



**Moscow
Business School**
Leadership Energy

**Методические рекомендации
по проектной работе
«Представление нового бизнеса»**

Москва, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Основные идеи бизнес-плана
 - 1.1. Описание и анализ рынка проекта
 - 1.2. Определение целевой категории проекта
 - 1.3. Рыночная конкуренция
 2. Конкурентные преимущества продукта (услуги)
 3. Ресурсы проекта. Финансы. Окупаемость
 4. Сроки проекта. Диаграмма Ганта
 5. Представление команды проекта
 6. Как сделать презентацию яркой
- Приложение. Шаблон презентации

ВВЕДЕНИЕ

Проектная работа «Представление нового бизнеса» является обязательным итоговым заданием при изучении нижеследующих дисциплин:

- ✓ Общий менеджмент
- ✓ Стратегический менеджмент
- ✓ Финансы в организации
- ✓ Стратегический маркетинг
- ✓ Операционный менеджмент.

Проектная работа направлена на структурирование представления данных и блиц-анализа под принятие решений.

Задание оформляется в виде презентации, оформление и содержание которой регламентируют настоящие методические рекомендации. Содержание слайдов представлено в «Шаблоне презентации».

Допускается выполнение проектной работы индивидуально или группой слушателей (не более 7 человек в группе).

Особенности презентации инвестиционных проектов и бизнес-планов

В условиях конкуренции между инвестиционными проектами за привлечение инвестиций на наиболее выгодных условиях точная и эффективная презентация инвестиционных проектов и бизнес-планов может определяющим образом повлиять на судьбу проекта.

Главная цель презентации – убеждение инвесторов в реальной конкурентоспособности проекта на основе расчетов и последовательного обоснования его эффективности.

Таким образом, в центре внимания должна быть *конкурентоспособность проекта*, а его представление и презентация – это не попытка продажи любой ценой своих идей, а логичное, последовательное и эффективное доказательство преимуществ представляемого проекта по сравнению с другими.

Вторая цель – установление стратегических и доверительных отношений с инвесторами.

Можно определить следующие типичные ошибки презентации и способы их предотвращения (таблица 1). Эти принципы обязательно нужно учитывать при разработке и проведении презентаций.

Таблица 1 – Типичные ошибки презентации, их следствия и способы предупреждения

Типичные ошибки презентации и их следствия	Способы их предупреждения
<p>Потенциальная аудитория не изучается, не продумывается характер доведения точной информации до каждого участника, формы и способ подачи информации.</p> <p>В результате выступление безадресно, информация большей частью не доходит до инвесторов или искажается</p>	<p>В зависимости от состава аудитории следует изменять характер подачи информации. Темп и громкость речи должны соответствовать аудитории. Если присутствуют иностранные инвесторы, в построении доклада и выступления необходим более медленный темп речи (но не слишком) и обязательны небольшие паузы в наиболее важных местах. Помимо подчеркивания смысла, они необходимы, чтобы переводчик успел перевести сложные термины и цифры</p>
<p>Выступлению не предшествует управленческий тренинг, в результате выбранный «естественный стиль» оборачивается небрежностью, нарушает общепринятые в деловом мире правила проведения презентации. Разрушается имидж менеджеров компании. В целом создаются неблагоприятные выводы об уровне их управленческой культуры.</p> <p>Это негативное восприятие в дальнейшем трудно изменить</p>	<p>Каждой презентации инвестиционного проекта должна предшествовать серьезная работа со специалистами в области построения и проведения презентаций, которые со стороны видят то, что сам выступающий не ощущает. Необходима целенаправленная подготовка команды по проведению презентации (доклад, подготовка иллюстративных материалов, сбор данных об участниках, характере аудитории, особенностях места проведения мероприятия)</p>
<p>Выступление не сопровождается временным графиком изложения вопросов и расстановкой их приоритетов.</p> <p>В результате главная информация не доходит до инвестора, а второстепенные данные ему малоинтересны.</p> <p>Доклад с позиции собственных интересов, например: «Нам нужны инвестиции» (инвестиции сегодня нужны многим; докажите, что Ваши условия и Ваш проект более выгодны,</p>	<p>Докладу должен предшествовать тщательный отбор смысловых блоков информации, отвечающих излагаемым вопросам. В пределах 10-20 минут не следует излагать более 3-5 основных вопросов. К ним следует отнести:</p> <ul style="list-style-type: none"> – предельно краткое наименование сути проекта, его резюме; – краткое описание объекта инвестирования, его потенциала и проблем развития; – сущность предлагаемого инвестиционного проекта, его основные количественные характеристики

