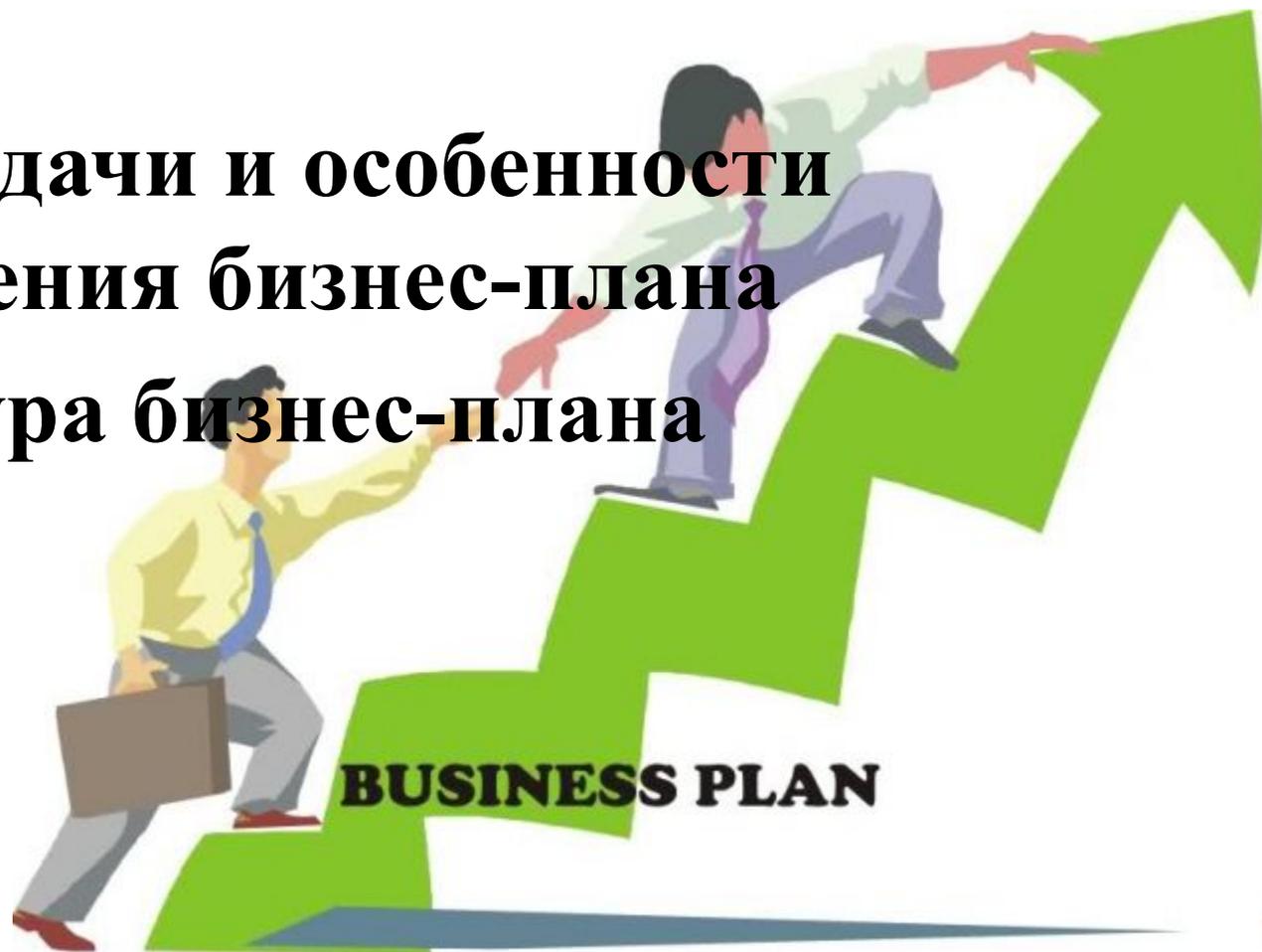


Бизнес-план инвестиционного проекта

Бизнес-план инвестиционного проекта

План лекции:

1. Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана
2. Структура бизнес-плана



Бизнес-план -

- переводится с английского как план предпринимательской деятельности, предпринимательства
- это программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности».
- это результат комплексного исследования различных сторон деятельности фирмы (производства, реализации продукции, послепродажного обслуживания и др.)

4 мотива:



