимизация текущей прибыли, завоевание текущей прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара.

При установлении цен на новую продукцию в зависимости от специфики рынка наиболее оправданны *две стратегии*. Если рынок абсолютно новый и конкуренция на нем слаба, а спрос высок, компании выгодно и безопасно использовать стратегию «снятия сливок», т. е. цена должна быть максимальна при условии, что не отпугнет покупателя и обеспечит наиболее высокую прибыль с продаж.

Если рынок уже достаточно освоен, цена должна быть установлена с учетом цен на конкурентную продукцию и обеспечить продукции компании беспрепятственное проникновение на рынок.

Встречаются двое новых русских. Один достает из кармана янтарную коробочку с золотой зубочисткой, на рукоятке которой бриллиант.

– Вот, купил за штуку баксов!

Второй достает такую же:

– Ха, а я за углом такую же за две!

Скидки и специальные цены

Базовая цена не обязательно должна быть жесткой. Напротив, гибкая, ориентированная на разные доходные группы система ценообразования скорее привлечет самые разные группы покупателей. Скидки и поощрения, например, при платеже наличными и до срока, а также оптовые и сезонные скидки могут стать эффективным инструментом увеличения спроса.

К инструментам стимулирующего ценообразования могут относиться:

1. цена-приманка (при покупке более чем одной вещи);
2. сезонная распродажа;
3. премии, выгодные процентные ставки при продаже в кредит;
4. гарантийные условия;
5. договор о техническом обслуживании.

Чем гибче система ценообразования, тем скорее продукт привлечет самые разные группы покупателей.

Для некоторых продуктов оправдано введение специальных цен для особых групп потребителей, если спрос на товар высокоэластичен, т. е. снижение цены становится решающим фактором для принятия решения о покупке. И напротив, при условии прежней цены покупка становится мало вероятной. Так поступают туристические агентства при

предоставлении специальных цен на проживание, проезд или другие услуги для детей. Или, например, аптеки или магазины при введении специальных скидок для пенсионеров.

Еще один ресурс в варьировании цены – психологическое восприятие покупателя. Примером еще раз могут послужить традиционно высокие цены для престижных товаров, а также установление круглых (или наоборот) цен. К слову сказать, магическое влияние цифр проявляется не только при продаже товаров и услуг. Ни один аудитор не подпишет аудиторское заключение по результатам обследования компании, если в балансе будут цифры, делящиеся на 5. Вот такое профессиональное суеверие!

Реклама в МакДоналдс: «Специальные 50% скидки для новых русских: вы покупаете два гамбургера по цене четырёх – и ещё два получаете бесплатно!»

В рамках бизнес-плана разрабатываются основные схемы заказа и оплаты продукции и услуг. Удобная для потребителя система оплаты может стать значимым конкурентным преимуществом для компании. Отсрочка оплаты, продажа в кредит или на условиях лизинга, возврат денег в случае, если товар не удовлетворил ожидания покупателя, оплата по кредитной карте – вот неполный список возможностей, которые производитель может использовать для привлечения покупателя.

ПРОДВИЖЕНИЕ

К традиционным методам продвижения товара и услуг относятся прямые продажи, реклама, PR. Обычно компания использует комплексный подход, совмещая все эти методы.

Есть товары и услуги, для которых наиболее эффективным способом продажи являются личные (прямые, персональные) продажи. Это обычно довольно дорогие или «долгоиграющие», т. е. оплата за которые растянута во времени, продукты: программное обеспечение, оборудование, недвижимость, страховые услуги.

Успех прямых продаж в большей мере зависит от квалификации и профессионализма продавца, который по сути своей является консультантом.

А вот на рынке широкого спроса, к которому и относится большинство производимых товаров и услуг, такой способ неприемлем. Эти рынки к тому же в большинстве своем высоко конкурентны. На таком рынке даже самый лучший товар трудно продать без соответствующего продвижения его к потребителю. И самый распространенный способ продвижения – это реклама. И вы как бы плохо ни относились к ней, как бы ожесточенно ни щелкали кнопками пульта телевизора, став производителем или продавцом, наверняка займетесь рекламой своего товара.

Вы увидели красивую девушку на вечеринке. Подходите к ней и говорите: «В постели я – чемпион».
Это – личные продажи.

Вы на вечеринке с кучей ваших друзей. Один из ваших приятелей подходит к девушке и говорит: «Он в постели – чемпион».
Это – реклама.

На вечеринке вы подходите к красивой девушке и берете у нее ее номер телефона. На следующий день звоните ей и говорите: «Я в постели – чемпион».
Это – телефонный маркетинг.

Вы на вечеринке. Подтягиваете галстук, подходите к ней, подаете ей бокал с выпивкой, открываете для нее двери, поднимаете ее сумку, если она ее роняет, предлагаете прокатиться с ветерком, а после говорите: «Кстати, в постели я – чемпион».
Это – PR.

Вы увидели красивую девушку на вечеринке. Она подходит к вам и говорит: «Я слышала, ты в постели – чемпион».
Это – узнаваемый бренд.

МИФ 12 Рекламу можно считать хорошей, если она интересна, увлекательна, ее приятно смотреть (ТВ), слушать (радио), разглядывать и читать (СМИ).

АНТИМИФ 12 Абсолютно неважно, как сделана реклама, вызывает ли она желание посмотреть ролик еще, напеть прозвучавшую

Продвижение товаров и услуг – основа успеха вашего бизнеса.

мелодию или повторить броскую фразу вновь. Напротив, она может раздражать, вызывать гнев или недоумение. Важно, чтобы после этого захотелось посмотреть, примерить, попробовать и купить рекламируемый продукт.

Бывает, что реклама сделана добротно и даже здорово, но за профессиональными изысками создатели рекламы забывают о том, что главная функция рекламы – продавать, вызывать неудовлетворенную потребность, победить которую сможет лишь обладание продуктом. И потребитель, увидев или услышав такую рекламу, часто хорошо помнит ее саму, но никак не реагирует на продукт и услугу, которая рекламировалась.

И наоборот, рекламное объявление может быть умышленно глупым или умышленно неграмотным, но привлекать внимание за счет вызываемого диссонанса, заставлять остановиться и разобраться, прочитать название компании. Ниже приведен пример такой рекламы (аналог реального рекламного объявления):

НАША ПОМАЩЬ ГОРОНТИРУЕТ ВАМ УСПЕХ!
Так пишут наши конкуренты.
Подумайте, стоит ли им доверять в более серьезных делах.

Реклама (помимо хорошей и плохой, той, которая продает, и которая только развлекает)

делится на информативную, побудительную, сравнительную и рекламу-напоминание. Каждой из них отведена своя роль в воздействии на умы, желания и чувства покупателя.

Связи с общественностью (PR) – бесплатный инструмент внедрения образа товара в сознание потребителя.

Другой метод, также ориентированный на укрепление в сознании потребителя информации о продукте, называют *«связями с общественностью», public relations или PR.* Под этим подразумевают обычно самый разнообразный спектр мероприятий – от публикаций в прессе и выставок до самых невероятных акций и шоу. Задача PR в том, чтобы правильно, наиболее благоприятным образом позиционировать компанию в общественно-политической жизни общества, расширить рамки восприятия ее продукции за пределы материальной составляющей, наполнить продукт или услугу «душой», сделать знакомой и близкой для потребителя.

PR-инструменты могут использоваться для повышения общего уровня известности компании и продукта или для целенаправленного формирования имиджа компании и марки. О роли брендовой составляющей в ценообразовании уже упоминалось.

Трудно переоценить ее влияние для узнаваемости и продаваемости продукта. Японские

телевизоры может быть ничуть не лучше китайских, более того, они могут быть собраны из одних и тех же деталей, но имидж японской продукции на сегодня выше, а стало быть, выше спрос и цена.

Помимо рекламы и PR-методов, которые влияют на сбыт опосредованно, существуют *прямые методы стимулирования продаж*. Это использование купонов, продажа по сниженным ценам и скидки. Это подарки и премии за «пакетные покупки», лотереи, конкурсы, тотализаторы и игры. Это бесплатная доставка, предоставление образцов для испытаний или возможность бесплатного тестирования продукта.

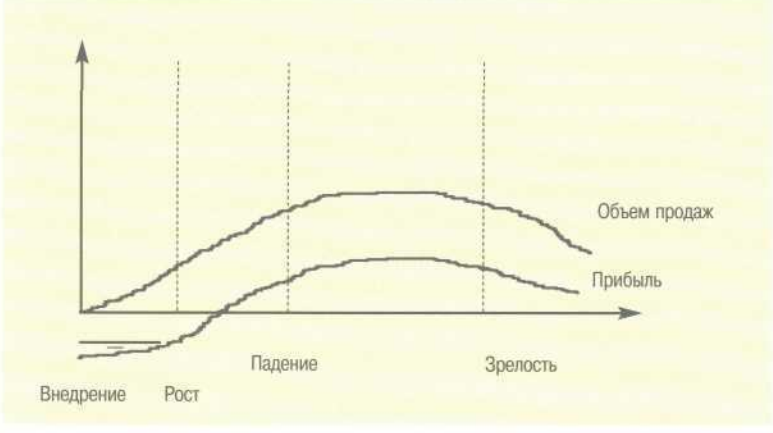
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА

Все в мире проходит по определенным этапам. Рождение, развитие, расцвет, стагнация, упадок и смерть. Для идеи продукта и услуги также существует свой жизненный цикл.

Появившись на рынке, идея или товар так или иначе достигают своего оптимального развития, а затем – либо постепенный, либо резкий спад (см. схему). В итоге товар, услуга перестают соответствовать требованиям своего времени. И основная причина подобного явления – постоянные изменения внешней и внутренней среды. Одни явления приходят на смену другим, появляется новое взамен устаревшему и, следовательно, менее совершенному.

Товар за время своего существования на рынке проходит несколько стадий: рынок, развитие, расцвет, упадок и уход.

При планировании бизнеса надо обязательно учитывать такую цикличность развития продукта или услуги и предусматривать либо возможность подготовки модификации продукта или нового товара, либо выход предприятия с рынка (см. схему).



Каждая из стадий жизненного цикла продукта, среди которых вхождение на рынок, рост,

зрелость и спад, характеризуется определенным уровнем продаж и прибыли, типом потребителей, вовлеченных в приобретение, способом продвижения и структурой ассортимента, силой конкуренции. Данные, приведенные в табл. 1, помогут на основе предположения о длительности существования продукта или услуги на рынке внести коррективы в прогноз объема продаж.

Таблица 1

Характеристика	Стадия зрелости продукта			
	Вхождение	Рост	Зрелость	Спад
Объем продаж	☹	⇧	☺	⇩
Расходы на привлечение потребителя	☺	⇩	☹	☹
Прибыль	☹	⇧	☺	⇩
Активность конкурентов	☹	⇧	☺	⇩
Цена на продукт	Зависит от позиционирования	⇧	☺	⇩

⇧ — растет
⇩ — снижается
☺ — высокий
☹ — низкий

Еще одна аналогичная классификация товаров в зависимости от завоеванной ими рыночной доли и времени нахождения на рынке – матричная модель Бостонской консалтинговой группы (BCG) (см. схему):

Звезды, коровы, собаки, знаки вопроса... Что же скрывается за этими таинственными наименованиями? Те же стадии продукта при его стандартном развитии, а именно:

Знаки вопроса (низкая доля, высокий рост) – продукты, находящиеся на начальной стадии цикла жизни и имеющие низкую долю на быстрорастущих рынках. В них вкладывают значительные средства, но какая будет отдача – пока непонятно.

Звезды (высокая доля, высокий рост) – товары, занявшие большую долю быстрорастущего рынка. Речь идет о товарах на стадии роста. Большая часть дохода, приносимого этими товарами, идет на укрепление их собственной

«Бизнес — это искусство извлекать деньги из чужого кармана, но не прибегая к насилию».

Макс Амстердам

позиции. С замедлением роста рынка «звезды» могут стать «дойными коровами».

Дойные коровы (высокая доля, низкий рост) — продукты, достигшие стадии зрелости. За счет высокой доли рынка они имеют значительную экономию в затратах и приносят предприятию большую прибыль.

Собаки (низкая доля, низкий рост) — продукты, достигшие стадии зрелости и упадка. Пока они дают прибыль, ее следует инвестировать в «звезды» и «знаки вопроса». При опасности убыточности их удаляют, если нет стратегических соображений для их сохранения, например, в ожидании роста рынка.

Что касается привлечения потребителей, то на первой стадии вхождения на рынок (или на стадии «знак вопроса»), благодаря агрессивной рекламе и побуждающему способу стимулирования сбыта, продукт привлекает внимание так называемых «новаторов», потребителей с ярко выраженной инновационной характеристикой. На второй и третьей стадиях («звезды» и «дойные коровы») к их числу присоединяются и другие, привлекаемые не только рекламой, но и примером «новаторов». На стадии спада продукта («собачий» период) его потребителями остается лишь незначительная часть «приверженцев» и «консерваторов».

В БИЗНЕС-ПЛАН

Описание политики компании на рынке при осуществлении проекта завершает разработку маркетинговой части бизнес-плана. Как результат в документ проекта включается раздел под названием «Маркетинг», содержащий четыре раздела, посвященных каждой составляющей комплекса маркетинга.

Товар

- специальные характеристики или уникальность продукции;
- требования к качеству продукции по сегментам рынка;
- необходимое количество продукции по сегментам рынка;
- ассортимент продукции;
- существование марки и ее обоснование;
- сопутствующий вид обслуживания;
- тип упаковки;
- срок хранения продукции, гарантии качества.

Место и способ продажи

- каналы распределения продукции по рыночным сегментам;
- количество и описание точек торговли;
- средства транспортировки продукции;
- средства транспортировки и способ перевозки товаров;
- хранение продукции;
- система управления запасами продукции и сохранения ее в хорошем состоянии;
- распространение информации о продукции.

Ценообразование

- уровень цен;
- специальные цены и срок их действия;
- уровень цен в сравнении с конкурентами;
- специальные мероприятия, связанные с ценообразованием;
- установленная цена для посредника (розничная скидка или фиксированная цена);
- система скидок (по количеству или сезонности покупок);
- бонусы, предоставляемые клиентам для достижения определенного уровня годового оборота;
- политика дифференциации цен;
- условия оплаты.

В БИЗНЕС-ПЛАН

Продвижение

Личные продажи

- количество продавцов в штате;
- специализация продаж по географическому местоположению или типу продукции;
- существование практики комиссионных продаж;
- частота визитов и звонков покупателям;
- методы анализа результатов продаж;
- методы отбора торгового персонала;
- обучение персонала техники продаж и переговоров;
- статистика продаж.