<p>чем другие проекты). В этом смысл презентации.</p> <p>Практически всегда пренебрегают рисками проекта и не находят нужным объяснить, в чем гарантии защиты интересов инвестора, обеспечивают ли ему доступ к необходимой информации по использованию инвестиций.</p> <p>Презентация теряет смысл, так как главная цель – доведение объективной информации – не реализуется</p>	<p>эффективности (экономические результаты, рентабельность, срок окупаемости, доходы инвестора и другие);</p> <ul style="list-style-type: none"> – риски проекта и способы их минимизации; – механизм защиты интересов инвестора и его инвестиций; – рыночные перспективы проекта и возможные выгоды для инвестора при дальнейшем сотрудничестве
<p>Пренебрежение к оформлению: своего доклада слайдами, буклетами, видеоматериалами, демонстрацией на компьютере или изготовление их на низком уровне.</p> <p>Информация слабо воздействует на инвестора, создает у него впечатление о слабой подготовке менеджеров</p>	<p>Презентация обязательно должна сопровождаться иллюстративными материалами, демонстрацией их на экране. Зарубежным инвесторам целесообразно вручить материалы с краткой характеристикой преимуществ и перспектив проекта на английском или их родном языке</p>
<p>Инвестору представляют данные только о проекте, но ничего не говорится о команде менеджеров по его управлению, их квалификации, опыте, компетенциях. Такой команды или нет вообще, или она составлена из совершенно случайных людей, или все будет выполняться функциональными службами.</p> <p>Все эти варианты показывают, что менеджментом проектов в компании не владеют.</p> <p>Инвестиции доверяют конкретным людям, объединяемым в команды по управлению проектом. Если инвестор их не видит, то думает, что методы работы командами не применяются, доверие к проекту у него снижается</p>	<p>Важно помнить, что самые лучшие проекты много раз становились неудачными из-за слабой подготовки команды менеджеров, бюрократии и безответственности внутри компании.</p> <p>Поэтому готовая команда квалифицированных менеджеров, владеющих методами и технологиями инвестиционного менеджмента, является мощным фактором противодействия рискам проекта</p>
<p>Закрытость информации по проекту и объекту инвестирования. Инвесторы не любят иметь дело с неизвестными объектами типа «черный ящик», когда известно только, что есть на входе в систему и что на выходе, а что происходит с проектом внутри – от него скрыто</p>	<p>Сотрудничество с инвестором будет тем успешнее, чем яснее Вы сможете показать, что готовы к обсуждению любого вопроса и рассматриваете его как партнера. При возникновении проблем он понимает, что от него ничего не скрывали и сам начинает предпринимать активные действия по их решению</p>

1. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ БИЗНЕС-ПЛАНА

Основные идеи проекта – изучить, проанализировать и представить потенциальному инвестору:

- описание и анализ рынка, на который выходит проект;
- целевую аудиторию;
- конкурентную среду.

Рассмотрим подробнее, что необходимо сделать, чтобы заинтересовать инвестора.

1.1. Описание и анализ рынка

1. Определение рынка

Рынок – это место, где встречаются продавцы и покупатели с целью купли-продажи или обмена товаров и услуг

Рынок – это совокупность экономических отношений, в которые вступают субъекты (предприятия, учреждения, население), складывающаяся на основе спроса и предложения при ограниченной роли их государственного регулирования.

2. Классификация рынка

По территориальному признаку:

- местный;
- региональный;
- национальный;
- мировой.

По субъектам, вступающим в обмен:

- рынок потребителей;
- производителей;
- промежуточных продавцов;
- государственных учреждений.