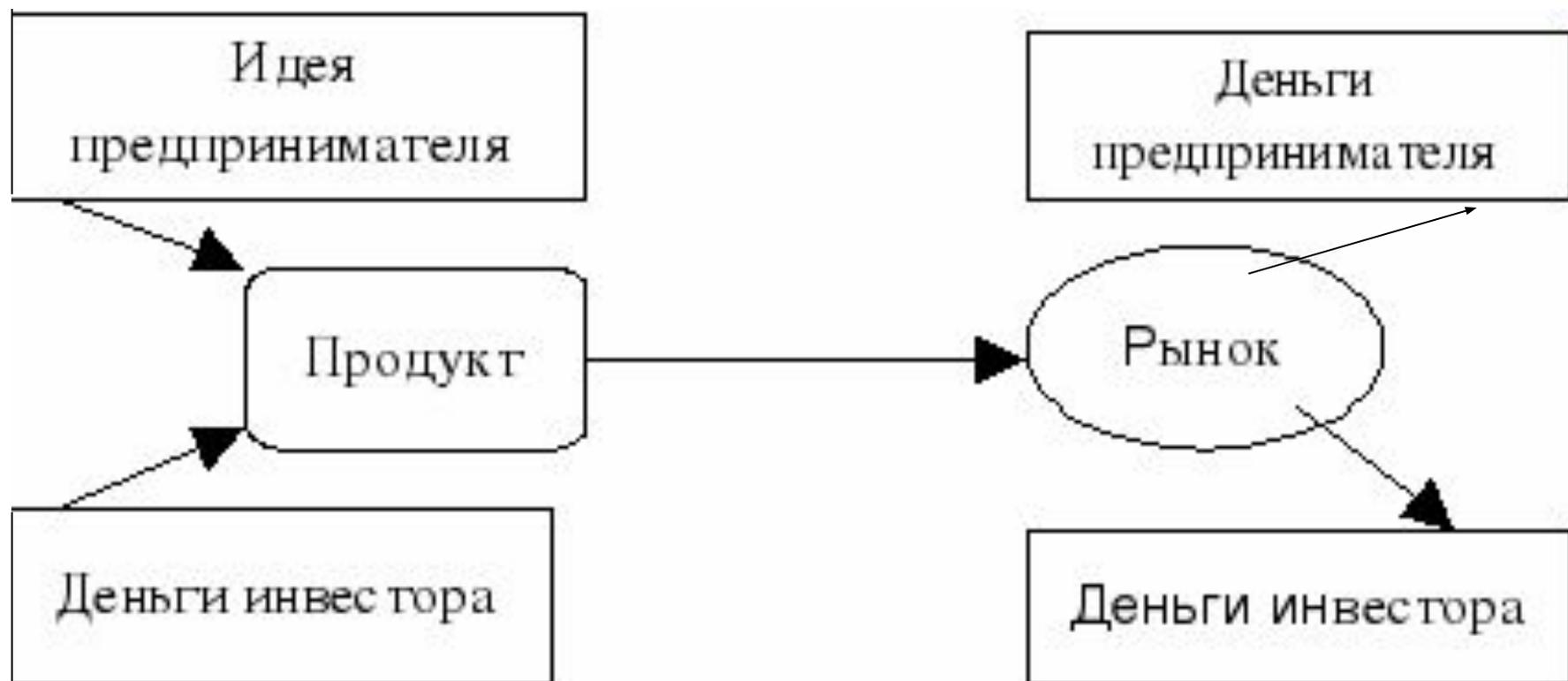
1. Способствует предотвращению ошибок и снижению риска.
2. Официальный документ, который используется для кредитования и финансирования инвестиционных проектов.
3. Рабочий инструмент, на основе которого создается эффективная система управления предприятием.
4. Средство сообщения идеи другим заинтересованным людям и субъектам хозяйствования (средство коммуникации в контактах с банкирами, клиентами, покупателями и партнерами).

Цель бизнес-плана -



Убедительно показать, каким образом деньги или иные ресурсы инвестора превратятся в ещё большие деньги для того же инвестора

Что должен показать бизнес-план



Составлению бизнес-плана предшествуют следующие работы:

- ✓ Анализ и оценка текущего состояния фирмы
- ✓ Анализ потребностей и проблем рынка
- ✓ Анализ влияния на предпринимательскую деятельность состояния отрасли и факторов макросреды предприятия
- ✓ Определение основных направлений деятельности, постановка целей
- ✓ Разработка планов действий, определение необходимых ресурсов

И ещё!



Структура бизнес-плана:

Методика UNIDO (United Nations Industrial Development Organization)

- Резюме
- Идея (сущность) предлагаемого проекта
- План маркетинга
- План производства
- Организационный план
- Финансовый план
- Приложение

Методика ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития)

1. Титульный лист
2. Меморандум о конфиденциальности
3. Резюме
4. Предприятие
5. Проект
6. Финансирование
7. Приложения

Методика BFM Group (Bureau of Financial Modeling)

1. Титульный лист бизнес-плана (инвестиционного проекта)
2. Меморандум о конфиденциальности
3. Краткое резюме бизнес-плана
4. Общие положения
5. Маркетинговый план
6. Организационный план и менеджмент
7. Инвестиционный план
8. Производственный план
9. Финансовый план
10. Оценка рисков проекта
11. Приложения к бизнес-плану
12. Информация об обеспечении проекта

Структура бизнес-плана:

Титульный лист должен содержать:

- **Название предприятия, название бизнес-плана**
- **Полное наименование предприятия**
- **Адрес и телефонов предприятия**
- **ФИО составителя бизнес-плана**

Резюме бизнес-плана:

(объем – 1-2 страниц)

- Суть проекта
- Итоги маркетинговых исследований
- Итоги финансово-математических расчетов
(объем продаж, выручка от продаж, затраты на производство, прибыль и уровень рентабельности вложений, срок окупаемости)

Меморандум о конфиденциальности

- **Коммерческая тайна** - режим конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду.

Пример!!!