Реклама

- используемые виды рекламы;
- способы определения бюджета на рекламу;
- выбор средств массовой информации (газета, радио – местное, федеральное,..., телевидение и т. д.);
- виды рекламных сообщений, внешнее оформление рекламы;
- график рекламной кампании;
- способы измерения эффективности рекламы;
- подарки и сувениры для установления деловых отношений;
- викторины, конкурсы и игры.

Связи с общественностью

- поддержание контактов с прессой (пресс-релизы, конференции);
- организация информационных встреч, дней открытых дверей, экскурсий и т. д.;
- участие членов правления в мероприятиях по связям с общественностью;
- контакты с местными органами власти, другими правительственными организациями;
- публикация годовых отчетов финансовой деятельности.

Планирование бюджета на продвижение

Существуют пять основных методов планирования бюджета на продвижение: остаточный, экстраполяции, паритета с конкурентами, доли от продаж и основанный на решении стратегических задач. Приведем таблицу, поясняющую эти методы, их достоинства и недостатки.

В БИЗНЕС-ПЛАН

Метод	Содержание	Достоинства	Недостатки
Остаточный	Фирма оставляет на продвижение те ресурсы, которые остались после выделения средств на другие элементы маркетинга	Нет	Самый слабый. Используется ориентированными на производство небольшими фирмами. Опасность полного отсутствия бюджета на продвижение при нехватке средств. Нет связи с целями
Экстраполяции	Фирма строит новый бюджет на основе предыдущего, увеличивая или уменьшая его	Есть точка отсчета; легкость определения	Нет связи с целями; велика роль интуиции; тяжело оценить результаты
Паритет с конкурентами	Бюджет продвижения увеличивается или уменьшается в зависимости от действий конкурентов	Есть точка отсчета; ориентирован на рынок; задает четкие пределы затрат на продвижение	Запаздывание; метод догоняющего; нет связи с целями; основан на сходстве с конкурентами
Доля от продаж	Бюджет продвижения формируется как процент от дохода от продаж фирмы	Легкость определения; увязка продаж и продвижения	Нет связи с целями; продвижение следует за продажами, а не опережает их; при плохом сбыте, когда требуется его увеличение, бюджет автоматически уменьшается
Направлен на решение стратегических задач	Фирма четко устанавливает цели и стратегии продвижения и затем определяет соответствующий бюджет	Увязка затрат с выполнением целевых задач	Трудность установления четких целей, особенно для небольших фирм

ШАГ 5

СОСТАВЬТЕ ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН

В операционном плане должны быть подробно рассмотрены все операции компании. Он играет важную роль в бизнес-плане, поскольку обеспечивает переход от стратегического уровня к тактическим действиям.

Кто, сколько, как и когда будет производить, закупать, расходовать, продавать? Ответ ищите в операционном плане. В него включают план сбыта, план производства и план по персоналу.

Рассмотрим их подробнее.

ПЛАН СБЫТА

План сбыта должен содержать объем продаж, рассчитанный на основе данных, полученных в результате исследования рынка.

В первую очередь необходимо сделать прогноз сбыта с учетом уровня спроса, конкуренции, условий реализации продукции, используемых способов продвижения продукции на рынок и методов стимулирования спроса. Результаты расчета объема продаж используются при составлении отчетных финансовых документов: отчета о прибылях и убытках (Income statement), а также отчета о движении денежных средств (Cash-flow).

Следует отметить отличия этих двух документов – отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств – с точки зрения представления данных. В первом из них данные о сбыте продукции отображаются в соответствии с принципами бухгалтерского учета. Например, если продукция была реализована с предоплатой, то фактической датой отображения выручки от реализации продукции в отчете о прибылях и убытках будет не дата получения аванса, а дата отгрузки

Объем продаж на будущие периоды рассчитывается на основе данных по продажам за прошлые периоды и данных исследований рынка с учетом уровня спроса, конкуренции, условий реализации продукции, используемых способов продвижения продукции на рынок и методов стимулирования спроса.

продукции потребителю, завершения сделки. В то же время сумма, оговоренная в контракте за продукцию, реализованную в кредит, будет в полном объеме (100%) отображена в период, соответствующий дате заключения сделки, хотя реальные поступления ожидаются только в будущем.

В другом же документе – отчете о движении денежных средств поступления от реализации продукции – отображаются только в момент их фактического зачисления на счет предприятия.

Реальный процесс сбыта можно разделить на две основные фазы: время, затрачиваемое на сбыт с момента завершения технологического цикла производства продукции до заключения контракта, а также время на получение денежных средств на счет.

Время, затрачиваемое на сбыт продукции, зависит от множества косвенных факторов, например, от объема затрат на рекламу и продвижение продукции, методов стимулирования спроса, конкурентоспособности продукции на рынке, системы распределения и многих других. Время задержки платежей за реализованную продукцию является показателем, характеризующим эффектив-

ность сбыта, и также зависит от ряда причин: например, от условий оплаты продукции потребителями (в кредит, с предоплатой и по факту), эффективности работы банковской системы, платежеспособности клиентов и т. п. Таким образом, описывая стратегию продаж, необходимо учитывать влияние указанных факторов.

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

План производства продукции (услуг) разрабатывается в соответствии с планом продаж. При этом в производственном плане должны быть учтены прогнозируемые запасы готовой продукции и потери.

Другими словами, планируемый объем производства представляет собой величину, равную планируемому физическому объему продаж, увеличенному на объем запаса продукции и потерь.

Планируемый объем производства представляет собой величину, равную планируемому физическому объему продаж, увеличенному на объем запаса продукции и потерь.

Объем запаса продукции на складе формируется вследствие влияния следующих факторов:

* потребности в компенсации нестабильности (колебаний) рыночного спроса;

* необходимости обеспечения гарантийного обслуживания, замены бракованных образцов продукции.

Размеры запасов зависят от конкретного проекта, отрасли и состояния рынка. Объемы запаса продукции могут быть определены как доля от планируемого объема продаж.

Классификация производственных издержек

Все издержки подразделяются на два основных вида:

1. *Переменные*, или *прямые* (Direct Costs). Переменные издержки, в отличие от общих, причисляются к носителю издержек (продукту). Другими словами, к прямым издержкам относятся те издержки, величина которых прямо пропорционально связана с количеством произведенной продукции.

2. *Общие издержки*, или *постоянные* (Expenses), причисляются не к конкретному продукту или услуге, а учитываются по месту возникновения (цеховые, заводские и т. п.). Как правило, эти издержки не связаны с объемом производства и относительно стабильны от периода к периоду. Например, независимо от того, произвели вы 10 или 100 единиц продукции в месяц, ваши затраты на освещение и отопление цеха не изменятся.

Только грамотное разнесение издержек позволит правильно рассчитать эффективность и предприятия в целом, и каждого подразделения, продукта.

Общие издержки принято подразделять на два вида: *операционные* (Operating Expenses) и *торгово-административные* (Trading and Administrative Expenses). К оперативным издержкам относят общие издержки, связанные непосредственно с процессом производства продукции (услуг), например, повременную заработную плату рабочих, стоимость ремонта оборудования, топлива и энергии. К торгово-административным относят затраты на продвижение товара (услуги) на рынок и сбыт, а также затраты на содержание и обеспечение работы офиса, включая заработную плату административного и управляющего персонала, а при анализе производственной деятельности предприятия (расчет точки безубыточности) прямые издержки называют переменными, а общие – постоянными или фиксированными.

В коммерческом банке к прямым издержкам относится стоимость ресурсов, используемых для предоставления кредитов клиентам.

Затраты на основные и вспомогательные материалы, а также покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия всегда относятся к прямым издержкам. В то же время технологические материалы обычно относятся к общим оперативным издержкам. Например, в металлургии при производстве стали в электропечах к прямым затратам относятся не только стоимость шихтовых материалов, но и электроэнергия, используемая в процессе плавки. При этом затраты на электроэнергию, используемую для освещения цеха, не могут быть отнесены к прямым издержкам, так как не зависят от объема производства продукции. В качестве прямых затрат юридической консультационной фирмы, предоставляющей услуги по регистрации новых коммерческих предприятий, можно считать сдельную заработную плату консультанта (если в фирме предусмотрена сдельная оплата труда) и государственную пошлину, взимаемую государственными органами за регистрацию каждого предприятия.

Существует также другая классификация издержек по видам используемых производственных факторов:

1. материальные издержки;
2. издержки на персонал;

3. калькуляционные издержки;
4. издержки на оплату услуг, предоставляемых сторонними организациями.

Расчет прямых производственных затрат

На основе уже определенного ранее объема производства рассчитывается требуемый объем сырья, материалов и комплектующих (покупных) изделий. Данный вид затрат относится к типу прямых (или переменных) и поэтому должен рассчитываться для единицы каждого продукта или услуги из производственной номенклатуры предприятия.

Для обеспечения стабильной работы производственных подразделений предусматриваются запасы сырья материалов и комплектующих изделий. Величина запасов и условия их формирования определяются в зависимости от надежности поставок, условий оплаты и тенденций изменения цен. Можно выделить два основных типа запасов.

Страховой запас – формируется в определенном объеме и в процессе расчетов принимается, что физический объем страхового запаса остается постоянным в последующие расчетные периоды. Учитывая, что в реальной ситуации запасы периодически обновляются, стоимость запаса должна подвергаться

переоценке в соответствии с изменениями цен. Страховой запас является негативным фактором с точки зрения финансовой эффективности, так как сокращает объем свободных оборотных средств, однако необходимо учитывать, что в реальной производственной ситуации создание страхового запаса очень часто является необходимым условием обеспечения непрерывности производства.

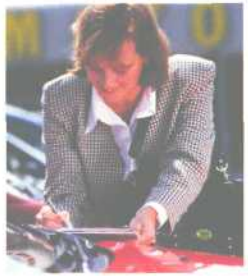
Динамический запас – формируется для обеспечения производства определенной партии изделий или на определенный период времени. Периодичность закупок зависит от производительности предприятия; в отличие от страхового запаса динамический используется полностью и формируется вновь после полного использования предыдущего.

Стратегия формирования динамических запасов сырья, материалов и комплектующих изделий является очень важным фактором, влияющим на эффективность проекта.

Разрабатывая стратегию формирования запасов, следует учитывать, что создание запаса приводит к изъятию из оборота части оборотных средств, и в зависимости от стоимости капитала предприятия это может в различной степени отразиться на финансовом результате.

Наиболее эффективным средством для моделирования процессов формирования запасов являются имитационные модели.

В то же время, формируя запас, следует учитывать тенденции изменения его стоимости на рынке. Если темпы роста цен на ресурс значительно превышают темпы роста цен на готовую продукцию, процедура формирования запасов может улучшить эффективность проекта.



Рассмотрим пример (при расчете плана производства продукции объемы запасов определялись как доля от планируемого объема продаж).

Наименование продукта	Планируемая доля запаса, %	Планируемая доля потерь, %
Тостер	10	2
Кофеварка	7	3

План производства продукции на 2003 г.

Наименование продукта	Планируемый объем продаж, ед.	Планируемый объем запасов, ед.	Планируемый объем потерь, ед.	Расчетный объем производства, ед.
Тостер	10 000	1000	200	11 200
Кофеварка	5000	350	150	5500

Планирование объемов производства осуществляется по периодам времени. При этом масштаб расчетных периодов должен соответствовать масштабу плана продаж.

ПЛАН ПО ПЕРСОНАЛУ

В кабинет начальника бензоколонки заходит мужчина и спрашивает:

– Вам требуются сотрудники?

– Нет, спасибо, у нас полный штат.

– Серьезно?

– Серьезно.

– Ну тогда пусть хоть кто-нибудь из них зальет мне наконец полный бак!!!

План по персоналу – возможность показать, что за дело берутся профессионалы. Ведь, как известно, инвестиции делаются в конкретных людей. В этом разделе объясняется, каким образом организована руководящая группа и описывается основная роль каждого ее члена. Маловероятно, что небольшая фирма на ранней стадии своего развития сможет собрать достаточно сбалансированную команду. Поэтому резонно обратить внимание как на сильные, так и на слабые стороны вашей руководящей группы.

Отнеситесь серьезно к представлению ваших реальных или будущих сотрудников в разделе «Персонал» – это дополнительная возможность показать, что за дело берутся профессионалы.

Часто предприниматель заявляет, что «все» будет делать сам. Если он не пояснит, что имеется в виду под этим «все», то может оказаться, что он просто не продумал свой проект до конца. Полезно осветить механизм поддержки и мотивации сотрудников, показать, каким образом вы собираетесь заинтересовать их в достижении поставленных в бизнес-плане целей, в том числе с помощью материального вознаграждения: оклад, премии, долевое участие.

План персонала составляется на основе планов производства и сбыта, а также понимания, какие специалисты и в каком объеме обеспечат непрерывный процесс производства, продвижения и продаж продукции или

Важно еще на этапе планирования оценить затраты на персонал исходя из должностной структуры и средней стоимости труда на рынке. Здесь же предусматриваются расходы на обучение персонала, на обеспечение должного уровня условий труда.

услуг. На существующем предприятии при расчете принимается во внимание существующий кадровый потенциал.

Если производство планируется развивать с нуля, в задачи менеджмента входит подбор и подготовка персонала.

Если проект предусматривается как новое направление в рамках функционирующего предприятия, в первую очередь стоит оценить, какие функции на новом участке работы могут выполняться уже работающими сотрудниками. И только после этого рассчитывать, какое количество дополнительных работников и по каким специальностям потребуется, чтобы состав производственного, инженерно-технического и административного персонала был полностью сформирован и укомплектован.

Политика использования персонала, а следовательно, и его подбора зависит от предпочтений менеджмента. Возможно, это будут работники-универсалы, например, хороший бухгалтер с навыками компьютерной верстки или, наоборот, верстальщик, параллельно ведущий бухгалтерский учет. Или персонал компании составят «узкие» специалисты, профи в своей конкретной области.

В БИЗНЕС-ПЛАН

В бизнес-план по итогам этого шага вносится информация в раздел «Операционный план», в котором подробно рассматриваются все операции компании.

План сбыта должен включать прогнозный объем продаж на весь период планирования на основе данных о потребительском спросе, конкуренции, условиях реализации продукции, методах продвижения и стимулирования спроса. На протяжении горизонта планирования величина сбыта не остается неизменной, на нее влияет ряд как внешних, так и внутренних факторов. Поэтому должны быть описаны сезонные колебания спроса, а также приведены возможные причины спада продаж и меры реагирования.

Вот ключевые цифры, которые обязательно должны присутствовать в плане сбыта: окончательный спрос на продукцию за год, условия хранения готовой продукции (длительность сроков хранения требует дополнительных финансовых средств), периоды ожидаемых спадов/подъемов продаж.