По объектам обмена:

- рынки средств производства;
- рынок товаров и услуг;
- финансовый рынок;
- рынок интеллектуальной собственности.

По степени конкуренции:

- конкурентный (совершенная конкуренция);
- с монополистической конкуренцией;
- олигопольный;
- монополия.

С учётом ассортимента:

- замкнутый;
- насыщенный;
- смешанный.

По степени соблюдения законности:

- легальный (официальный);
- нелегальный (теневой);
- чёрный (в некоторых словарях «чёрный» = «нелегальный»).

По степени насыщенности:

- равновесный (спрос = предложению);
- дефицитный (спрос > предложения);
- избыточный (спрос < предложения);

По степени развитости экономической свободы:

- свободный;
- регулируемый.

По характеру продаж:

- оптовый;
- розничный.

3. Функции рынка:

- *информационная* – рынок даёт его участникам информацию о необходимом количестве товаров и услуг, их ассортименте и качестве;

- *посредническая* – рынок выступает посредником между производителем и потребителем;

- *ценообразующая* – цена складывается на рынке на основе взаимодействия спроса и предложения, с учётом конкуренции;

- *регулирующая* – рынок приводит в равновесие спрос и предложение. Через закон спроса он устанавливает необходимые пропорции в экономике.

Наиболее успешно это происходит в условиях совершенной конкуренции;

- *стимулирующая* – рынок стимулирует внедрение в производство достижений научно-технического прогресса, снижение затрат на производство продукции и увеличение качества, а также расширение ассортимента товаров и услуг;

- *координирующая* – рынок побуждает производителей создавать нужные обществу экономические блага с наименьшими затратами и получать достаточную прибыль;

- *санирующая* (оздоравливающая) – выявление неэффективных, убыточных предприятий и побуждение их к банкротству, ликвидации или реструктуризации.

4. Характеристики рынка:

- изменчивость;
- саморегулируемость;
- конкуренция;
- экономическая свобода;
- масштабность;
- соотношение покупателей и продавцов: монополия, монополия, достаточное количество покупателей и продавцов;
- соотношение спроса и предложения:
 - спрос превышает предложение,
 - предложение превышает спрос,
 - спрос и предложение уравновешены;

- состав участников рынка: производители, посредники, потребители;
 - ёмкость.
5. Экономические законы рынка:
- закон стоимости;
 - закон спроса и предложения;
 - закон конкуренции;
 - индикаторы рынка (см. РБК);
 - ключевые: ММВБ, РТС, DJ, FTSE 100, SSE Composite, USD/RUB, Oil Brent, Bitcoin, Золото (руб./г);
 - российские индексы;
 - мировые индексы;
 - товары и валюты;
 - макроэкономика.

1.2. Определение целевой категории проекта

Определение и поиск целевой аудитории товара или услуги – это один из ключевых вопросов при создании любого бизнеса.

Целевая аудитория (target group, target audience) – группа людей (B2C) или организаций (B2B) с определенными характеристиками, которые потенциально могут быть вашими клиентами или уже ими являются.

Помните: «товара для всех» и «услуги для каждого» на рынке высокой конкуренции просто не может быть.

Определить целевую аудиторию продукта или услуги необходимо для того:

- ✓ чтобы узнать, достаточно ли потенциальных клиентов для ведения вашего бизнеса;
- ✓ чтобы выбрать стратегию развития бизнеса;
- ✓ чтобы эффективно воздействовать на потенциальных покупателей при помощи рекламы;
- ✓ чтобы рационально вкладывать денежные средства в рекламу и сберечь время.

Также необходимо ответить на следующие вопросы:

- ✓ Какому рынку вы предлагаете свой товар или услугу?
- ✓ Кто, почему, сколько будет (или не будет) покупать этот товар или услугу?

Характеристики целевой аудитории

- **Географические характеристики:** регион проживания, город, район, плотность населения, климат и т. д. Географическое сегментирование – наиболее простой метод сегментирования, но достаточно важный.
- **Социально-демографические характеристики:** пол, возраст, уровень дохода, образование, социальный статус, размер семьи, количество детей и их возраст и т. д.