- Как служащий Корпорации я осознаю, что получу доступ к оборудованию и информации Компании, касающимся ее бизнеса. Я также понимаю, что во время моей работы я буду осуществлять анализ, составлять схемы, таблицы, чертежи, доклады и другие документы, относящиеся к делам Компании.
- Я обязуюсь, что ни во время моей работы, ни после увольнения не буду обсуждать с кем-либо или раскрывать (за исключением случаев выполнения моих обязанностей в качестве Компании) какую-либо информацию или другое достояние Компании, которые я получил либо разработал как служащий Компании...
- Я также согласен, что все анализы, идеи, схемы, чертежи, доклады и другие документы, подготовленные мною либо в сотрудничестве с другими во время моей работы, будут являться собственностью Компании; и я сам не буду и не позволю никому делать копии, выдержки либо аннотации на вышеуказанные документы.
- Я подтверждаю, что не имею никаких обязательств перед каким-либо лицом или фирмой, которые входят в противоречие с настоящим Соглашением или которые ограничивают мою деятельность на стороне Компании.

Оглавление

Раздел 1. Описание фирмы

Раздел 2. Описание товаров (услуг)

Раздел 3. Оценка рынков сбыта товаров (услуг)

Раздел 4. Анализ конкуренции на рынках сбыта

Раздел 5. План маркетинга

Раздел 6. План производства

Раздел 7. Организационный план

Раздел 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы

Раздел 9. Оценка риска и страхование

Раздел 10. Финансовый план

Раздел 11. Стратегия финансирования

Приложения

Раздел 1. Описание фирмы

2 ключевые задачи этого раздела:

- ! Показать потенциальным инвесторам (кредиторам), что фирма в состоянии решать сложные задачи на высоком уровне
- ! Дать обзор делового предложения, способный привлечь внимание читателя и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению бизнес-плана



Вопросы, которые следует раскрыть:

1. Полное и сокращенное наименование фирмы
2. Дата регистрации, № рег. свидетельства, наименование органа
3. Почтовый и юридический адреса фирмы
4. Подчиненность фирмы – вышестоящий орган
5. Миссия фирмы

Примеры миссий известных компаний

- ❏ **BMW** - думая о Вас, предлагаем лучшее.
- ❏ **Ford** - представление людям дешевого транспорта.
- ❏ **Google** - организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав её доступной и удобной для использования.
- ❏ **Reebok** - стать неотъемлемой частью молодых сердец через спорт, музыку и высокие технологии.
- ❏ **Apple** - мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире.
- ❏ **ЦРУ** - мы - глаза и уши нации, а иногда - и ее невидимая рука.

- 
-
6. Экономический сектор отрасли
 7. Основная продукция и услуги
 8. Географическое положение отраслевого рынка
 9. Основной вид деятельности
 10. Условия работы
 11. Основные клиенты
 12. Банковские реквизиты
 13. Наиболее влиятельные акционеры
 14. ФИО и контакты руководства
 15. Возраст фирмы, период работы на рынке
 16. Программа и главная цель деятельности фирмы, подцели
 17. Суть предлагаемого бизнеса

- 
-
18. Отношение к нему властей
 19. Предполагаемые формы участия инвесторов в бизнесе фирмы
 20. Наиболее перспективные клиенты
 21. Стоимость предлагаемого бизнес-проекта и потребность в финансировании
 22. Возможные источники финансирования
 23. Гарантии по возврату кредита
 24. Финансовые показатели
 25. Перспективы развития данного бизнеса

Раздел 2. Описание товаров (услуг)

Следует учесть:

- ✓ Изменение вкусов покупателей
- ✓ Изменение числа покупателей
- ✓ Изменение дохода
- ✓ Степень потребности
- ✓ Изменение цен на сопряженные товары и товары-заменители
- ✓ Изменение в ожиданиях потребителей
- ✓ Гарантийный и постгарантийный сервис товаров
- ✓ Моду
- ✓ Стабильность денежной единицы

Вопросы, которые следует раскрыть:

1. Наименование продукта и его спецификация
2. Назначение и область применения
3. Является ли продукт товаром рыночной новизны
4. Вписывается ли предлагаемый продукт в существовавший до этого ряд продуктов?
5. **Название товара (услуги) !!!!**

Примеры неудачных названий:

- Словосочетание Coca-Cola на китайском языке означают «Укусите головастика».
- Компания General Motors пыталась продвинуть на испаноязычных рынках свой автомобиль Chevrolet Nova, но потерпела фиаско. Так как No Va означает «Не движется».
- Mitsubishi Pajero в испаноговорящих странах продается под названием Mitsubishi Montero, потому что на испанском сленге слово Pajero является грубым обращением к геям.
- В середине 80-х годов тольяттинские «Жигули» стали называть «Ладами». Слово даже стали писать на зарубежный манер «Lada», потому что автомобили начали поставлять на экспорт, а иностранцам название «Жигули» напоминало слово «жиголо».