В плане производства описываются все производственные или другие рабочие процессы. От технических и технологических моментов – помещения, оборудование, используемые материалы, комплектующие и сырье, до описания стандартов качества продукции и способов его контроля. В этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков, и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

Учтите, что объем выпуска продукции должен постепенно достигать своей проектируемой величины (это также называют «кривой изучения»). Бизнес-план, в котором объем выпуска продукции достигает необходимой величины в первый день производственного процесса, будет оспорен большинством читателей.

Информация о потребности в трудовых ресурсах и менеджменте в плане персонала указывается по типам персонала в числовом значении и через удельный вес в общей численности. План персонала может быть представлен в виде гистограммы, таблицы, графика или списка.

В БИЗНЕС-ПЛАН

В плане персонала указывается, насколько укомплектован штат, каков образовательный уровень сотрудников, необходимо кратко описать опыт работы, способности и уровень квалификации ключевых менеджеров компании (в том числе краткие автобиографии). Описывается и организационно-структурная схема компании, иллюстрирующая работу ключевых менеджеров и сотрудников с указанием основных функций и зон ответственности, система мотивации и оплаты труда.

План персонала (штатное расписание) может выглядеть в бизнес-плане следующим образом:

Наименование должности	Количество работников	Месячный оклад	Период использования работников (с: по: месяц проекта)

Кроме того, если в ходе реализации проекта планируется привлечение сторонних организаций или специалистов, это подробно должно быть отражено в данном разделе.

ШАГ 6

ПОДГОТОВЬТЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН

Инвестиционное планирование играет очень важную роль, воплощая в себе организующее начало всего процесса реализации проекта.

Центральное место отводится календарному планированию – составлению и корректировке расписания, в котором работы, выполненные различными организациями, увязываются во времени между собой и с возможностями их обеспечения различными видами материально-технических и трудовых ресурсов. При увязке должно быть обеспечено соблюдение заданных ограничений (сроки работ, объем ресурсов и др.), оптимальное распределение ресурсов.

Инвестиционный план – план разумного распределения материальных, людских и других ресурсов во времени.

При анализе календарных планов определяют также резерв времени (величина возможного отклонения продолжительности для каждой работы, которая не повлияет на завершение проекта в срок).

Продолжительность

СОДЕРЖАНИЕ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА

Типы календарных планов выбираются в зависимости от целей планирования, особенностей проекта и организации управления.

В простейшем случае параметры календарного плана составляют даты начала и окончания каждой работы, их продолжительность и необходимые ресурсы.

Продолжительностью в календарном плане является время выполнения работы. Обычно в детерминированных планах продолжительность работы считается неизменной. В действительности она зависит от внешних факторов и является случайной величиной, часто продолжительность меняется из-за изменения количества трудовых ресурсов на этой работе. Сравнивая фактическую продолжительность с плановой, можно вычислить отклонения от плана, что

будет использовано для контроля процесса выполнения работ и вычисления тенденции.

Критической продолжительностью называют минимальную продолжительность, в течение которой может быть выполнен весь комплекс работ проекта.

Ранние и поздние даты

Даты начала, окончания работ могут быть определены на основании оценочных продолжительностей всех работ. Начало и окончание одной работы могут зависеть от окончания другой. Таким образом, существует самая ранняя дата, когда работа может быть начата, – дата раннего начала. Дата раннего начала плюс оценочная продолжительность работы составляют дату раннего окончания, т. е. самую раннюю дату, к которой работа может быть закончена. Аналогично, работа может зависеть от окончания выполнения какого-то элемента, поэтому существует самая поздняя дата, когда работа может быть закончена и это не приводит к задержке выполнения всего проекта. Эта дата есть дата позднего окончания работы и вычисляется как дата позднего начала плюс оценочная продолжительность. Если дата позднего начала отличается от даты раннего начала, то промежуток, во время которого

работа может быть начата, называется резервом времени:

Резерв времени = Дата позднего начала – Дата раннего начала

Если продолжительность работы неизменна, то разница между ранним и поздним началом и ранним и поздним окончанием одинакова. Это предположение действительно для большинства систем планирования. Работы с нулевым резервом времени называют критическими, их продолжительность определяет продолжительность проекта в целом.

Сетевая модель

Для описания зависимостей между работами и этапами проекта используют сетевую модель комплекса работ.

Существуют четыре типа логических взаимозависимостей между работами:

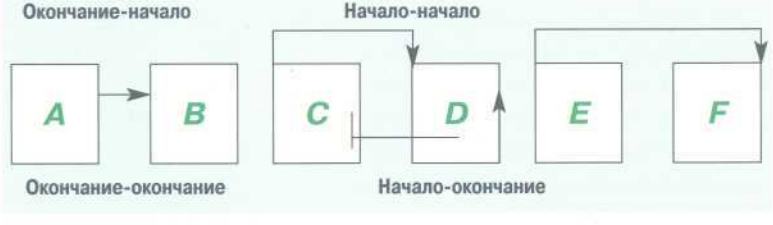


Рис. 1. Типы логических зависимостей

Окончание-начало: *B* не может начаться, пока не закончится *A*;

Окончание-окончание: *D* не может закончиться, пока не закончится *C*;
Начало-начало: *D* не может начаться, пока не начнется *C*;
Начало-окончание: *F* не может закончиться, пока не начнется *E*.

Имеются различные *способы отображения календарного плана*:

- списки работ с датами (таблицы, формуляры);
- линейные диаграммы (или логические сети диаграммы Ганта).

Список работ с датами состоит из ряда элементов работы на заданном уровне детализации с несколькими или всеми датами и моментами времени. Этот метод отображения плана может дать всестороннюю контрольную таблицу, которая, однако, не очень наглядна.

Зависимость типа окончание-начало встречается наиболее часто. Зависимости типа окончание-окончание и начало-начало являются наиболее естественными и позволяют частично перекрывать отношения предшествования работ во времени.

Ресурсы. Определение потребности

При назначении базовых или текущих плановых дат необходимо учитывать ресурсные ограничения. Если потребности в ресурсах для всех работ проекта известны и установлены даты начала и окончания, то можно вычислить функцию изменения потребности для каждого ресурса проекта, которая представляет таблицу уровней ресурсов или ресурсную диаграмму.

Существует *три основных вида зависимости потребности* в ресурсах от хода работы (продолжительности):

постоянный – в течение всей работы загрузка (фронт работ) ресурса не изменяется;

ступенчатый – в течение работы загрузка ресурса изменяется скачкообразно (ступеньками);

треугольный – загрузка ресурса линейно нарастает от начала работы до максимального значения, а затем спадает к окончанию работы.

При назначении ресурса на использование в нескольких работах необходимо учитывать его загрузку на каждой работе, чтобы избежать конфликтов, рисков невыполнения работ в рамках проекта для недопущения конфликтов.

КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ. УЧЕТ ПРИОБРЕТЕНИЯ И АМОРТИЗАЦИЯ

Так как инвестиционный план проекта содержит план капитальных вложений в производство, в результате его реализации создаются основные фонды предприятия. Правильный учет этих фондов влияет на налоговые платежи и оценку финансового состояния в течение всего срока проекта.

Поэтому чрезвычайно важно точно описать активы, формируемые в ходе выполнения календарного плана.

Внеоборотные активы – средства, которые: 1) имеют срок полезной службы более одного года, 2) используются в деятельности предприятия, 3) не подлежат перепродажи покупателям.

К ним относится земля, здания, сооружения, оборудование, природные ресурсы. Здания, сооружения, оборудование подлежат амортизации – износу, представляющей собой распределение стоимости активов в течение срока их эксплуатации. В стоимость приобретения зданий, сооружений, оборудования, машин входят все необходимые затраты, связанные с доставкой, монтажом и пуском в эксплуатацию.

АНАЛИЗ РЕАЛИЗУЕМОСТИ

Календарный план, полученный в результате расчета сетевой модели, проверяется, уточняется, при необходимости детализуется.

Когда есть полная уверенность, что в план включены все работы, имеется полная

Различают **четыре типа оценок реализуемости**: интегральная оценка надежности, ресурсная, экономическая и финансовая оценка.

информация о наличных и требуемых ресурсах, переходят к анализу реализуемости.

Если план проходит через все четыре «сита» оценок реализуемости, то проект, которому он соответствует, обеспечен всеми необходимыми ресурсами и выполнение его по этому плану более экономично, чем по любому другому.

Экономическая реализуемость необходима для определения продолжительности проекта, которая соответствует минимальной стоимости. Для анализа экономической реализуемости существенно иметь набор стоимостей каждой операции, в зависимости от длительности выполнения каждой.

Когда выбрана продолжительность выполнения, соответствующая минимальной стоимости, следует провести окончательную проверку *финансовой реализуемости*. Проект-менеджер проводит анализ денежных потоков для определения проекта при установленных общих затратах и выбранной длительности выполнения проекта. Выходом анализа денежных потоков является планирование по отчетным периодам (квартал, месяц) всех финансовых операций и их конечный эффект.

В БИЗНЕС-ПЛАН

Инвестиционный план

Рассмотрим пример инвестиционного плана строительного проекта.
В инвестиционном плане представлен план организации строительства в соответствии с предварительной сметой. План включает следующие этапы:

- **Подготовка рабочего проекта и приложений**

Осуществляется проектной организацией, подготовившей предварительную смету. Этап длится 3 месяца, включая утверждение проекта в архитектурно-планировочном управлении, получение всех других необходимых разрешений. Оплата услуг организаций распределена следующим образом: в начале этапа – 25% стоимости этапа, в начале 2-го месяца – 25 % стоимости, в конце этапа – 50% стоимости. Задана линейная амортизация данного нематериального актива с нормой 5%.

- **Переговоры об аренде земли**

По условиям, предложенным городскими властями, после получения права на строительство объекта компания, выигравшая тендер, берет на себя некоторые расходы по развитию городской инфраструктуры. Поскольку эти расходы не являются расходами на приобретение активов, они отражены в диалоге «Другие выплаты» и отнесены в проекте баланса на статью «Расход резервов».

- **Инженерное обеспечение в начале строительства**

Длительность этапа 6 месяцев. Выплаты распределены следующим образом:
В начале 1-го месяца – 12 % стоимости, в начале 3-го месяца – 24 % стоимости, в конце этапа – оставшаяся сумма. Тип актива – предоплаченные расходы, списание стоимости актива задано на единицу продукции – кв. м площади жилых корпусов А и Б.

- **Строительство корпусов**

По каждому корпусу строительные работы разделены на основные этапы:

- изготовление фундамента
- монтажные работы
- отделочные работы
- возведение стен
- прокладка коммуникаций

При этом этапы объединены в головные, которые и назначены активами.
Те корпуса, по которым намечена продажа площадей, определены по типу актива как предоплаченные расходы со списанием стоимости на кв. м площади при продаже, а на корпуса, остающиеся на балансе компании (корпус Д и корпус Г), определена линейная амортизация (норма амортизации 2 %).

В БИЗНЕС-ПЛАН

Длительности этапов и сроки окончания строительства определены в соответствии с предварительным планом организации строительства, предложенным генеральным подрядчиком на строительные работы. При распределении этапов во времени и построении логических связей между ними учтены также возможности организаций – подрядчиков по выделению людских ресурсов и строительной техники на объекты.

Наименование	Дата начала	Длительность, дней	Стоимость работ (в $)
Строительство корпуса А	30.05.2002	540	4 300 000
Строительство корпуса В	28.08.2002	480	3 220 000
Капитальный ремонт корпуса Д	27.09.2002	540	2 020 000
Строительство корпуса Б	27.10.2002	540	3 177 000
Строительство корпуса Г	26.12.2002	540	2 310 000
Итого			14 967 000

Инженерное обеспечение в конце строительства

Длительность этапа – 6 месяцев. График выплат – ежемесячно равными долями. Тип актива – также предоплаченные расходы со списанием на единицу продукции. Для обеспечения списания на себестоимость полной суммы данного актива списание задано только на тот продукт, продажа которого будет осуществляться в следующем месяце после окончания этапа, после постановки актива на баланс.

Благоустройство территории и строительство автостоянки

Этап длительностью 45 дней. Включает озеленение территории, асфальтирование, устройство детской площадки, а также строительство охраняемой автостоянки на 250 машиномест. Окончание этапа планируется одновременно с окончанием строительства корпуса Б. Списание актива задано на продукт «Продажа мест на автостоянке».

Прочие издержки периода строительства

Стоимость этапа составляют различные текущие затраты компании ABC в период строительства до начала сдачи в эксплуатацию объектов и отнесенные на данный актив. Этап начинается от начала проекта и заканчивается одновременно со сдачей в эксплуатацию корпуса Б.

В БИЗНЕС-ПЛАН

Как и в предыдущих этапах, списание стоимости актива задано только на тот продукт, продажа которого будет осуществляться в следующем месяце после окончания этапа, после постановки актива на баланс.

Этапы «Производство»

Этапы «Производство» в инвестиционном плане отражают сроки сдачи в эксплуатацию строящихся объектов. Начало продаж продуктов (квартир, офисов, мест на автостоянке) возможно только после сдачи в эксплуатацию. До этого момента получение денег от их реализации возможно только в виде авансовых платежей.

Общая стоимость всех перечисленных этапов отражена в сводной таблице:

№	Наименование	Дата начала	Длительность, дней	Стоимость работ (в $)
1	Рабочий проект	1.03.2002	90	1 000 000
2	Переговоры об аренде земли	1.03.2002	14	3 600 000*
3	Инженерное обеспечение в начале строительства	10.04.2002	180	1 250 000
4	Строительство корпусов	30.05.2002	750	14 967 000
5	Инженерное обеспечение в конце строительства	22.10.2003	180	1 200 000
6	Благоустройство территории	05.03.2004	45	110 000
7	Прочие издержки периода строительств	01.03.2002	780	780
8	Итого			22 127 000

Принимая во внимание, что некоторые этапы работ могут выполняться одновременно с другими, необходимо указать, какие из перечисленных этапов ограничивают выполнение текущего, т. е. являются для него лимитирующими. Например, нельзя производить монтаж и наладку технологического оборудования, пока не построено здание цеха, в котором оно должно работать.

Нумерация всех этапов должна быть сквозной. При этом номера этапов не означают последовательность их выполнения, так как одновременно могут быть выполнены несколько этапов и последовательность их выполнения зависит только от взаимных ограничений.

ШАГ 7

ОЦЕНИТЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Приступив к разработке финансовой части бизнес-плана, нужно ответить на основной вопрос: какие значения финансовых показателей будут достигнуты в результате выполнения предложенного плана?

Для этого маркетинговые и инвестиционные характеристики проекта переводятся на язык финансов, т. е. каждое действие предприятия, его расходы и доходы представляются в виде движения денежных средств, финансовых потоков.