- Психографические характеристики: стиль жизни, особенности личности, черты характера, жизненная позиция, доминирующие мотивы поведения, образ жизни, система ценностей, покупательские привычки.

- Поведенческие характеристики: повод для совершения покупки, отношение к товару, доминирующие мотивы покупки, приверженность к определенным маркам, частота пользования конкретным товаром, способность откликнуться на новые товары на рынке.

1.3. Рыночная конкуренция

1. Способы измерения концентрации рынка:

- коэффициент Джини – статистический показатель степени расслоения общества данной страны или региона по отношению к какому-либо изучаемому признаку. Коэффициент Джини изменяется от 0 до 1. Чем ближе его значение к нулю, тем более равномерно распределён показатель.

- Коэффициент Херфиндаля-Хиршмана (ННІ) показывает, какое место, долю на данном рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями. По значениям индексов Херфиндаля-Хиршмана выделяются три типа рынка:

1 тип – рынки с высоким уровнем монополизации (концентрации), монополистические рынки: $1\ 800 < \text{ННІ} < 10\ 000$,

2 тип – рынки с сильным уровнем монополизации (концентрации), олигополистические рынки: $1\ 000 < \text{ННІ} < 1\ 800$,

3 тип – рынки с низким уровнем монополизации (концентрации), конкурентные рынки: $\text{ННІ} < 1\ 000$;

- коэффициент Лернера – экономический показатель монополизма конкретной фирмы. Измерителем монополизма является доля в цене той величины, на которую цена реализации превышает предельные издержки.

2. Моделирование конкуренции на рынке:

- модель Бертрана;
- олигополия Курно;
- модель Штакельберга.

3. Определение степени монополизма на рынке

Учитывается превышение цены на продукцию над предельными издержками производства:

- коэффициент Лернера (L) – обратно пропорционален эластичности спроса на продукцию фирмы;

- коэффициент Тобина (q) – отношение рыночной стоимости активов к восстановительной стоимости активов.

4. Выявление конкурентов:

- поиск в интернете;
- отраслевые обзоры и аналитические статьи;
- опросы экспертов рынка и менеджеров по продажам;
- мониторинг мест продаж и опросы целевых потребителей;
- тематические выставки, конференции, семинары.

5. Анализ конкурентов

Определение степени конкуренции и выявление ключевых конкурентов. *Основными конкурентами* называются те, кто может существенно оказывать влияние на Вашу деятельность и отнимать Ваших клиентов. *Косвенные конкуренты* – те, что занимаются аналогичной деятельностью, но в смежной нише. К примеру: интернет-провайдер для частных лиц и провайдер для юридических лиц.

Полученные данные сводим в таблицу.

Таблица 2 – Анализ конкурентов

1. Составьте список всех компаний на рынке			2. Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов		
№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный
1	Компания 1		+	+	
2	Компания 2		+		+
3	Компания 3				+
4	Компания 4			+	
5	Компания 5		+	+	
6	Компания 6		+	+	

Получив список прямых и косвенных конкурентов, собираем общую информацию о них:

- местонахождение, точки продаж, контакты, руководство;
- ассортимент и качество товара;
- ценовая политика;
- уровень сервиса и дополнительные услуги;
- рекламная активность;
- потенциал и планы развития.

6. Оценка интенсивности конкуренции

Задача – понять:

- сколько конкурентов у Вас на рынке;
- насколько они активно выводят новые товары, меняют цену;
- насколько они представлены в медиапространстве, как и в каком количестве рекламируются.

7. Создание профиля конкурента

Для этого нам надо знать весь ассортимент противника. Проведите разведку боем, получите все прейскуранты Вашего конкурента и составьте его товарный портфель, выделите его якорные (ключевые) позиции, которые обеспечивают самую высокую долю продаж.

Таблица 3 – Профили конкурентов

Конкуренты	товарная группа	товарная группа	товарная группа	товарная группа
Ваша Компания	+		+	+
Конкурент А	+	+	+	+
Конкурент Б	+	+	+	
Конкурент В	+	+	+	
Конкурент Г	+		+	
Конкурент Д	+	+	+	
Конкурент Е	+	+	+	
Вывод:				

Зеленым в таблице выделяется ключевой продукт, а розовым – совпадение ассортиментной позиции.