- 
-
6. Наглядное изображение товара (фотография или рисунок)
 7. Основные технико-экономические и потребительские характеристики товара (услуги)
 8. Потребности, которые товар признан удовлетворить
 9. Имеются ли похожие продукты/услуги
 10. Наличие лицензии на производство товара, использование товарного знака, изготовление промышленного образца
 11. Соответствие товара требованиям законодательства, традициям и обычаям рынка
 12. Особенности дизайна
 13. Особенности упаковки

- 
-
14. Регулярность спроса
 15. Особенности технологии производства
 16. Основные конкурентные преимущества
 17. Цена, себестоимость прибыль на единицу продукции
 18. Исследование предпочтений/мнений покупателей
 19. Организация предпродажного и послепродажного обслуживания
 20. Зависимость сбыта данного продукта от реализации сопутствующих товаров
 21. Насколько сложно подготовить потребителя к использованию продукта

Раздел 3. Оценка рынков сбыта товаров (услуг)



! Кто будет покупать товар



! Его «ниша» на рынке

Что следует сделать:

1. Определить **емкость** каждого рынка по каждому виду товаров/услуг
(максимально возможные объемы сбыта товаров/услуг)

2. Определить **тип рынка, дать его характеристику**

3. **Оценка существующей конъюнктуры, сегментирование рынка**

4. **Определение доли рынка фирмы, оценка потенциального объема продаж (предложение) и реального объема продаж**

Вопросы, которые следует раскрыть:

1. Рынки, на которые «нацелен» бизнес
2. Местоположение рынков относительно фирмы (регион и концентрация населения)
3. Характеристика основных и вспомогательных рынков
4. Предполагаемая емкость каждого из этих рынков
5. Как можно проникнуть на эти рынки
6. Какая часть населения уже покупает аналогичные товары, каких фирм и почему
7. Какие требования выдвигают потребители к товарам данной группы
8. Характеристики потребителей (национальность, пол, социально-экономическая группа, возраст и т.д.)

-
9. На каких клиентов следует рассчитывать в различных регионах сбыта?
 10. Основные сегменты рынков по каждому виду и модификации товаров/услуг.
 11. Общая и импортная емкости каждого сегмента по данному товару
 12. Доля фирмы на этих рынках и перспективы ее сохранения и увеличения
 13. Факторы, влияющие на спрос
 14. Прогнозы изменения потребностей покупателей
 15. Объемы насыщения рынка данным товаром
 16. Стадия развития рынков (тенденция роста или снижения)
 17. Как фирма предполагает реагировать на эти изменения?

- 
-
18. Прогнозы изменения емкости сегментов на каждом рынке в ближайшее время и в перспективе
 19. Потенциальный объем продаж
 20. Ожидаемая реакция рынка на новый товар/услугу
 21. Наличие тестирования рынка и пробных продаж

Раздел 4. Анализ конкуренции на рынках сбыта

1. Выявить потенциальных конкурентов



2. Анализ сильных и слабых сторон своей деятельности и деятельности конкурентов (SWOT-анализ)



**3. Анализ конкурентоспособности фирмы
(проводиться в отношении каждого товара (ассортиментной группы))**

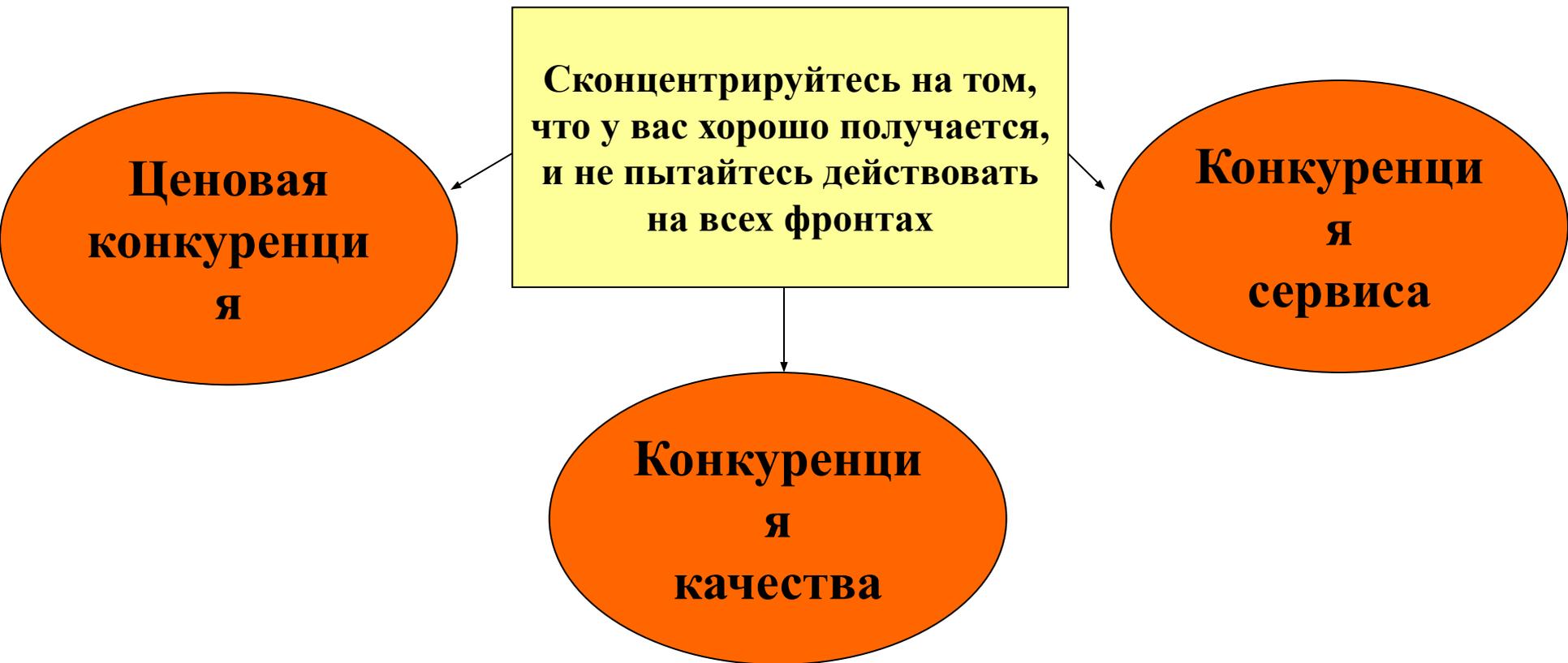
Пример!