На основе финансовой модели для предприятия формируется детальная и эффективная стратегия финансирования, предусматривающая использование собственных средств и привлечение средств инвесторов или кредиторов. На базе финансовых показателей проекта и информации о финансировании

рассчитываются показатели эффективности и делаются итоговые выводы о реализуемости и привлекательности проекта.

Вот так это выглядит на словах. Правда, говорят, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Примерно в этой же пропорции соотносятся возможность спланировать бизнес на практике и прочитать в книжке о том, как это делается. Попробуем приблизиться к действительности и на страницах книжки рассчитаем бизнес-проект.

Совокупность финансовых потоков образует **финансовую модель предприятия**.

Деятельность – единственный путь к реализации проекта

БИЗНЕС-ПЛАН, PROJECT EXPERT И ПИВО

Если проект несложный, например, заключается в том, чтобы закупить оптом партию зубных щеток и продать их по одной где-нибудь в аэропорту забывчивым туристам, то составить финансовую модель такого предприятия и посчитать эффективность проекта можно «на коленке» или в уме.

Однако для составления более глобальных планов, их проверки и анализа требуется что-нибудь посущественней. А так как задача просчета проектов актуальна для каждого но-

Для расчета проектов можно использовать **специализированные системы**, которые широко представлены на рынке, например Project Expert.

вого предприятия и для уже существующих, специализированные системы для составления бизнес-планов, в которых структурируется, рассчитывается и анализируется вся информация по проекту, существуют и широко используются.

К таким системам относится программный продукт Project Expert. Эта система используется и новичками в области бизнес-планирования, и профессиональными консультантами, и аналитиками. Для первых – это надежный проводник, подсказывающий, какие данные необходимы, производящий расчеты и помогающий анализировать итоговые результаты. Для профессионалов система предоставляет возможность поставить разработку бизнес-планов на поток, сократить время на проведение рутинных расчетов, сосредоточиться на содержательных аспектах моделирования и анализа.

Моделировать бизнес мы будем вместе с нашим героем, который решил открыть собственное дело. Он не боится трудностей и уверен, что через пять лет станет процветающим бизнесменом. Посмотрим, как он справится с этим нелегким делом, заметим, какие трудности поджидают его, какие находки и идеи помогут их преодолеть.

Знакомьтесь: Иван Пивнов, потомственный пивовар. Вспомнил об этом Иван, когда, глотнув из пузатой кружки, в который раз удивился – почему российскому производителю никак не удается достичь нужного качества пива по нужной цене. Вспомнил, как дед рассказывал, что его отец, прадед Ивана, пивом собственного производства несколько волостей поил, включая население обеих столиц. Вспомнил, что и рецепт этого волшебного напитка дедом сохранен. И решил Иван Пивнов возобновить пивной бизнес, да поставить все на широкую ногу так, чтобы первым пивоваром в России стать. Пиво решил назвать «Пивнов», как и дедовское, чтобы видели люди: на совесть сварено, так, что не стыдно и именем своим подписать.

Сказано – сделано. Для расчета проекта Иван решил использовать систему Project Expert. Интерфейс системы организован в соответствии с последовательностью этапов разработки плана проекта. Поэтому Иван начал с внесения даты проекта и его продолжительности – 6 лет, а затем последовательно внес данные маркетинговой, производственной и инвестиционной части проекта в соответствующие модули: «Проект», «Компания», «Окружение», «Инвестиционный план», «Операционный план».

Заполняя поля системы Project Expert, пользователь поочередно вносит информацию о самом проекте – его продолжительности, этапах, ресурсах, планируемых к выпуску продуктах и услугах и т. д., данные маркетинговой, операционной – производство, продажа, персонал – и инвестиционной части проекта в соответствующие модули.

Модуль «Проект» системы Project Expert, помимо анкетных данных проекта, содержит информацию о продуктах и услугах, которые планируется выпускать. В модуле «Компания» описывается структура компании с любой степенью детализации – вплоть до отдельных подразделений и продуктов.

Внешняя по отношению к предприятию среда описывается в модуле «Окружение» через указание курсов валют, темпов инфляции, описания налоговой политики и динамики ставки рефинансирования. Особенно Ивану понравилось, что в системе Project Expert можно учесть не только размер налогов, но и указать базу, по которой они рассчитываются. Иван принял твердое решение – в его бизнесе все будет честно, и спать он будет спокойно.

Инвестиционный план пивного проекта включает строительство нового предприятия – завода мощностью 100 тысяч гектолитров пива в месяц. Всего будет построено четыре типа цехов – варочные, бродильные, разливочные, фильтрационные. Варочный цех и линия разлива – наиболее критичные места производства пива, потому что остановка данных участков вызывает остановку всей технологической цепочки. Поэтому данные производственные участки должны быть дублированы, а

затраты на приобретение и установку оборудования учтены в бизнес-плане дважды.

Модуль «Операционный план» включает план по персоналу, производственный план, план сбыта, описание используемых материалов, сырья и общих издержек.

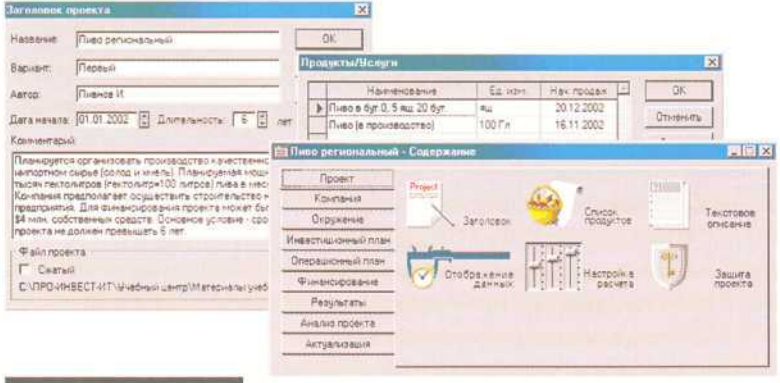
Для пивзавода, организацией которого занялся Иван Пивнов, предусматривается набор административно-управляющего персонала в количестве 40 человек со средней зарплатой 20 000 руб., а также рабочих, инженеров, технологов – всего 400 человек со средней зарплатой 8500 руб. в месяц.

Производственный цикл состоит из варки, брожения, стабилизации, фильтрации, разлива, занимает весь процесс 15 дней. В качестве сырья для производства пива «Пивнов» решено использовать импортные солод и хмель, а разливать – в отечественную стеклотару.

В прямые издержки включены расходы на солод, хмель и воду, а также все составляющие для упаковки пива – бутылки, этикетки, пробки и тара. А вот общие издержки решено разделить на офисные расходы – 300 000 руб/мес и производственные расходы – 950 000 руб/мес.

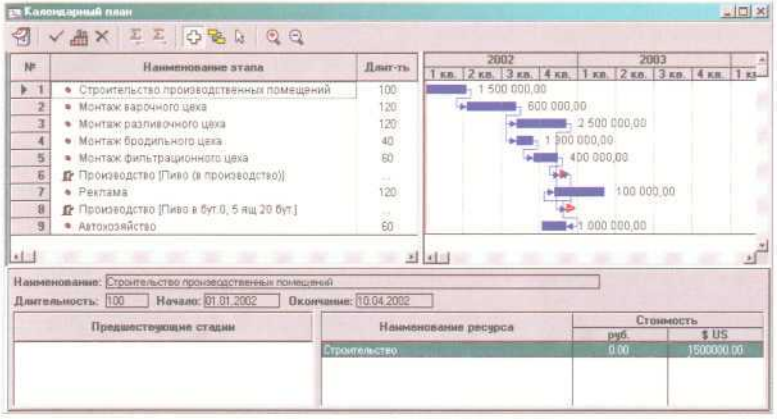
Максимальный планируемый объем производства и сбыта составляет в период сезонного всплеска 90 тысяч гектолитров.

Цены на материалы, комплектующие, зарплату и все прочие расходы Иван указал в двух валютах – в рублях и долларах. Хотя в Project Expert можно было хоть в индийских рупиях.



Немного больше времени понадобилось Ивану для составления календарного плана, зато и картинка получилась что надо. Стало понятно, какие этапы работ должны быть выполнены, чтобы запустить производство и сбыт, и какие ресурсы – денежные и человеческие – на это потребуются.

После этого система Project Expert мгновенно провела расчет его проекта и выдала Ивану



необходимые финансовые отчеты и показатели. За их изучение он и засел.

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА

Финансовые показатели проекта, характеризующие платежеспособность, ликвидность, деловую активность и рентабельность, а также показатели эффективности вложенных инвестиций, вычисляются в Project Expert на основе данных прогнозных документов – «Отчета о прибылях и убытках», «Баланса» и «Отчета о финансовых результатах».

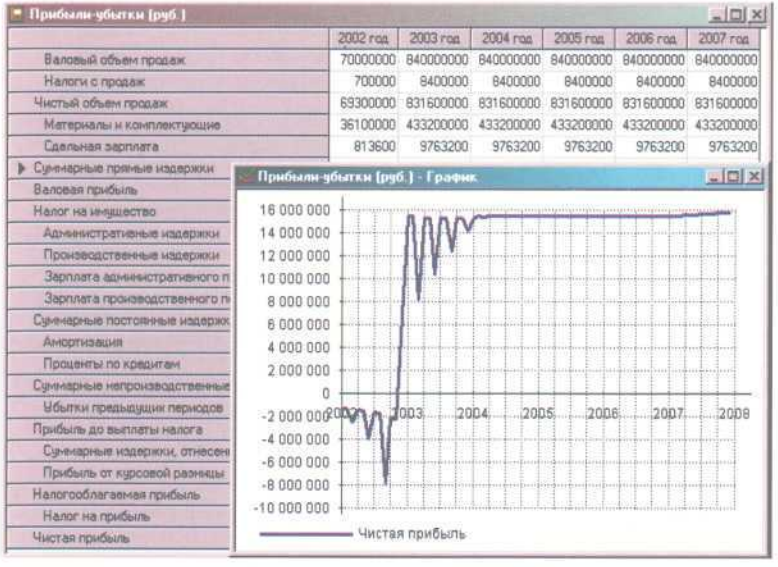
Инвестиционный проект оценивается по финансовым показателям, характеризующим платежеспособность, ликвидность, деловую активность и рентабельность, а также показателям эффективности вложенных в его реализацию инвестиций.

Ключевой показатель проекта – это прибыль.

Особое внимание надо обращать на прибыль. Именно прибыль характеризует эффективность операционной деятельности предприятия. Поэтому, прежде всего, Иван занялся изучением отчета о прибылях и убытках. Прогноз прибыли оказался весьма обнадеживающим. К началу второго года проекта, когда будут полностью введены производственные мощности, чистая прибыль от производства продукции достигнет 16 млн рублей.

Затем Иван сосредоточился на изучении финансовых показателей будущей деятельности предприятия. Прежде всего его интересует текущая ликвидность. Будет ли у предприятия достаточно денежных средств для погашения текущих обязательств перед поставщиками? Динамика этого показателя внушает оптимизм.

Способность компании погасить свои обязательства за счет оборотных средств отражают



Прибыли-убытки (руб.)

	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год	2007 год
Валовый объем продаж	70000000	840000000	840000000	840000000	840000000	840000000
Налоги с продаж	700000	8400000	8400000	8400000	8400000	8400000
Чистый объем продаж	69300000	831600000	831600000	831600000	831600000	831600000
Материалы и комплектующие	36100000	433200000	433200000	433200000	433200000	433200000
Сдельная зарплата	813600	9763200	9763200	9763200	9763200	9763200
Суммарные прямые издержки						
Валовая прибыль						
Налог на имущество						
Административные издержки						
Производственные издержки						
Зарплата административного п						
Зарплата производственного п						
Суммарные постоянные издержк						
Амортизация						
Проценты по кредитам						
Суммарные непроизводственные						
Убытки предыдущих периодов						
Прибыль до выплаты налога						
Суммарные издержки, отнесен						
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль						
Налог на прибыль						
Чистая прибыль						

показатели ликвидности. Так, коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio) вычисляется как отношение оборотных средств (Total Current Assets) к краткосрочным обязательствам (Total Current Liabiities):

$$CR = \frac{TotalCurentAssets}{TotalCurentLiabilities}.$$

Нижняя граница для коэффициента текущей ликвидности равна 1, оборотных средств должно быть, по меньшей мере, достаточно для погашения краткосрочных обязательств.

Показатели ликвидности характеризуют способность компании погасить свои обязательства за счет оборотных средств.

Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более чем в три раза также является нежелательным, поскольку может свидетельствовать о нерациональной структуре активов.

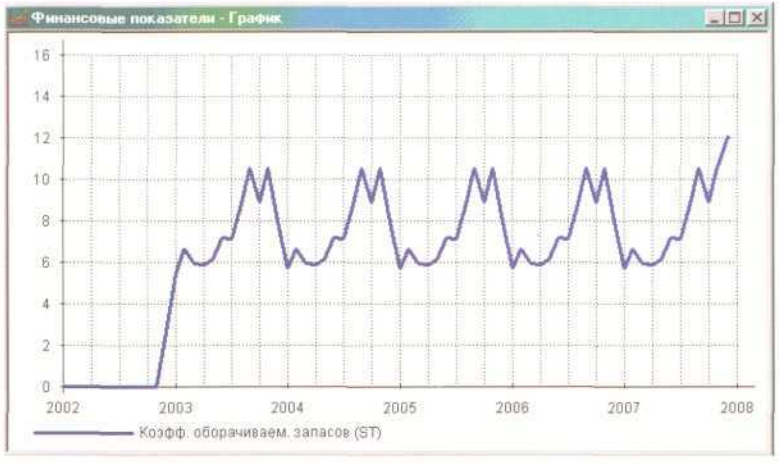
Другая группа – показатели деловой активности – дают представление об эффективности использования средств предприятия. Одним из основных показателей этого типа является период оборачиваемости материально-производственных запасов (Stock turnover). Он отражает скорость реализации запасов (в днях) и рассчитывается как среднегодовое значение суммы запасов (Inventory), отнесенное к величине ежедневных производственных издержек. Последняя определяется как результат деления суммы прямых производственных издержек (Cost of goods sold) за текущий год на 365 дней.

Показатель оборачиваемости запасов показывает, насколько разумно предприятие управляет этой, наименее ликвидной группой активов.

Чем выше показатель оборачиваемости запасов, тем меньше средств связано в этой, наименее ликвидной группе активов. Особенно *актуально повышение оборачиваемости* и снижение запасов при наличии значительной задолженности в пассивах компании.

Этот показатель также привлек внимание Ивана. Он знал, что на исправно работающем предприятии запасы не должны долго лежать

на складе, ведь это мертвый капитал! Прогноз этого показателя был хорошим. Запасы должны оборачиваться в течение 6 – 10 дней.