8. Анализ свойства якорных товаров

9. Анализ ценовой составляющей

Распределите конкурентов по ценовым сегментам:

- эконом;
- средний;
- средний плюс;
- высокий;
- премиум.

10. Выявление рыночных позиций конкурентов:

- насколько конкурент известен и что о нем знают;
- какую ценовую характеристику (дорогой или недорогой) ему дает потребитель;
- какую качественную характеристику (хороший или плохой) товару конкурента дает потребитель;
 - когда и зачем клиент идет в конкуренту (специализированный товар или общего назначения);
 - какой посыл несет конкурент потребителю (обещание в рекламе);

11. Составляем потребительский портрет клиентов конкурента:

- возраст и пол;
- доходность;
- состав семьи;
- сфера деятельности;
- критерии выбора продукта;
- психографические характеристики (консерваторы или новаторы, зависимость от импульсных решений, ключевой стимул, степень подверженности рекламному влиянию и т. д.).

12. Проводим SWOT-анализ

Суть анализа состоит в том, чтобы по каждому конкуренту:

- выявить сильные стороны и определить, какие опасности исходят от данного конкурента для Вас;
- определить недостатки и слабые стороны конкурента и понять, какие возможности Вам предоставляются.

Таблица 4 – Результаты SWOT-анализа

SWOT	Ваша компания	Конкурент 1	Конкурент 2
Сильные стороны			
Слабые стороны			
Угрозы			
Возможности			

2. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОДУКТА (УСЛУГИ)

Чтобы конкурентное преимущество товара было долгосрочным и сильным, оно должно соответствовать 4 критериям:

- полезность;
- уникальность;
- защищенность;
- ценность.

Каким может быть конкурентное преимущество?

Основа классификации – *теория конкурентных преимуществ Майкла Портера*, который выделял три основных источника для формирования конкурентного преимущества организации:

- издержки;
- дифференциация;
- фокус.

Создаем конкурентное преимущество на практике:

- Ваш продукт уникален по одному или нескольким свойствам;
- Ваш продукт уникален по комбинации свойств;
- В Вашем продукте содержатся уникальные ингредиенты;
- Ваш продукт имеет особую форму, внешний вид, объем, упаковку, способ доставки или продажи;
- Ваш продукт может выполнять определенные действия лучше, быстрее, эффективнее;
- Ваша компания имеет наиболее квалифицированный персонал;
- Вы владеете уникальными технологиями и методами;
- Вы создаете реальные инновации в отрасли;
- Вы владеете доступом к ограниченным ресурсам, сырью;
- Вы предоставляете особые условия продажи и после продажного обслуживания;
- Вы способны обеспечить самую низкую цену в отрасли с более высоким уровнем прибыли.

3. РЕСУРСЫ ПРОЕКТА. ФИНАНСЫ. ОКУПАЕМОСТЬ

Ресурсы проекта – совокупность условий, которые дают возможность реализовать цели проекта:

- организационная структура;
- финансы (собственные средства, привлеченные средства, заёмные средства, прочие инструменты долгосрочных финансовых инвестиций);
- кадровый потенциал;
- информационное обслуживание.

Риски проекта:

- *коммерческий риск* отражает ненадежность доходов, связанных с конкурентной средой и проблемами сбыта;
- *финансовый риск* обусловлен недостаточностью объемов финансирования проекта, неспособностью компании осуществлять возврат заемных средств и процентов по ним;
- *производственный риск* связан с факторами низкого качества продукции, ненадежностью оборудования, отсутствием или слабостью систем снабжения сырьем и материалами, а также с экологией производства.

Показатели эффективности проекта:

▪ *Чистый доход* – это прибыль за вычетом налогов, полученная компанией за определенный период времени. Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV – Net Present Value) – это сумма ожидаемого потока платежей, приведенная к стоимости на настоящий момент времени. *Чистый доход* и *чистый дисконтированный доход* характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта. Для того чтобы инвестор признал Ваш проект эффективным и захотел вложить в него свои деньги, необходимо, чтобы ЧДД вашего предприятия был положительным.