Факторы конкурентоспособности	Фирма	Главные конкуренты		
		А	В	...
1. ТОВАР				
1.1 Качество				
1.2 Техничко-экономические показатели				
....				
2. ЦЕНА				
2.1 Цена продажи				
2.2 Процент скидки с цены				
...				
3. КАНАЛЫ СБЫТА				
3.1. Форма сбыта (прямая доставка, дилеры, опт. посредники)				
3.2 Система транспортировки				
....				
4. ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЕ				
5. СТРАТЕГИЯ				
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ				

ВАЖНО!!!

- ✓ Расхождение сумм более чем на **20 %** в меньшую сторону по сравнению с конкурентами подчеркивает достаточно **тяжелое положение** фирмы с точки зрения конкурентоспособности, а более **40 %** говорит о **необходимости ухода с данного рынка, либо коренного изменения стратегии**

**Сконцентрируйтесь на том,
что у вас хорошо получается,
и не пытайтесь действовать
на всех фронтах**



Вопросы, которые следует раскрыть:

1. Описание области деятельности фирмы (новая, динамичная или давно существующая, консервативная)
2. Карта конкурентов (с указанием основных конкурентов, доли рынка и объема продаж каждого из них)
3. Факторы, определяющие конкуренцию
4. Тенденции, которые могут изменить расстановку сил
5. Предмет наиболее жесткой конкуренции (цена, качество)
6. Стратегии конкурентов
7. Цены и политика цен конкурентов, имидж, реклама,
8. Стадия жизненного цикла, на котором планируется выход на рынок

Раздел 5. План маркетинга

Маркетинговая деятельность фирмы

```
graph TD; A[Маркетинговая деятельность фирмы] --> B[Поиск новых рынков]; A --> C[Создание новых товаров]; A --> D[Продвижение товаров на рынки]; A --> E[Удержание завоеванной доли рынка];
```

**Поиск
новых
рынков**

**Создание
новых
товаров**

**Продвижение
товаров
на рынки**

**Удержание
завоеванной
доли рынка**

5.1 Ценообразование

- ✓ Цена должна учитывать стадию жизненного цикла товара
- ✓ Цена должна отражать качество товара
- ✓ Цена может колебаться в зависимости от местоположения торговой точки
- ✓ Цена не должна быть округленной, что диктуется психологией потребителя
- ✓ Если товар продается как расфасовка – необходимо указать стоимость единицы продукции

Необходимо устанавливать на свой товар такие цены и так изменять их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка, повысить свой имидж и получить планируемую сумму прибыли!!!

Варианты:



Выход фирмы с существующим товаром на новый рынок
(цена фирмы ниже цен конкурентов)



Внедрение нового товара на освоенный рынок
(«снятие сливок»)



Защита позиции (ценовые и неценовые факторы)



Последовательное движение по сегментам рынка



Быстрое возмещение затрат



Стимулирование комплексных продаж

Цены можно установить исходя из:

1. **Себестоимости готовой продукции** (минимально возможная цена товара)
2. **Цен на аналогичные товары и товары-заменители у конкурентов** (средний уровень цен на рынке)
3. **Уникальных достоинств** товара (максимальная цена на рынке)
4. **Цены, определяемой спросом** на данный товар (колебание цен)



Система скидок предприятия:



Скидка на приобретаемое количество товаров



Бонусные скидки



Персональные скидки



Сезонные скидки



Текущие скидки на продукцию

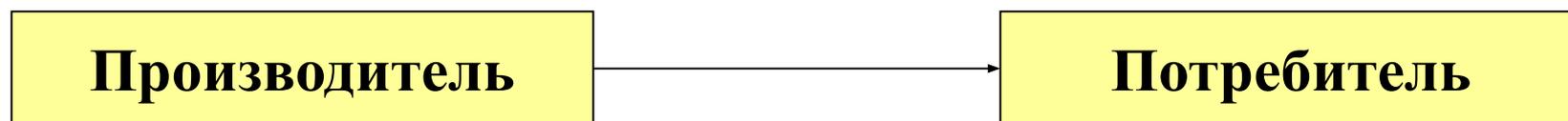


Вынужденные скидки

Вопросы, которые следует раскрыть:

1. Стратегия ценообразования фирмы
2. Цены на товары/услуги фирмы
3. Включает или нет цена товара послепродажные услуги и/или дополнительные услуги
4. Насколько цены отражают издержки, спрос, конкурентоспособность товара?
5. Динамика цен на рынке
6. Соответствие цены имиджу фирмы
7. Отношение покупателей к цене фирмы
8. Реакция покупателей на повышение/снижение цен
9. Действия фирмы при снижении цен конкурентов
10. Ценовая политика фирмы

5.2. Организация сбыта (организация каналов сбыта)



Нулевой уровень сбыта

Выгодно, если:

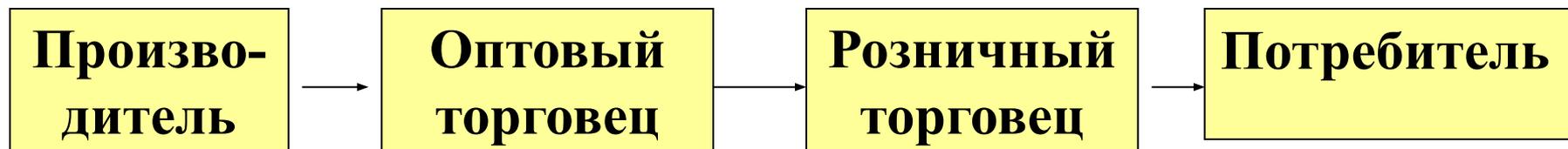
1. Небольшие объемы продаж
2. Товар узкоспециализированный
3. Потребители расположены вблизи фирмы
4. Количество потребителей небольшое
5. Цена на товар часто меняется

Розничный торговец



Одноуровневый канал сбыта продукции

Розничный торговец



Двухуровневый канал сбыта продукции

Розничный торговец



Трехуровневый канал сбыта продукции

Вопросы, которые следует раскрыть:

1. Схема поступления каждого товара на рынок
2. Структура и размеры каналов сбыта
3. Оптимальные схемы транспортировки. Виды транспорта
4. Наличие собственного транспорта, сотрудничество с транспортными компаниями
5. Наличие собственной торговой сети
6. Наличие складов и магазинов
7. Запасы товаров на складах
8. Оптимальные размеры партий
9. Появление брака в ходе товародвижения
10. Организация контроля за каналами сбыта
11. Перспективы развития сбытовой сети фирмы

5.3 Организация сервисного обслуживания клиентов

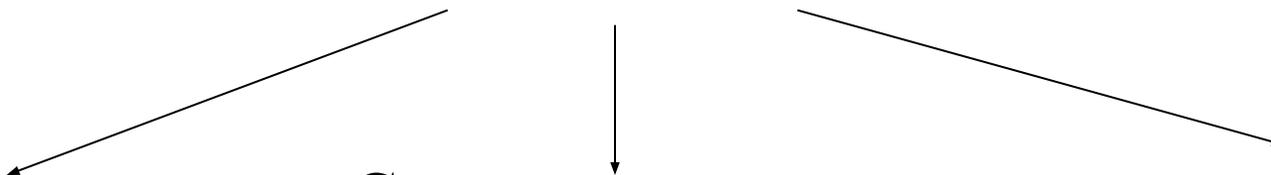
1. Наличие системы послепродажного обслуживания на рынке (или фирма будет создавать свою систему)
2. Соответствие ассортимента и качества запросам потребителей
3. Оптимальность расположения сервисных пунктов и складов запчастей
4. Организация гарантийного ремонта
5. Продолжительность устранения неисправностей, ремонта
6. Средняя стоимость ремонта и запчастей
7. Оптимальные размеры запчастей на складах
8. Отзывы потребителей о работе сервисных точек
9. Направления совершенствования системы сервисного обслуживания

5.4 Методы стимулирования сбыта

Важно знать!

- ✓ 64 % покупок носят интуитивный, случайный характер
- ✓ Удержание 1 клиента стоит в 6-7 раз дешевле, чем привлечение нового

3 направления стимулирования



**Стимулирование
собственного
персонала фирмы**
(премии, % от сделки)

**Стимулирование
сферы торговли
и посредников
фирмы**
(скидки,
субсидирование
рекламы, конкурсы
дилеров,
предоставление
оборудования)

**Стимулирование
потребителей**
(купоны, бесплатные
образцы, индивид.
скидки, рассрочка,
премии, лотереи,
конкурсы, дегустации)



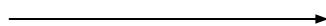
Вопросы, которые следует раскрыть:

1. Порядок выбора и оценки различных методов стимулирования сбыта
2. Организация выставок-продаж, ярмарок, потребительских конференций, дегустаций
3. Зависимость заработной платы работников сбытовой службы фирмы, дилеров, других посредников
4. Система стимулирования труда дилеров и других торговых посредников (премии, ценные подарки и т.д.)
5. Условия поставки товаров

5.5. Реклама

(«Реклама – двигатель торговли»)

Этап 1.



Цель
Задачи



Выбор вида рекламы

1. Информативная
2. Избирательная
3. Сравнительная
4. Напоминающая
5. Подкрепляющая

Бюджетные средства

Этап 2.

Бюджетные средства

- 1. Фиксированный % от реализации**
- 2. Фиксированная часть с/стоимости**
- 3. Метод рекламного паритета**
- 4. Максимальные расходы**
- 5. Возмещение инвестиций и т.д.**

Этап 3.

Этап 3.

Рекламный материал

**Стреляйте отдельно в каждую
птицу, а не сразу во всю стаю!**

Средство распространения рекламы

Этап 4.



**Средство распространения
рекламы**



1. Печатная реклама

(используют 24 % руководителей)

- Прессовая
- Книжная
- Буклеты
- Рекламные листы
- Каталоги
- Афиши
- Прайс-лист
- Пресс-релиз
- Календари, аппликации, ярлыки и др.

2. Директ-мейл (прямая почтовая рассылка)

(используют 21 % руководителей)

- Факс
- Телекс
- Модемная связь
- Электронная почта и т.д.