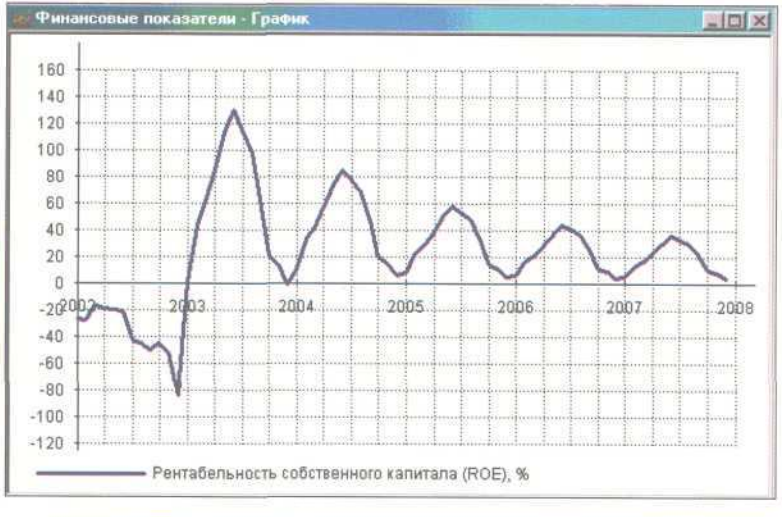
Участникам проекта мало знать, что предприятие прибыльно. В какой степени прибыльна деятельность компании показывают коэффициенты рентабельности (Profitability ratios).

Рентабельность собственного капитала (Return on shareholders' equity) позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия. Обычно этот показатель сравнивают с возможным альтернативным вложением средств в другие ценные бумаги.

Рентабельность собственного капитала показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли (Profit after tax) приходится на единицу вложений акционеров компании (Total shareholders' equity):

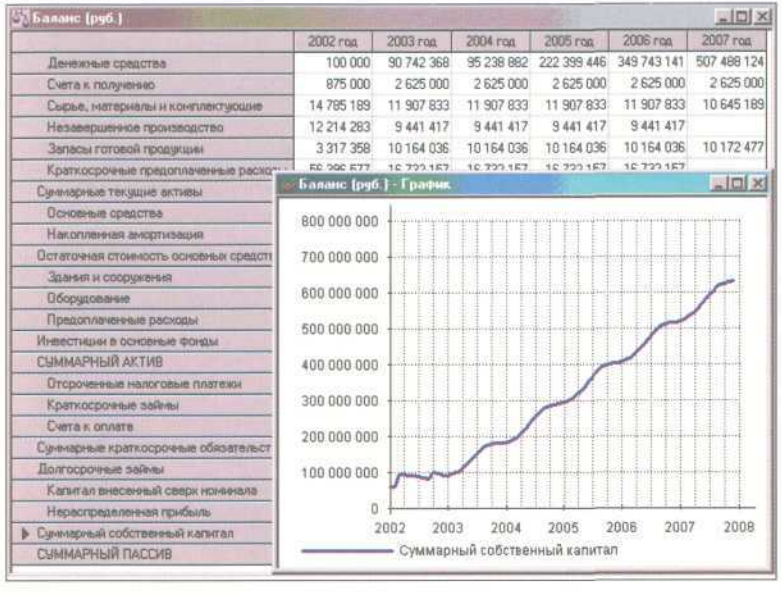
$$ROE = \frac{Profit\ after\ tax}{Total\ Shareholders'\ equity}.$$

Рассматривая показатель рентабельности собственного капитала, рассчитанный в Project Expert, Иван убедился, что на его предприятии капитал будет работать весьма эффективно. Среднее значение прибыли по отношению к капиталу предприятия составит от 60% в начале проекта до 20% в конце.



Это и понятно, ведь капитал растет в ходе успешной деятельности предприятия, приносящего стабильную прибыль! Как именно будет расти капитал предприятия, Иван увидел, изучая прогноз баланса, рассчитанный программой.

Коэффициенты рентабельности помогут определить эффективность деятельности компании.



Баланс (руб.)

	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год	2007 год
Денежные средства	100 000	90 742 368	95 238 882	222 399 446	349 743 141	507 488 124
Счета к получению	875 000	2 625 000	2 625 000	2 625 000	2 625 000	2 625 000
Сырье, материалы и комплектующие	14 785 189	11 907 833	11 907 833	11 907 833	11 907 833	10 645 189
Незавершенное производство	12 214 283	9 441 417	9 441 417	9 441 417	9 441 417	
Запасы готовой продукции	3 317 358	10 164 036	10 164 036	10 164 036	10 164 036	10 172 477
Краткосрочные предоплаченные расходы	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
Суммарные текущие активы						
Основные средства						
Накопленная амортизация						
Остаточная стоимость основных средств						
Здания и сооружения						
Оборудование						
Предоплаченные расходы						
Инвестиции в основные фонды						
СУММАРНЫЙ АКТИВ						
Отсроченные налоговые платежи						
Краткосрочные займы						
Счета к оплате						
Суммарные краткосрочные обязательст						
Долгосрочные займы						
Капитал внесенный сверх номинала						
Нераспределенная прибыль						
Суммарный собственный капитал						
СУММАРНЫЙ ПАССИВ						

Итак, деятельность будущего предприятия Ивана Пивнова обещает быть вполне успешной, проект выглядит привлекательно по всем финансовым показателям.

Отчет о движении денежных средств показывает наличие на предприятии свободных денежных средств.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Необходимым условием безбедного существования любого предприятия является наличие ненулевого количества денег на счетах предприятия на протяжении всего проекта.

Однако, заглянув в отчет о движении денежных средств, Иван расстроился. Стало ясно, что предприятию грозит колоссальный дефицит денег. Объем наличности определяет границы возможного в деятельности предприятия. А нет денег для начала дела – нет и бизнеса.

Кэш-фло (руб.)

	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год	2007 год
Поступления от продаж	12 950 000					
Затраты на материалы и комплектующие	56 864 810					
Затраты на сдельную заработную плату	163 333					
Суммарные прямые издержки	57 028 143					
Общие издержки	4 550 000					
Затраты на персонал	13 000 000					
Суммарные постоянные издержки	17 550 000					
Налоги	5 141 015					
Кэш-фло от операционной деятельности	-66 769 158					
Затраты на приобретение активов	220 500 000					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-220 500 000					
Баланс наличности на начало периода						
Баланс наличности на конец периода	-287 269 158					

Настало время Ивану подумать о финансировании проекта. Если не удастся найти компаньонов, то прекрасные планы так и останутся

планами. Впрочем, для привлечения партнеров в бизнес как раз и нужен бизнес-план!

Петра Водкина, давнего приятеля Ивана Пивнова, долго уговаривать не пришлось. Он как раз искал возможность вложить наследство, полученное от дяди, в какое-нибудь выгодное дело. Вдвоем у них набралось 4 миллиона долларов. Но этого оказалось недостаточно. Стало ясно, что без кредита банка им не обойтись. С помощью программы они рассчитали, что с учетом выплаты процентов им потребуется еще почти 10 миллионов долларов сроком на полтора года.

Принимая решение о вложении в предприятие денежных средств, инвестор хочет знать, когда вернутся деньги, какой доход принесет проект и нет ли более выгодных способов вложения денег.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ

Как убедить кредитора или инвестора вложить деньги в проект? Надо показать, что это будет выгодно!

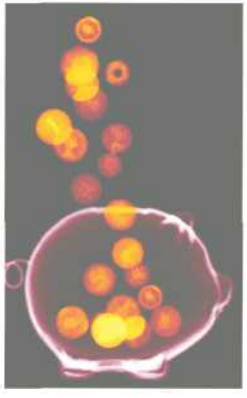
В системе Project Expert в модуле «Анализ проекта» компаньоны нашли раздел «Эффективность инвестиций», где программа уже рассчитала ряд показателей. Что должно интересовать инвесторов и кредиторов, когда они вкладывают деньги в проект?

Прежде всего их волнует вопрос, как быстро эти деньги вернутся. Поэтому первый показатель, на который потенциальный донор денежных средств обращает внимание, – *период* окупаемости, PB (Payback period). Он показывает время (t), которое требуется для покрытия начальных инвестиций (Investments) за счет чистого денежного потока (CF_t), генерируемого инвестиционным проектом

$$Investments = \sum_{t-1}^{PB} CF_t.$$

Вложение денежных средств в проект происходит на довольно продолжительный срок – от 2 до 10 лет и более. Но одна и та же сумма

денег сегодня и через пять лет – это разные деньги. Понятно, что «деньги утром» дороже, чем «деньги вечером». Чтобы учесть изменение стоимости денег с течением времени, применяется механизм расчета, называемый *дисконтированием*. Ставка дисконтирования играет роль фактора, обобщенно характеризующего влияние макроэкономической среды и конъюнктуру финансового рынка.



В качестве ориентира можно взять ставку, выплачиваемую Сбербанком по депозитам. То есть каждую возможность инвестировать деньги в проект их владелец сопоставляет с размещением денег в Сбербанке и получением некоторой, практически безрисковой прибыли через определенный период времени, равный продолжительности проекта. Поэтому наряду с «простыми» показателями эффективности инвестиций рассматривают уточненные или дисконтированные их значения.

Для расчета дисконтированного периода окупаемости чистый денежный поток дисконтируется, т. е. делится на величину $(1+r)^{t-1}$.

$$Investments = \sum_{t-1}^{DPB} \frac{CF_t}{(1+r)^{t-1}},$$

где Investments – начальные инвестиции, N – длительность проекта в месяцах,

Учесть ценность сегодняшних денег завтра помогает механизм дисконтирования.

CF_t – чистый денежный поток месяца t,
r – ставка дисконтирования.

Инвесторов также интересует, какой доход принесет этот проект. Абсолютную величину дохода от реализации проекта с учетом ожидаемого изменения стоимости денег обозначает показатель чистого приведенного дохода – NPV (Net present value), который определяется по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^{N} \frac{CF_t}{(1+r)^{t-1}} - Investments.$$

Обязательное условие реализации проекта: чистый приведенный доход должен быть неотрицательным.

А вот *относительную величину доходности* проекта в сравнении с размером инвестированных в его осуществление средств – сумму прибыли на единицу инвестиций – показывает индекс прибыльности – PI (Profitability index):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{N} \frac{CF_t}{(1+IRR)^{t-1}}}{Investments}.$$

Обязательное условие реализации проекта: индекс прибыльности должен быть больше 1.

Помимо всего прочего, инвестору или кредитору хочется сравнить несколько проектов

между собой, а также с другими способами размещения денег. Это не всегда возможно, так как проекты различаются по продолжительности, масштабу, рискам. Отдачу на вложенный капитал демонстрирует показатель, который называется внутренней нормой рентабельности – IRR (Internal rate of return) и определяется из следующего соотношения:

$$\sum_{t=1}^{N} \frac{CF_t}{(1+IRR)^{t-1}} - Investments = 0,$$

где Investments – начальные инвестиции,
CF_t – чистый денежный поток месяца t,
N – длительность проекта в месяцах.

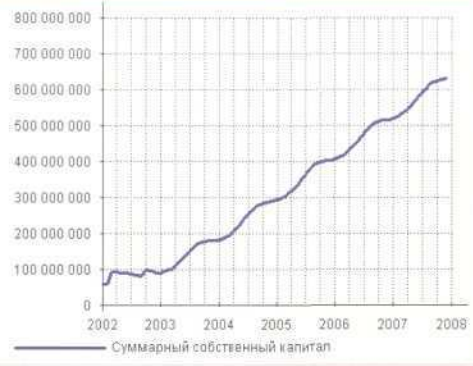
Проект считается приемлемым, если рассчитанное значение IRR не ниже требуемой нормы рентабельности, которая определяется инвестиционной политикой компании.

Вот на эти показатели и обратили внимание Иван Пивнов и Петр Водкин. По расчетам программы Project Expert пивной проект окупится в «долларовом исчислении» в течение трех с половиной лет, при норме рентабельности почти 40%, индексе прибыльности 1,59, а общая сумма денег, которые принесет проект (чистый приведенный доход), составит пять миллионов семьсот восемьдесят тысяч долларов. Прекрасные результаты!

Баланс (руб.)

	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год	2007 год
Денежные средства	100 000	90 742 368	95 238 882	222 399 446	349 743 141	507 488 124
Счета к получению	875 000	2 625 000	2 625 000	2 625 000	2 625 000	2 625 000
Сырье, материалы и комплектующие	14 785 189	11 907 833	11 907 833	11 907 833	11 907 833	10 645 189
Незавершенное производство	12 214 283	9 441 417	9 441 417	9 441 417	9 441 417	
Запасы готовой продукции	3 317 358	10 164 036	10 164 036	10 164 036	10 164 036	10 172 477
Краткосрочные предоплаченные расходы	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
Суммарные текущие активы						
Основные средства						
Накопленная амортизация						
Остаточная стоимость основных средств						
Здания и сооружения						
Оборудование						
Предоплаченные расходы						
Инвестиции в основные фонды						
СУММАРНЫЙ АКТИВ						
Отсроченные налоговые платежи						
Краткосрочные займы						
Счета к оплате						
Суммарные краткосрочные обязательст						
Долгосрочные займы						
Капитал внесенный сверх номинала						
Нераспределенная прибыль						
Суммарный собственный капитал						
СУММАРНЫЙ ПАССИВ						

Баланс (руб.) - График



Украсив свой бизнес-план графиками и диаграммами, Иван и Петр, полные оптимистических ожиданий, отправились в банк.

В БИЗНЕС-ПЛАН

Финансовый раздел бизнес-плана состоит из трех основных финансовых отчетов компании и схемы финансирования проекта.

В БИЗНЕС-ПЛАН

- **Балансовый отчет** (снимок финансовой платежеспособности бизнеса)

Активы (1)	Пассивы (1)
Основные средства	Долгосрочные обязательства
земля и здания станки и оборудование средства транспорта другие	долгосрочные займы ценные бумаги нераспределенная прибыль
Итого основные средства	Итого долгосрочные обязательства
Оборотные средства	Текущие обязательства
сырье продукция в процессе производства законченная продукция счета дебиторов предоплата, которая может быть получена остаток на банковском счете наличные	краткосрочные займы накопившиеся задолженности по выплате налогов
Итого: оборотные средства	Итого: текущие обязательства
Итого активы	Итого: пассивы

- **Счет прибылей и убытков** (дает информацию о прибыльности)

Продажи	A
Переменные затраты	
сырьевые материалы налоги с продаж прочие переменные затраты изменение запасов	
Итого переменные затраты:	B
Валовая прибыль	C = A - B

В БИЗНЕС-ПЛАН

Постоянные затраты	
амортизация персонал аренда страховка реклама коммунальные услуги прочие налоги (за исключением налога на прибыль) прочие	
Итого постоянные затраты	D
Чистая прибыль до уплаты процентов по займам и налогов	E = C - P
Проценты по займам	F
Чистая прибыль до уплаты налогов	G = E - F
Налог на прибыль	H
Чистая прибыль после уплаты налогов	I = G - H

- **Отчет о потоке наличности** (дает информацию о способности бизнеса генерировать наличные средства и выполнять свои финансовые обязательства)

Прогноз потока наличности достаточно прост. Он состоит из перечисления всех оттоков наличных средств (платежей) и всех притоков наличности с разноской по месяцам и служит для расчета баланса. Отрицательный баланс означает недостаток оборотного капитала и необходимость организации дополнительного финансирования.