▪ *Внутренняя норма доходности* (прибыли, рентабельности, возврата инвестиций, Internal Rate of Return – IRR) определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать средства без потерь для собственника. Этот показатель обозначает ставку дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость инвестиционного проекта равна нулю.

▪ *Дисконтированный срок окупаемости* (Discounted payback period) обозначает период, за который вложенные средства в данный проект обеспечат ту же сумму прибыли, дисконтированных (приведенных по фактору времени) к настоящему моменту, которую за это же время можно было бы получить с другого инвестиционного актива.

▪ *Потребность в дополнительном финансировании* – это максимальное значение абсолютной величины отрицательного накопленного сальдо от инвестиционной и операционной деятельности. Этот показатель обозначает минимальный объем внешнего финансирования проекта, который

необходим для его реализации. По этой причине потребность в дополнительном финансировании называют также *капиталом риска*.

▪ *Индексы доходности* (profitability indexes) отражают «отдачу» проекта на вложенные в него средства. При оценке эффективности обычно используют: *индекс доходности затрат* – отношение суммы накопленных поступлений к сумме накопленных затрат; *индекс доходности дисконтированных затрат* – отношение суммы дисконтированных денежных потоков к сумме дисконтированных денежных оттоков; *индекс доходности инвестиций* – увеличенное на одну единицу отношение ЧД к накопленному объему инвестиций; *индекс доходности дисконтированных инвестиций* – увеличенное на единицу отношение ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций.