3. Выставки и ярмарки

(используют 20 % руководителей)

- Выставки
- Ярмарки
- Презентации

4. Устная реклама

(используют 16 % руководителей)

- Прямые контакты с покупателями, дилерами, продавцами при личном общении или по телефону

5. Наружная реклама

(используют 13 % руководителей)

- Неон
- Билборд
- Брандмауэр
- Реклама на транспорте
- Призмавижен
- Бегущая строка
- Сэндвичмены

6. Телевидение, кино, радио

(используют 5 % руководителей)

Недостатки!

- ✓ Высокая цена
- ✓ Низкая эффективность

7. Другие виды рекламы

(используют 1 % руководителей)

- Реклама на ТНП
- Реклама на упаковке
- Реклама на воздушных шарах и аэростатах

Оценка эффективности рекламной программы

Этап 5.

**Оценка эффективности
рекламной программы**

**Считается, что
реклама является хорошей если она
охватывает 60-80 % потенциальных покупателей
товаров фирмы и 20-25 % из них приобрели товары
в течение 2-3 дней после появления
рекламного обращения**



Вопросы, которые следует раскрыть:

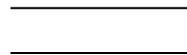
1. Цели рекламной кампании
2. Объект рекламы
3. Целевая аудитория на которую направлена реклама
4. Средства массовой коммуникации
5. Затраты на рекламу
6. Выбор рекламного агентства
7. Эффективность рекламной работы

Раздел 6. План производства

Вопросы, которые следует раскрыть:

1. Предприятие – действующее или создается вновь
2. Удачное местоположение относительно рынка, поставщиков, транспорта, рабочей силы
3. Потребность в производственных мощностях
4. Потребность в материальных ресурсах и производственных запасах
5. Поставщики необходимых ресурсов
6. Контроль качества
7. Охрана окружающей среды
8. Технологии производства (оказания услуг)
9. Политика фирмы в области повышения производственного потенциала фирмы