Если предприятие не справляется с финансированием проекта само, оно вынуждено обращаться за кредитом в банк или другую организацию, заинтересованную во вложении свободных средств. Потенциальному кредитору/инвестору помимо описанных выше документов необходимо представить:

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

ШАГ 8

ПРЕДСТАВЬТЕ ПРОЕКТ ИНВЕСТОРУ ИЛИ КРЕДИТОРУ

Многие разработчики проектов совершают большую ошибку, полагая, что с подготовкой бизнес-плана их проблемы заканчиваются.
Это не так.
Теперь важно обеспечить проект необходимыми ресурсами, в первую очередь – финансовыми.
Их источник – инвестор.

Если проектом предусматривается внешнее финансирование, то с первых шагов вы получаете в лице инвестора не партнера, а оппонента, который все ставит под сомнение и не способен предложить конструктивный совет в связи с плохой информированностью о реальном состоянии дел. Опыт показывает, что многие проекты отвергаются инвесторами скорее по причинам психологического характера, нежели вследствие их низкой экономической эффективности.

Инвестор – не Дед Мороз, это делец, который хочет получить прибыль. Но в то же время – это человек, и с ним надо найти «общий язык».

Представьте себя на месте вашего инвестора, посмотрите на проект его холодным и расчетливым взглядом – и вы поможете проекту успешно выдержать «экзамен».

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Излишне говорить о том, что этап оценки привлекательности проекта крайне важен для успешной его реализации. Причем это касается не только случаев привлечения сторонних инвестиций.

Даже если проект предусматривает в какой-то своей части самофинансирование, тщательная экспертиза проекта крайне необходима и даже настоятельно рекомендуется инвестиционными консультантами.

Оценка включает в себя подробное изучение мероприятий, затрат, графика реализации, показателей эффективности проекта. Каждый из компонентов проекта рассматривается как с точки зрения адекватности (т. е. насколько реалистичны предположения и сроки, заложенные в проект), так и с точки зрения корректности проведенных расчетов и соблюдения общепринятых методик, прежде всего в сфере финансового планирования и анализа.

Жесткие стандарты составления бизнес-планов как раз направлены на облегчение проведения оценки проектов. С точки зрения повышения качества управления процессом

оценки инвестиционных проектов приведение всех поступающих предложений к единой стандартной форме трудно переоценить. Это позволяет систематизировать процесс и создает базу для сравнения различных проектов, используя единую систему критериев.

Критерии оценки

Сам процесс оценки проектов состоит из последовательно проводимых исследований (экспертиз). В зависимости от сложности проекта, схемы финансирования и других параметров экспертиза может проводиться до десяти раз и более. Но обычно процесс оценки проекта ограничивается тремя этапами:

1. предварительная экспертиза;
2. независимая экспертиза, включая детальный анализ проекта;
3. принятие решения о финансировании (отбор проектов).

Основной задачей предварительной экспертизы является первичный отбор наиболее интересных проектов и соответственно отсев заранее неперспективных предложений. Для этой цели наиболее часто используется обычный метод экспертных оценок. Аналитическая служба компании разрабатывает перечень

Существует мнение, что бюджет – это мечты соискателя, перечеркнутые возможностями инвестора.

критериев в виде опросных листов для экспертов, назначив для каждого из критериев соответствующие весовые коэффициенты в зависимости от их значимости. По данным критериям оцениваются все поданные заявки (проекты). При удовлетворительных результатах анализа принимается решение допустить проект на независимую экспертизу. В противном случае проект отклоняется.

Анализ проектов всегда начинается с узкого места. Обычно наименее предсказуемым местом является реализация продукции или услуг на рынке. Именно поэтому особое внимание на этапе предварительной экспертизы должно уделяться аспектам, связанным со сбытом продукции или услуг, производству которых посвящен проект. Предположим, что вы инвестируете свой капитал в производство нового продукта. В таком случае можно предложить следующий перечень вопросов для предварительной экспертизы.

1. Аспекты, характеризующие продукт

- Насколько реальна концепция продукта, и будет ли он выполнять те функции, которые декларируются авторами проекта?
- Как могут быть оценены функциональные и потребительские свойства, а также дизайн продукта по сравнению с продуктами конкурентов?
- Совместим ли продукт с наиболее распространенными международными и государственными стандартами?
- В какой степени сбыт продукта зависит от реализации других сопутствующих продуктов?
- Насколько сложна подготовка потребителя для использования продукта?
- Как можно оценить потенциал развития продукта, например вероятность создания на его основе гаммы других продуктов?

2. Аспекты, характеризующие рынок

- Как можно оценить потенциал рынка, его масштаб: международный, государственный, региональный, локальный?
- Какова готовность рынка к приему этого продукта?
- Какова цена продукта по сравнению с продукцией конкурентов?
- Как можно оценить конкуренцию на рынке?
- Как можно оценить готовность каналов распределения продукции?
- Какова тенденция спроса?
- Как можно оценить потребность в рекламе?
- Какое время потребуется для достижения планируемых объемов сбыта?

«Обдумывать – искать оправдание уже принятого решения».

Амброз Бирс

- Как можно оценить время жизни продукта на рынке?

3. Аспекты, характеризующие НИОКР и производство

- На какой стадии готовности находится продукт?
- Как оцениваются необходимые исследования и разработки?
- Как оценивается технологичность продукта?
- Насколько сложна подготовка производства?
- Какое технологическое оборудование требуется?
- Как оценивается наличие сырья, материалов и энергетических ресурсов для серийного производства?
- Как оценивается потребность и возможность производственной кооперации?
- Насколько производственный персонал соответствует требованиям проекта?
- Каково требуемое сервисное обслуживание?

4. Юридические аспекты

- Соответствует ли продукт или технология его производства текущему и перспективному законодательству?

- Каков уровень патентно-лицензионной защиты?
- Соответствует ли проект нормам по безопасности и экологии?

5. Финансовые аспекты

- Как оценивается потребность в инвестициях?
- Какова предполагаемая прибыль от проекта? Как оценивается срок окупаемости проекта?

В результате предварительной экспертизы рассчитывается интегральный показатель эффективности предложения и на его основе принимается решение об отклонении проекта или о продолжении его рассмотрения. Отсеяв, таким образом, от 80 до 90% предложений, инвестор имеет возможность сосредоточить свое внимание на нескольких проектах и перейти к следующему этапу – независимой экспертизе или инвестиционному анализу.

Независимая экспертиза включает в себя: финансово-экономический анализ проекта, научно-техническую (технологическую), социальную и экологическую экспертизу.

В процессе финансового анализа осуществляется проверка корректности используемых

данных, расчет рассмотренных ранее показателей эффективности инвестиций, эффективности производственной деятельности предприятия и его финансового состояния, а также проведение анализа чувствительности проекта по различным сценариям.

Для каждого из проектов производится несколько вариантов расчетов с различными наборами входных данных, учитывающих оптимистичный и пессимистичный ход развития проекта. Результаты финансового анализа, дополненные результатами анализа риска и заключением руководителя экспертного подразделения, передаются руководству компании для принятия окончательного решения о финансировании проекта.
Содержание этапов независимой экспертизы будет различаться в зависимости от типа рассматриваемого проекта: исследовательский, венчурный или промышленный проект.

Типы проектов

Отбор проектов осуществляется также на основе многокритериальной экспертной оценки, но уже с решающим голосом менеджеров и экономистов, а не экспертов. Критерии зависят от типа, к которому проект принадлежит. Характеристики, по которым можно понять, к какому типу относится проект, приводятся ниже.

Исследовательский проект:

- соответствие основным тенденциям развития науки и технологии;
- новизна;
- научно-технический уровень;
- положительное влияние на развитие смежных научных направлений;
- реалистичность задачи;
- прикладное значение научных исследований;
- возможность эффективной правовой защиты;
- воздействие на окружающую среду.

Решение о финансировании исследовательских проектов должно приниматься на основе экспертного заключения наиболее авторитетных ученых и специалистов, способных определять основные тенденции развития науки. Также широкое распространение имеет система конкурсов по приоритетным направлениям науки и технологии, когда отбор осуществляется из числа заявок, поступивших на конкурс.

Венчурный проект:

- наличие новых, конкурентоспособных продуктов или услуг;

«План отличается от мечты только количеством израсходованной бумаги».

Владислав Гжегорчик

- норма прибыли, превышающая среднюю для данной отрасли;
- наличие бизнес-плана надлежащего качества, определяющего стратегию развития проекта;
- технологическая реализуемость;
- квалификация управляющей группы;
- экологические критерии;
- социальные критерии.

Решение о финансировании венчурных проектов осуществляется на основе профессиональной научно-технической экспертизы, подтверждающей реальность идеи проекта и детального финансово-экономического анализа.

Промышленный проект:

- наличие предприятия, готового к реализации проекта;
- финансово-экономические показатели (индекс прибыльности, период окупаемости, внутренняя норма рентабельности);
- качество бизнес-плана;
- технологическая реализуемость;
- квалификация администрации предприятия;
- экологические критерии;
- социальные критерии.

РЕШЕНИЯ ПО ФИНАНСИРОВАНИЮ ПРОЕКТОВ

После того как менеджеры совместно с экспертами произвели отбор проектов, надо определить общие подходы к финансированию в зависимости от типа отобранных проектов.

Исследовательские проекты

Вследствие высокой степени неопределенности в получении на начальной стадии проекта научно-технического и, тем более, экономического эффекта исследовательские проекты характеризуются наиболее высоким риском. Финансовые институты, особенно ориентированные на получение прибыли, крайне редко могут быть заинтересованы в участии в подобных проектах. В связи с этим единственным реальным источником финансирования исследовательских проектов является государственный бюджет, причем финансирование может осуществляться только на безвозвратной основе в виде грантов. Другой путь (впрочем, встречающийся крайне редко) – использование механизма «связанного» финансирования, когда организация выполняет для заказчика некоторые прикладные исследования и по условиям соглашения заказчик обязуется дополнительно

финансировать какой-либо исследовательский проект.

Венчурные проекты

Часто говорят: «единомыслие – это когда проект написан одним разработчиком».

Финансирование венчурных проектов на разных этапах осуществляется в различных формах. Это обусловлено тем, что по мере развития проекта изменяются параметры риска и доходности. Обычно выделяют две стадии венчурного проекта:

1. Начальная стадия, включающая в себя:

- создание, регистрацию и обеспечение деятельности нового предприятия;
- НИОКР;
- маркетинговые исследования;
- изготовление опытных образцов или партии продукции;
- разработку бизнес-плана развития проекта.

Принимая во внимание, что венчурные проекты, не смотря на высокий риск начальной стадии, являются коммерческими по своей сути, финансирование таких проектов осуществляется коммерческими организациями и предприятиями на возвратной основе. Среди источников финансирования венчурных проектов можно назвать следующие:

- индивидуальные предприниматели (венчурные капиталисты);
- специализированные фонды венчурного (рискового) финансирования;
- государственные или общественные фонды поддержки предпринимательства и инновационных программ;
- предприятия, проводящие собственные исследовательские и венчурные программы или заинтересованные в использовании (приобретении лицензии) результатов работ, полученных на начальной стадии проекта.

2. Стадия серийного (мелкосерийного, среднесерийного или массового) производства, включающая:

- разработку стратегического плана развития производства;
- строительство здания и сооружений;
- приобретение оборудования и изготовление оснастки;
- приобретение сырья, материалов и комплектующих изделий;
- производство продукции (услуг);
- создание системы распределения продукции;
- активное продвижение товара на рынок.

Вторая стадия венчурного проекта проходит при относительном снижении неопределенности и риска, обычно требует более значительных затрат. Финансирование стадии организации серийного производства венчурного проекта осуществляется из следующих источников:

- индивидуальные предприниматели и фонды венчурного финансирования;
- инвестиционные компании и фонды;
- банки;
- выпуск ценных бумаг;
- национальные и иностранные инвесторы.

Фонды венчурного финансирования занимают особое положение среди инвестиционных институтов. Финансируя проект, они, как правило, становятся его совладельцами, что обеспечивает возможность последующего контроля и управления. В случае снижения уровня прибыли венчурного проекта до уровня рядового промышленного проекта венчурный фонд продает свою долю другим инвесторам: банкам, инвестиционным фондам. Полученные в результате реализации проекта денежные ресурсы реинвестируются в новые венчурные проекты. Примерно по такой же схеме действуют и индивидуальные «венчурные капиталисты».

Вообще чем больше становится размер и оборот предприятия, тем больше в общем плане его финансирования доля традиционных источников и тем менее заметна роль рискового капитала.

Промышленные проекты

Финансирование промышленных проектов осуществляется из традиционных источников, рассмотренных ранее: выпуск ценных бумаг с последующим частным размещением или открытой подпиской, инвестиционные компании и фонды, банки, национальные и иностранные инвесторы и т. д.

«Бизнес – это будущее инвестиций», – таково мнение оптимистов

МИФ 13 Инвестора или кредитора найти очень сложно, практически невозможно. Никто не хочет вкладывать деньги в российский бизнес, так как риск очень велик.

АНТИМИФ 13 Инвестиционный климат в России сейчас вполне благополучный. Инвесторы – и российские, и зарубежные готовы вкладывать деньги в перспективные проекты. Проблема в том, что таких проектов очень мало, мало предприятий, которые готовы обоснованно представить и реализовать интересный, перспективный проект.

МИФ 14 Инвестора интересует только обеспечение под кредит.

Прежде всего банк смотрит на денежные потоки предприятия, формируемые как от текущей деятельности, так и от реализации инвестиционного проекта.

АНТИМИФ 14 Да, банки требуют предоставления обеспечения. Но прежде всего им интересно, чтобы проект был реализован. Потенциальный заемщик должен представить в банк убедительные обоснования в пользу того, что ссуда вернется. Причем вернется при нормальном развитии событий. И что процент по кредиту или прибыль от предприятия будет превышать доход, который мог быть получен, если бы деньги просто были помещены в банк под процент.