Точка безубыточности

Точка безубыточности – объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

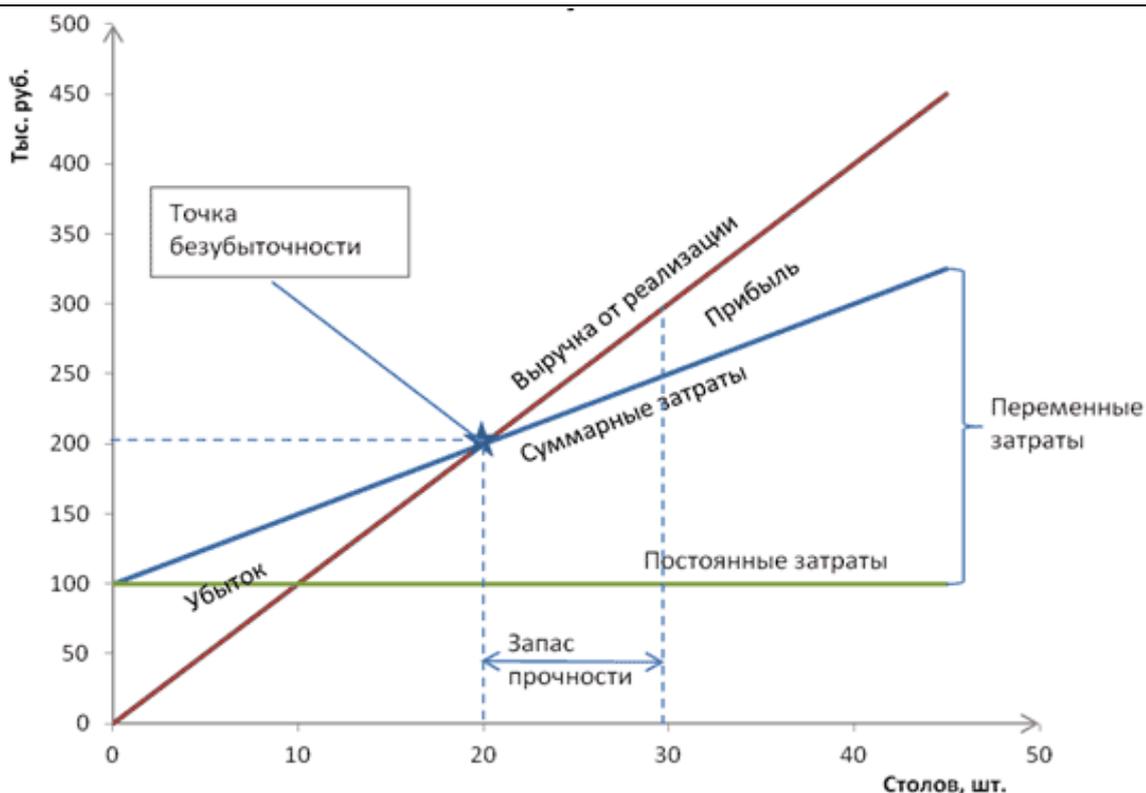


Рисунок 1 – Анализ безубыточности проекта

4. СРОКИ ПРОЕКТА. ДИАГРАММА КАНТА

Диаграмма Ганта (англ. Gantt chart, также ленточная диаграмма, график Ганта, календарный график) – это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами.

Первый формат диаграммы был разработан Генри Л. Ганттом в 1910 году.

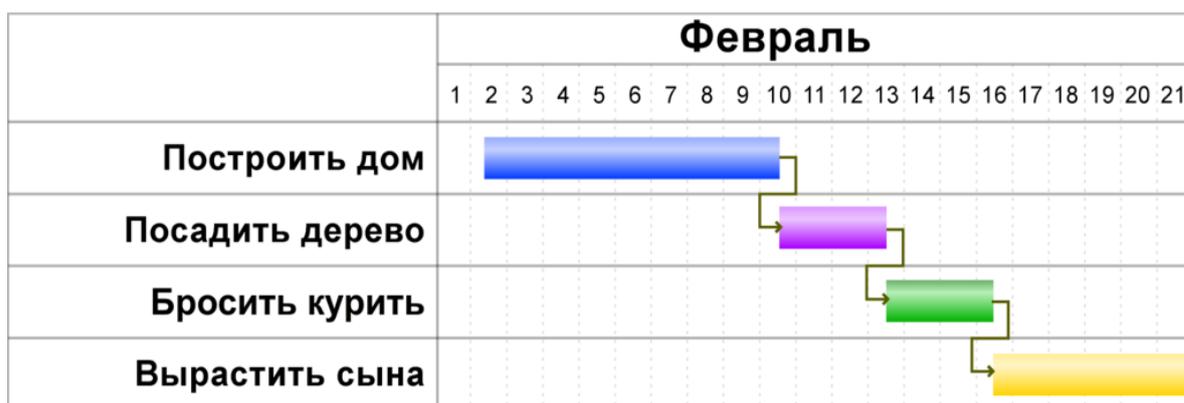


Рисунок 2 – Диаграмма Канта

5. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА



6. КАК СДЕЛАТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ ЯРКОЙ

✓ Используйте силу первого впечатления. Позаботьтесь о необычном и интересном начале Вашей презентации. Узнайте подробности об инвесторе перед встречей и подготовьтесь к вопросам.

✓ Представьте команду и ее компетенции как главный актив. Наибольшее время при просмотре презентации инвесторы посвящают разделам о финансах и команде. Покажите людей, стоящих за идеями, в свете их личных достижений и командного духа.

✓ Рассказывайте историю и старайтесь эмоционально вовлечь аудиторию. Взаимодействуйте со слушателями, используя вопросы и юмор.

✓ Сохраняйте единый стиль оформления. Для всех слайдов презентации применяйте один шрифт, цвет и капитализацию. Используйте качественные изображения.

✓ Чёткие фразы и точные цифры. Представьте, что Вам нужно убедить инвестора одной фразой. Запишите весь текст с этим подходом. Цифры и метрики звучат громче слов.

✓ Слишком долгая презентация. Анализ статистики презентаций показывает, что инвесторы уделяют проекту не более 5 минут. В среднем презентация должна содержать не более 15 слайдов.

✓ Обилие текста и недостаток наглядности. Люди не могут одновременно читать текст и слушать речь. Иллюстрации несут больше информации и лучше запоминаются.

✓ Слишком много форматирования. Чрезмерное использование жирного, подчеркнутого шрифта или курсива затрудняет восприятие.

✓ Нечитаемый шрифт. Не стремитесь вместить больше текста в Вашу презентацию в ущерб читабельности.