Раздел 7. Организационный план

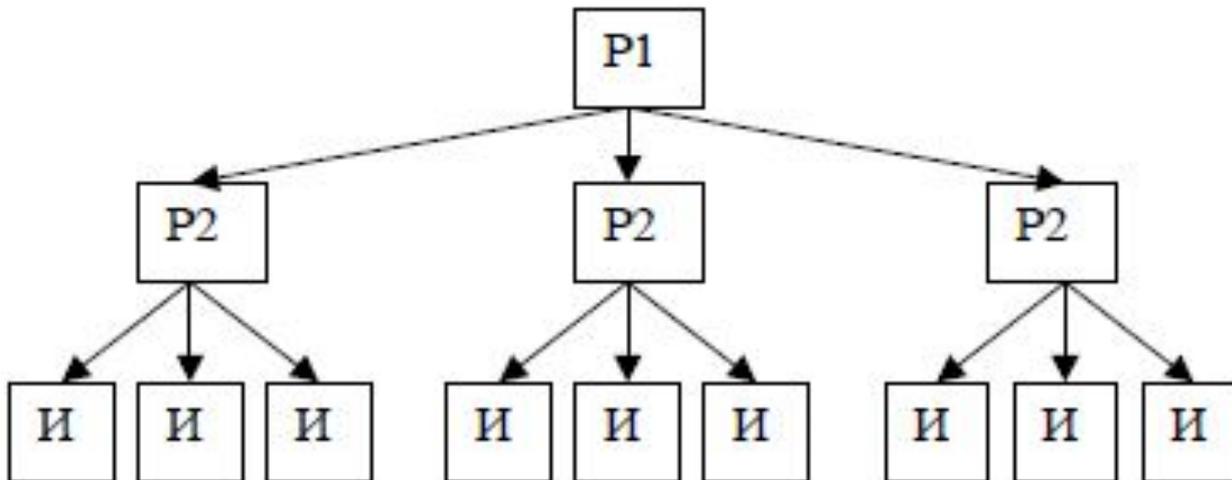


**Организационная
структура**



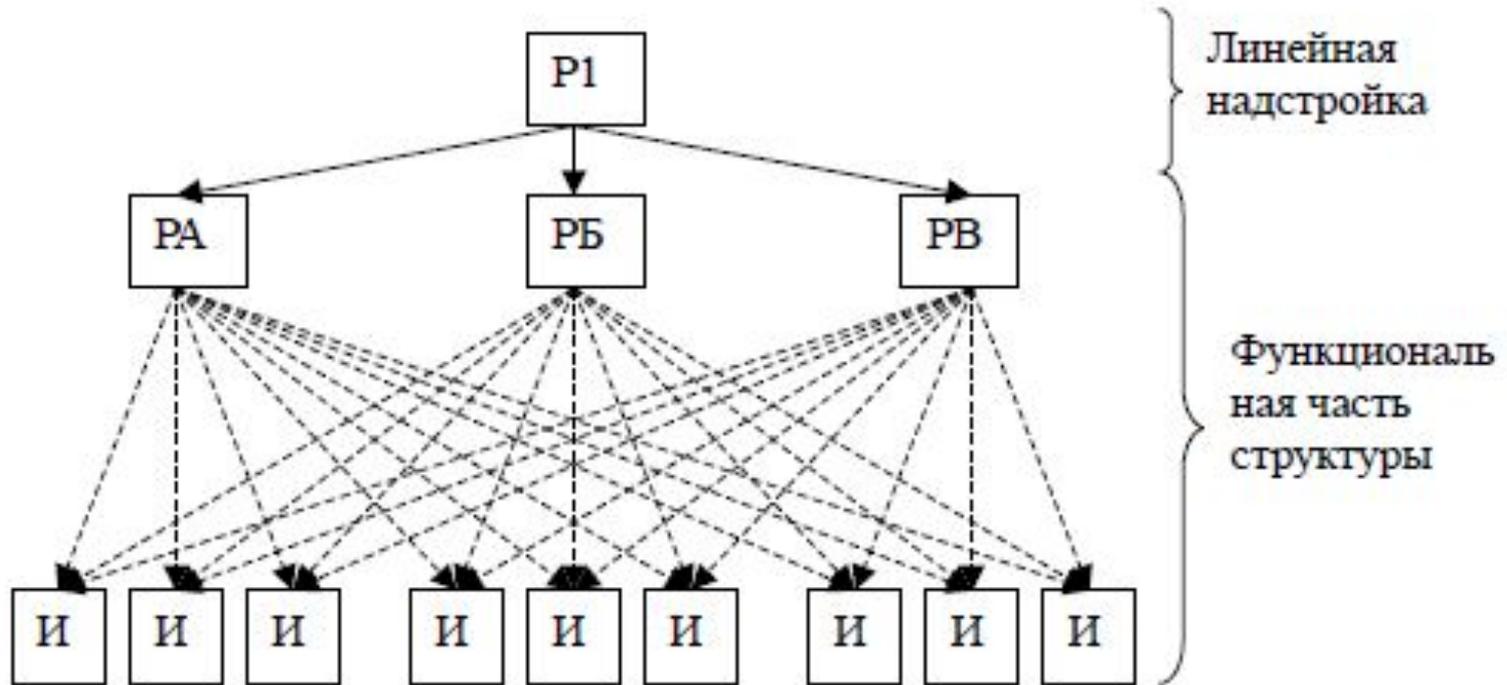
Сведения о персонале

Типы организационных структур



P- руководитель, И - исполнитель

Линейная структура управления



Функциональная структура управления

Вопросы, которые следует раскрыть:

1. Организационная структура фирмы (схема и описание)
2. Состав подразделений и их функции
3. Потребность в кадрах по профессиям
4. Квалификационные требования
5. Форма привлечения к труду (постоянная, совместительство и т.д.)
6. Заработная плата по профессиям, отчисления от заработной платы
7. Наличие рабочей силы в месте нахождения фирмы
8. Льготы для работников
9. Режим труда и отдыха
10. Система стимулирования
11. Кадровая политика предприятия (отбор, найм, повышение квалификации, оценка качества работы, продвижение по работе, резерв)

Раздел 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы

1. Выбор и обоснование организационно-правовой формы
2. Дата создания и регистрации фирмы
3. Где и кем создана
4. Учредительные документы
5. Форма собственности, состав учредителей
6. Аспекты деятельности фирмы, подлежащие гос. контролю и предписаниям
7. Копии лицензий на виды деятельности
8. Изменения в законодательстве, которые могут оказать влияние на деятельность фирмы и др. документы (патенты, договора на аренду, торговые марки и знаки и т. д.)



Раздел 9. Оценка риска и страхование

1. Перечень всевозможных рисков с указанием вероятности их проявления и ожидаемого ущерба от этого
2. Организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков
3. Программа страхования от рисков с указанием конкретных компаний, их условий и сумм страхования
4. Копии страховых полисов

Раздел 10. Финансовый план

Нужно составить!

1. Оперативный план
2. План доходов и расходов
3. Оценка экономической эффективности проекта

Оперативный план

Показатели	Месяц (квартал, год)		...	Всего за период	
	план	факт		план	факт
Рыночный потенциал фирмы по данному товару (услуге), в единицах товара					
Доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару, %					
Цена товара					

Объем продаж, в единицах товара					
Охват рынка, %					
Количество произведенных товаров ,в единицах товара					
Запасы товара на складах фирмы на конец отчетного периода, в единицах товара					

План доходов и расходов

Показатели	Месяц (квартал, год)		...	Всего за период	
	план	факт		план	факт
Выручка от продажи товара (услуги)					
Производственные издержки, связанные с производством и реализацией товаров, по статьям					
Общепроизводственные издержки по статьям					

Налоги и отчисления					
Чистая прибыль					
Рентабельность, %					

Экономическую эффективность проекта определяем:

1. ЧДД
2. ВНД
3. ДСО
4. ИР

Расчет срока окупаемости

Показатели	Начальный период	Месяц		
		1	...	
Чистая прибыль				
Амортизация				
Инвестиции				
Денежный поток				
Коэффициент дисконтирования				

Дисконтированный денежный поток				
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом				
Чистый дисконтированный доход				
Срок окупаемости				



Раздел 11. Стратегия финансирования

- Объем необходимых инвестиционных ресурсов
- Источники финансирования (при привлечении кредитных ресурсов указать конкретных банк, программу кредитования, срок, составить график платежей)

Приложения

Отражается вспомогательный материал:

Например:

- ✓ Схема технологического маршрута
- ✓ Технич. характеристика выпускаемой продукции (подробная)
- ✓ Лицензии
- ✓ Договоры и т.д.