ИНВЕСТОРЫ БЫВАЮТ РАЗНЫЕ

Если деньги кредитора или инвестора берутся под осуществление проекта на действующем предприятии, это называется инвестиционное кредитование, и в качестве источника возврата средств является вся хозяйственная деятельность заемщика. Если никакой другой деятельности кроме проекта нет, то погасить кредит можно только из доходов от реализации самого проекта, и такое участие кредитора называют проектным финансированием.

Очевидно, что эти два вида финансирования отличаются друг от друга, в том числе степенью риска, которая более высока при проектном финансировании. При инвестиционном кредитовании банк прежде всего анализирует финансовое состояние предприятия по данным стандартной бухгалтерской отчетности предприятия.

В случае проектного финансирования акценты смещены в сторону более тщательного анализа самого проекта, обращается особое внимание на распределение рисков финансирования между участниками. Минимальный размер участия в проекте собственными средствами – 30%.

Кто сегодня может выступать в качестве донора денежных средств?

Во-первых, *коммерческие банки*. Помимо обычного залога под кредит в виде активов предприятия, банку можно предложить, например, будущие платежи по долгосрочному договору с крупным клиентом. Такое кредитование возможно и для предприятий, которые ведут большой объем безналичных расчетов с населением (телефонные станции, поставщики электроэнергии и газа).

Во-вторых, *инвестиционные банки* – это инвестиционные институты, которые занима-

Банк-кредитор вполне в состоянии оценить объем и стабильность платежей в прошлом и сделать достаточно точный прогноз этих показателей на будущее.

Финансовые инвесторы, как правило, не стремятся приобрести крупные пакеты акций, не сильно разбираются в специфике работы предприятий, в которые инвестируют, и не вмешиваются в оперативное управление этими предприятиями. Все это – удел стратегических инвесторов.

ются размещением новых выпусков ценных бумаг. Существует два механизма взаимодействия между компанией и инвестиционным банком. Так, банк может купить весь выпуск акций или облигаций компании, а затем перепродать его инвесторам по более высокой (если удастся) цене. Разница между этими двумя ценами составляет доход инвестиционного банка. Или же банк действует как агент, получая некоторый процент от полной стоимости выпуска ценных бумаг компании.

В-третьих, *инвестиционные фонды*, которые можно разделить на открытые и закрытые. Участвуя в открытом фонде, инвестор может внести и забрать средства в любой момент. Закрытые фонды устанавливают определенные промежутки времени, в течение которых инвестор не имеет права забрать свои деньги из фонда. В инвестиционной декларации фонда предусмотрено, в какие финансовые инструменты фонд имеет право инвестировать.

Все три группы инвесторов, перечисленные выше, обладают одним общим свойством – это чисто **финансовые инвесторы**.

Стратегические инвесторы приходят на предприятие не только с видением его стратегического развития, но и зачастую с собственным менеджментом. Вкладывая деньги, они уверены, что бизнес будет развиваться так, и только так, как, они считают, он должен развиваться.

Где-то посередине между финансовыми и стратегическими инвесторами стоят **венчурные капиталисты и венчурные фонды.** Такие инвесторы обычно стремятся приобрести значительную долю в предприятии (обычно 20–40%, иногда больше) и заранее определяют стратегию выхода из предприятия – через реализацию акций на биржевом рынке, продажу инвестиций стратегическому инвестору, продажу своей доли остальным акционерам или руководству предприятия.

В связи со всем сказанным возникает вопрос: «Какое финансирование лучше?». Все зависит от того, для чего привлекается финансирование, его цели и сроки. Тут существует одно достаточно простое правило: «длинные деньги» привлекаются для глобальных вложений, «короткие» – для обеспечения оперативных нужд. На практике это означает, что оборотные средства стоит финансировать за счет краткосрочных кредитов, а основные – из долгосрочных кредитов или за счет прямого финансирования.

Правило финансирования: срок, на который привлекается финансирование, должен примерно соответствовать времени жизни активов, на приобретение которых оно необходимо.

Главное правило для соискателя финансирования: хочешь убедить другого – поверь сам.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

МИФ 15 Инвестор выбирает проект, сравнивая показатели его эффективности, – PI, NPV, IRR и т. д.

АНТИМИФ 15 Бизнес-план проекта – только повод, хотя и весомый, привлечь внимание инвестора, это способ показать компетентность, умение системно мыслить. Инвестор должен поверить, что перед ним человек, которому можно доверить деньги. А убедить в том, что вы – надежный человек, и инвестора, и самого себя поможет хорошо рассчитанный бизнес-план.

МИФ 16 О профессионализме разработчика в предметной области свидетельствует огромное количество специальных терминов и профессиональной лексики.

АНТИМИФ 16 Задача тех, кто представляет бизнес-план, привлечь, а не отпугнуть кредитора. Поэтому специальные термины должны присутствовать только в том случае, когда их нельзя заменить более понятными аналогами. В этом случае к бизнес-плану должен прилагаться глоссарий, размер которого не больше 20–30 слов. В противном случае читающий будет продираться через дебри неизвестных ему терминов. А это не может вызвать ничего кроме вполне понятного раздражения.

Вернемся, однако, к нашим предпринимателям, которые как раз подошли к решающему моменту – демонстрации плана проекта.

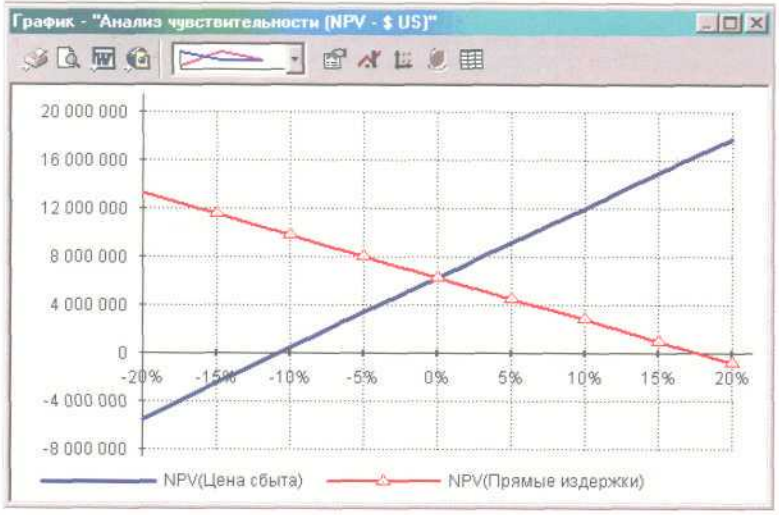
В кредитном отделе банка, куда пришли Иван и Петр, эксперт не скрывал критического отношения к замечательным показателям представленного ему бизнес-плана. Особое недоверие вызвала маркетинговая часть плана. Он высказал предположение, что при высоком уровне конкуренции между производителями пива нашим предпринимателям, возможно, придется снижать цены на свою продукцию.

В какой степени снижение цен повлияет на показатели проекта? Этот вопрос озадачил друзей. Не менее сложным оказался и другой вопрос: «Насколько предсказуемо поведение поставщиков сырья? Что произойдет, если они повысят цены?». На глазах у изумленных бизнесменов эксперт провел анализ чувствительности показателя NPV (чистый приведенный доход) к изменениям цены на выпускаемую продукцию и закупаемые мате-

«Цена – стоимость плюс разумное вознаграждение за угрызения совести при назначении цены».

Амброз Бирс

риалы (оказалось, что в кредитном отделе банка тоже используют аналитическую программу Project Expert).



Результат анализа внушал тревогу: снижение цен на пиво всего лишь на 11% сводило доход проекта к нулю. К тому же результату приводило повышение цен поставщиков на приобретаемое сырье и материалы на 18%. Выходило, что проект оказался довольно рискованным. Бизнесмены в унынии вернулись домой...

ШАГ 9

ОЦЕНИТЕ РИСКИ ПРОЕКТА

Предпринимателю необходимо по существу решить инженерную задачу – спроектировать финансовые результаты предприятия, зависящие от множества предположений, внешних и внутренних факторов, определяющих успех будущей деятельности.

Как инженер проводит расчет конструкций проектируемого моста на прочность, так и бизнесмен должен просчитать «прочность» своего предприятия под действием всевозможных «нагрузок». Сделать это он может на основе проведенных расчетов безубыточности и чувствительности проекта.

АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Целью анализа безубыточности является выяснение влияния объема сбыта на уровень издержек и прибыли.

Анализ безубыточности первоначально создавался для нужд экономической теории (в частности, микроэкономики) и поэтому содержит ряд допущений, которые в реальной жизни встречаются крайне редко. Тем не менее анализ дает возможность решать ряд важных задач управления и планирования работы предприятия:

- формирование оптимальной номенклатуры изделий и обоснование производственной программы;
- определение стратегии и тактики ценообразования;
- вычисление «точки безубыточности».

Анализ безубыточности базируется на следующих предпосылках:

1. Издержки разделены на переменные и постоянные. Выше мы говорили о том, что отождествлять прямые и переменные издержки можно только с большой долей условности. На этапе анализа безубыточности придется от этого отказаться и более тщательно оценить условно переменные и условно постоянные издержки, а также степень их «условности».

2. В исследуемом диапазоне объема производства издержки на единицу продукции не меняются.
3. Номенклатура изделий остается постоянной.
4. Объем производства принимается равным объему сбыта.
5. Все прочие условия не меняются: имеется в виду, что уровень издержек и прибыли зависит только от объема сбыта, а не, скажем, от изменения технологии или других параметров.

При соблюдении перечисленных условий легко определяется минимальный уровень объема сбыта (в натуральном исчислении), обеспечивающий покрытие постоянных издержек маржинальной прибылью от продаж. Это так называемая точка безубыточности:

Минимальный объем продаж =
постоянные издержки / удельная маржинальная прибыль,

где маржинальная прибыль = отпускная цена единицы продукции – переменные издержки на единицу продукции.

Анализ чувствительности позволяет понять, как самые разные меняющиеся во времени факторы влияют на финансовый результат проекта.

АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

Целью анализа чувствительности является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта.

Наиболее распространенный метод, используемый для проведения анализа чувствительности, – *имитационное моделирование*. В качестве интегральных показателей, характеризующих финансовый результат проекта, используются рассмотренные ранее дисконтированные критерии денежного потока, такие, как:

- внутренний коэффициент рентабельности (IRR);
- срок окупаемости проекта (PBP);
- чистая приведенная величина дохода (NPV);
- индекс прибыльности (PI).

Обычно в процессе анализа чувствительности варьируется в определенном диапазоне значение одного из выбранных факторов, при фиксированных значениях остальных и определяется зависимость интегральных показателей эффективности от этих измене-

ний. Факторы, варьируемые в процессе анализа чувствительности, можно разделить на *две основные группы:* влияющие на объем поступлений и влияющие на объем затрат. Обычно в качестве основных варьируемых параметров принимают следующие:

- физический объем продаж продукции или услуг;
- цена реализуемой продукции или услуг;
- величина прямых производственных издержек;
- величина постоянных производственных издержек;
- сумма инвестиционных затрат;
- стоимость привлекаемого капитала.

Эти факторы можно отнести к разряду непосредственно влияющих на объемы поступлений и затраты. Однако кроме факторов прямого действия имеются факторы, которые можно условно назвать косвенными.

Поэтому, прежде чем приступить к анализу чувствительности, необходимо разработать план анализа, определив по отношению к каждому параметру перечень действий и условий, при выполнении которых может быть достигнуто его желаемое значение, а также

«Работа – последнее пристанище тех, кто больше ничего не умеет».

Оскар Уайльд

последствий, к которым может привести его изменение.

Анализ чувствительности начинают с наиболее значимых факторов. Однако анализ проекта включает как количественные методы, так и качественные. Причем в результате проведения качественного анализа могут быть открыты новые точки приложения затрат.

Проверка на модели

Всю ночь предприниматели «прокручивали» разные варианты развития событий. Свои догадки и предположения они проверяли на финансовой модели. Оказалось, что с помощью программы очень удобно просчитывать сценарии, которые могут протекать при тех или иных условиях.

Под утро Ивана осенило: «Если ценовая конкуренция в высококачественных сортах пива станет нам не по зубам, что нам мешает перейти на более дешевые сорта? Тогда «запас по цене» у нас будет значительным, а дешевое отечественное сырье всегда доступно!». Для проверки этой идеи друзья снова бросились к компьютеру. ... Итак, пусть пиво продается на 20% дешевле. При этом стоимость сырья будет на 30% ниже. Что получается?

Программа выдала три графика движения наличных денег.

Синяя линия – первоначальный вариант, красная – это тот случай, когда цену придется снизить на 15%, а зеленая линия показывает, что получится, если выпускать более дешевое пиво на отечественном сырье. Она почти совпадает с синей линией. Все верно! Решение найдено! Теперь у нас есть запасной вариант на случай изменения конъюнктуры рынка. А показатели эффективности проекта в этом случае даже лучше, чем в основном варианте.

«Руководить — это значит не мешать хорошим людям работать».

Петр Капица

ЭПИЛОГ. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Как сказка заканчивается свадьбой, так и нашу книжку завершит happy end.

Иван Пивнов получил необходимые средства для реализации своего проекта и приступил к строительству пивного завода. Но в жизни после свадьбы (или после получения кредита) все только начинается.

МИФ ПРЕДПОСЛЕДНИЙ

Главная цель составления бизнес-плана — привлечь инвестора. Теперь можно закинуть эти бумажки подальше, они уже сделали свое дело.

МИФ ПОСЛЕДНИЙ

Научиться делать бизнес можно читая книжки. Хорошая идея — это только залог успешного бизнеса, главное — ее грамотная реализация, только тогда идея перерастет в доходы и прибыль компании. Осуществить этот переход от человеческой мысли к материальному результату под силу лишь грамотному управляющему, обладающему необходимыми знаниями, чутьем и ресурсами.

Г Л О С С А Р И Й

Валовая прибыль — разница между ценой, полученной от первого покупателя продукции, и переменными затратами.

Дисконтированные потоки наличности — притоки наличности или поступления денежных средств (Cash Inflows) и оттоки наличности или выплаты денежных средств (Cash Outflows) в процессе реализации проекта. Сумма поступлений (Inflows), используемая в процессе расчетов показателей эффективности инвестиций или Кэш-фло критериев, формируется путем суммирования следующих статей:

- поступления от продаж;
- доходов по краткосрочным ценным бумагам;
- других поступлений;
- поступления от реализации активов;
- продажи прав собственности;
- доходов от инвестиционной деятельности.

Сумма выплат (Outflows) формируется аналогичным образом и включает в себя:

- прямые производственные издержки;
- затраты на сдельную заработную плату;
- общие издержки;
- затраты на персонал;
- вложения в краткосрочные ценные бумаги;
- другие выплаты;
- налоги;
- кэш-фло от операционной деятельности;
- затраты на приобретение активов;
- другие издержки подготовительного периода;
- приобретение прав собственности (акций);
- выплаты процентов по займам.

Дифференциация цен — в соответствии с маркетинговой стратегией

продукция будет иметь различные цены, если она продается по различным каналам распределения в различной упаковке. Для массового распределения отпускная цена производителя устанавливается таким образом, чтобы покрыть предельные затраты с целью поддержания большого спроса на продукцию (например, основные продукты питания), в то время как для стратегии ниши цена будет установлена на уровне средней себестоимости, чтобы небольшие заказы оставались прибыльными.

Добавленная стоимость – важный элемент любого процесса производства, который создает прибыльность бизнеса. Представляет собой стоимость, добавленную к цене продукции или услуги, являющуюся разницей между себестоимостью и выручкой, полученной после продажи продукции (услуги).

Доля на рынке – доля в общем спросе на продукцию, которая поставляется определенным производителем или торговой фирмой.

Каналы распределения – существуют различные пути поступления продукции к потребителю. Выбор каналов продажи является подготовительным этапом маркетинга продукции. Каждая компания может иметь собственные пункты поставки продукции к конечному пользователю (например, магазины розничной торговли) или продажа оптовым закупщикам, которые затем будут реализовывать продукцию розничным продавцам. Компания может иметь свой собственный торговый персонал, осуществляющий продажу продукции, или нанять коммивояжеров для получения заказов от посредников. В соответствии с этим компания устанавливает свои отпускные цены, упаковывает и рекламирует свой товар.

Конечный пользователь – действительный потребитель продукции.

Конкурентное преимущество – ключевые характеристики вашего бизнеса и/или продукции (технология производства, сеть распределения, имидж компании и т. д.), которые не могут

быть предложены конкурентами в ближайшем будущем.

Маркетинг – рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятий, направленная на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимых товаров и услуг.

Маркетинг – регулирование производства и сбыта товаров и услуг для достижения целей фирмы на основе учета требований потребителей и условий, сложившихся на рынке.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Менеджмент – это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Оборотный капитал – запас денежных средств, необходимый для поддержания процесса производства или торговых операций. Он состоит из запасов и ликвидных ресурсов. Если предприятие должно кредитовать своих клиентов или производственный цикл достаточно продолжителен, в связи с чем продажи приносят наличные средства после длительного периода времени, расходы необходимо будет покрывать за счет собственных средств либо кредитов, либо других источников, но не за счет поступлений от продаж. Когда прогнозируется значительное увеличение производства, следует обратить внимание на дополнительную потребность в оборотном капитале.

Переменные затраты – затраты, которые изменяются пропорционально объему выпущенной продукции, на-

пример расходы на материалы (также используется понятие: прямые затраты).

Посредник – непосредственный потребитель и в то же время продавец товара. Посредник представляет собой промежуточный уровень для бизнеса, который не хочет напрямую работать с конечным пользователем. Доставка, запас продукции, возможности упаковать, торговые помещения, условия оплаты являются предметом заботы данных партнеров по бизнесу. Выбор посредников очень важен, поскольку они влияют на имидж продукции. Часто критикуемые посредники, тем не менее, играют важную роль: они являются связующим звеном между производителем и потребителем. Малый бизнес, который не имеет средств вести дела непосредственно с конечным пользователем, нуждается в посредниках для продажи своей продукции.

Постоянные затраты – затраты, которые не изменяются в зависимости от объема выпуска конечной продукции, т. е. затраты, которые должны быть возмещены при любых результатах производственного процесса, даже в случае отсутствия готовой продукции (также используется понятие: косвенные затраты, накладные расходы).

Продвижение на рынок – любые средства, чтобы информировать рынок о продукции. Помимо рекламы бизнес на рынке следует представить путем распространения листовок, буклетов и использования других средств коммуникации в пунктах розничной торговли.

Решающие факторы успеха – факторы, на которых основан успех вашего бизнеса. Наиболее важная и трудная задача для высшего руководства компании состоит в выявлении таких факторов, которые будут сводить на нет все усилия бизнеса, если их не учесть: они могут касаться поставок, маркетинга, ценообразования, упаковки, распределения продукции, производственного процесса (качества конечного продукта), а также общей организации бизнеса, рабочей силы или финансового обеспечения проекта. Каждый фактор, влияющий

на бизнес, является существенным, но только некоторые из них могут определять будущее всего предприятия, поэтому они должны быть выявлены на ранних этапах и постоянно контролироваться.

Связи с общественностью (PR) – компонент стратегичесгого подхода к рынку. Маркетинг любой продукции будет осуществляться гораздо проще, если компания уже известна потребителю. Мудрые бизнесмены стараются сохранить соответствующий имидж своего предприятия, своей торговой марки и использовать возможные средства приобретения известности. Общий имидж компании создается со временем, благодаря различным средствам, весьма отличным от рекламы: пресса, научные контакты и т. д.

Сегмент рынка – группа потенциальных потребителей, которая характеризуется определенными свойствами. Маркетинг любой продукции будет осуществляться гораздо проще, если компания определила сегменты рынка, заинтересованные в производимой ею продукции. Каждый сегмент возможно потребует разработки определенной сети распределения, соответствующих цен и упаковки. Обычно выделение сегментов проводится на основе уровня дохода, возраста, рода деятельности, района, частоты покупок.

Скидки – побудительные мотивы для покупки. Должна быть тщательно разработана система скидок, поскольку они представляют собой дополнительные затраты и могут не увеличить продажи, как ожидается. Временной период действия скидок должен быть кратким на протяжении одного года и соответствовать наименьшему уровню продаж. Скидки могут быть использованы для стимулирования каналов распределения или конечного покупателя продукции. В этом случае скидки должны предоставлять возможность покупателю узнать свойства новой продукции.

Сопутствующие товары или услуги – продукты или услуги, потребность в которых возникает вместе/после с

потреблением основного товара. Может предоставляться тем же производителем/продавцом, что и основной товар. Комплексный подход к удовлетворению потребностей клиента имеет особую ценность для привлечения потребителей, желающих с наименьшими временными/материальными затратами получить решение всех его задач в определенной области.

Стратегия проекта – цели и обеспечивающие их достижение решения, принятые руководством проекта. Высшее руководство компании должно ясно сформулировать и письменно изложить свои решения для того, чтобы определить оперативные задачи каждому подразделению, которые должны быть ими достигнуты в качественном и количественном выражении. Особенно менеджер по производству должен получить точные инструкции для организации производства, которое отвечало бы требованиям отдела продаж.

Технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО) предусматривает:

- проведение полномасштабного маркетингового исследования;
- подготовку программы выпуска продукции;
- подготовку пояснительной записки, включающей в себя данные предварительного обоснования инвестиционных возможностей;
- подготовку исходно-разрешительной документации;
- разработку технических и технологических решений;
- градостроительные, архитектурно-планировочные и строительные решения;
- инженерное обеспечение;
- мероприятия по охране окружающей среды;
- описание организации строительства;
- описание системы управления предприятием;
- сметно-финансовую документацию;
- оценку рисков;
- планирование сроков осуществления проекта;
- оценку коммерческой эффективности проекта;

- анализ бюджетной эффективности проекта;
- формулирование условий прекращения реализации проекта.

Уникальность/отличие продукции – отличие вашей продукции от продукции ваших конкурентов. Никакой успех не может быть достигнут, если бизнесмен не в состоянии придать отличительные черты своей продукции в сравнении с продукцией конкурентов. Такими отличиями могли быть технические нововведения, особенности упаковки или привлекательность гарантий, предлагаемых потребителю.

Упаковка – внешнее оформление продукции, включая размер и вместимость. Наиболее важным этапом маркетинга является выбор упаковки, поскольку она составляет первое впечатление потребителя о продукции: цвет, размер, тип обертки, напечатанная техническая и коммерческая информация – все это должно быть тщательно разработано и проверено с помощью покупателей. Упаковка продукции должна соответствовать требованиям распределения при установлении времени, в течение которого продукция может храниться до ее потребления конечным пользователем.

Условия оплаты – условия, которые оговорены с поставщиками и покупателями с учетом времени между заказом (или доставкой) и оплатой продукции, используемых средств платежа и возможности предоставления скидок. Условия оплаты имеют огромное значение, поскольку они обусловливают размер оборотного капитала.

Чистая приведенная величина дохода (Net Present Value – NPV) представляет собой оценку сегодняшней стоимости потока будущего дохода. Чистая приведенная стоимость равна приведенной стоимости будущих поступлений, дисконтированных с помощью соответствующей процентной ставки, за вычетом приведенной стоимости затрат. NPV используется для оценивания и ранжирования предложений об инвестициях, с использованием общей базы для сравнения.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Табурчак П. **Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия**. – М., 2002. 352 с.
- Зелль А. **Бизнес-план: инвестиции и финансирование**. – М., 2001. 240 с.
- Румянцева Е. **Инвестиции и бизнес-проекты**. Уч.-прак. пос. В 2 ч. – М., 2001.
- Лимитовский М. **Инвестиции на развивающихся рынках**. – М., 2002. 464 с.
- Бочаров В. **Инвестиции**. – СПб., 2002. 288 с.
- Игошин Н.В. **Инвестиции. Организация управления и финансирование**. – М., 2000. 413 с.
- Панов А. **Инвестиционное проектирование и управление проектами**. Уч. пос. – М., 2002.
- Ложникова А. **Инвестиционные механизмы в реальной экономике**. – М., 2001. 176 с.
- Бочаров В.В. **Инвестиционный менеджмент**. – СПб., 2002. 160 с.
- Керимов В. **Методы управления затратами и качеством продукции**. – М., 2002. 108 с.
- Билльманн В. **Основы управления предприятием**. / Пер. с нем. – М., 2002. 100 с.
- Богатин Ю. **Оценка эффективности бизнеса и инвестиций**. Уч. пос. – М., 2001. 254 с.
- Болт Дж. **Практическое руководство по управлению сбытом**. – М., 2001. 268 с.
- Уильямсон О. **Природа фирмы** / Пер. с англ. – М., 2001. 360 с.
- Кийосаки Р. **Руководство богатого папы по инвестированию**. – М., 2002. 560 с.
- Маренков Н. **Управление инвестициями российского предпринимателя**. – М., 2001. 224 с.
- Гончарук О. **Управление финансами предприятия**. Уч. пос. – СПб., 2002. 264 с.
- Слепнева Т. **Цены и ценообразование**. Уч.пос. – Инфра-М, 2001. 240 с.
- Альбеков А. **Экономика коммерческого предприятия**. – Феникс, 2002. 448 с.
- Денисов А. **Экономическое управление предприятием и корпорацией** – Д и С, 2002. 416 с.
- Жданов С. **Эталоны нормального и кризисного функционирования предприятия**. – М., 2001. 216 с.

ОТ ИЗДАТЕЛЕЙ

Уважаемый читатель!

Книги серии «Успешный бизнес. Мастер-класс» предназначены для вашего самообразования. Их компактный формат и лаконичность изложения основных понятий, приемов и стратегий современного бизнеса позволят в кратчайшие сроки освоить инструментарий успеха в любой сфере деятельности. В идеале управленец – это профессионал высшей пробы. Он в совершенстве владеет всеми видами интеллектуального оружия, устойчив в любых ситуациях, готов к риску, ценит дружбу, надежен, верен слову, настойчив в достижении поставленных целей, нетривиален в решениях.

Надеемся, что знакомство с книгами серии «Успешный бизнес. Мастер-класс» вооружит вас знаниями и технологиями, которые окажутся полезны в каждодневной работе. Прочитав их, вы сможете продолжить самосовершенствование в программах MBA «Стратегический менеджмент» и «Реинжиниринг бизнеса» в Высшей школе бизнеса Института экономических стратегий и Экономико-аналитического института МИФИ, а также на специализированных под заказчика краткосрочных авторских программах.

Если вы руководите фирмой, то не понаслышке знаете о трудностях внедрения, о потребности ваших менеджеров в знаниях и навыках. Высшая школа бизнеса ИНЭС предлагает услуги по корпоративному обучению и консультированию:
– Современные инструменты менеджмента и экономики
– Совместное решение отдельных задач управления
– Реинжиниринг бизнеса

www. inesnet.org, E-mail: es@inesnet.org, тел. 234-46-97,
E-mail: Khariton@mephi.ru, тел. 323-90-06

УДК 330
ББК 65.23
С 884

Исключительное право публикации книги «Девять шагов бизнес-планирования» принадлежит издательству «ОЛМА-ПРЕСС Инвест». Выпуск произведения без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

Ступакова М.

С 884 Девять шагов бизнес-планирования. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. – 160 с. (Успешный бизнес. Мастер-класс).
ISBN 5-94848-051-8

Эта книга о том, как важно и нужно заниматься планированием всерьез и со знанием дела. О том, что бизнес-план – это макет, чертеж бизнеса, которым не стоит пренебрегать, если хочешь прийти к успеху. О том, что те, кто ищет, всегда находят – не вопреки, а благодаря.

УДК 330
ББК 65.23

* * * * *

Успешный бизнес. Мастер-класс

Марина Владиславовна Ступакова

ДЕВЯТЬ ШАГОВ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Зав. редакцией Д. Р. Кондахсазова. Редактор Л. М. Кузьмина.
Дизайн и верстка Т. В. Загорская.

Подписано в печать 20.01.2003. Формат 70x108/32. Бумага мелованная.
Гарнитура «Ньютон». Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,0. Тираж 5000 экз.
Изд. № 02-5455. Заказ № 3272
Издательство «ОЛМА-ПРЕСС Инвест». 129075 Москва, Звездный бульвар, 23А, стр. 10. Полиграфическая фирма «КРАСНЫЙ ПРОЛЕТАРИЙ». 127473 Москва, ул. Краснопролетарская, 16.

ISBN 5-94848-051-8 © Издательство «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003

УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС

Читайте в серии «Успешный бизнес. Мастер-класс» также

А. Мицкевич	***Управление затратами и прибылью***
О. Доброчеев	***Естественные начала экономики и управления***
В. Вертоградов	***Управление продажами***
М. Козодаев, М. Пылов	***Оценка и бизнес***
А. Быкова	***Организационные структуры управления***
М. Гельвановский	***Конкурентоспособность: законы выживания***
А. Павлов, Я. Званитайс	***Методы оптимизации управленческих решений***
Т. Иванова	***Управление репутацией и организация связей с общественностью***
Е. Данилова, Т. Иванова	***Система управления персоналом: технология внедрения***
А. Дрожжина	***Логистика***

ИЗДАТЕЛЬСТВО ОЛМА ПРЕСС

ISBN 5-94848-051-8

9 785948 480510 >

МАСТЕР-КЛАСС