



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ БИЗНЕС- ПЛАНА: ПРИМЕРЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Милена Красимировна Обущарова

Москва, 2020



ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ. 5W

- *What?* (что?) — какой продукт вы предлагаете? Поможет сегментировать аудиторию по типу товаров, которые ее интересуют.
- *Who?* (кто?) — кто приобретает продукт? Здесь можно выбрать типы аудитории — пол, возраст и другие различия.
- *Why?* (почему?) — почему пользователи должны купить именно у вас? Так вы узнаете, какая мотивация у клиентов и какую их проблему решит ваш продукт.
- *When?* (когда?) — когда ваш продукт понадобится клиентам? Разделите аудиторию по потребности и обстоятельствам, которые у нее возникают.
- *Where?* (где?) — где люди решают купить у вас и где покупают? Каждый сегмент имеет свои точки контакта с вами, где вы можете влиять на решение о покупке.

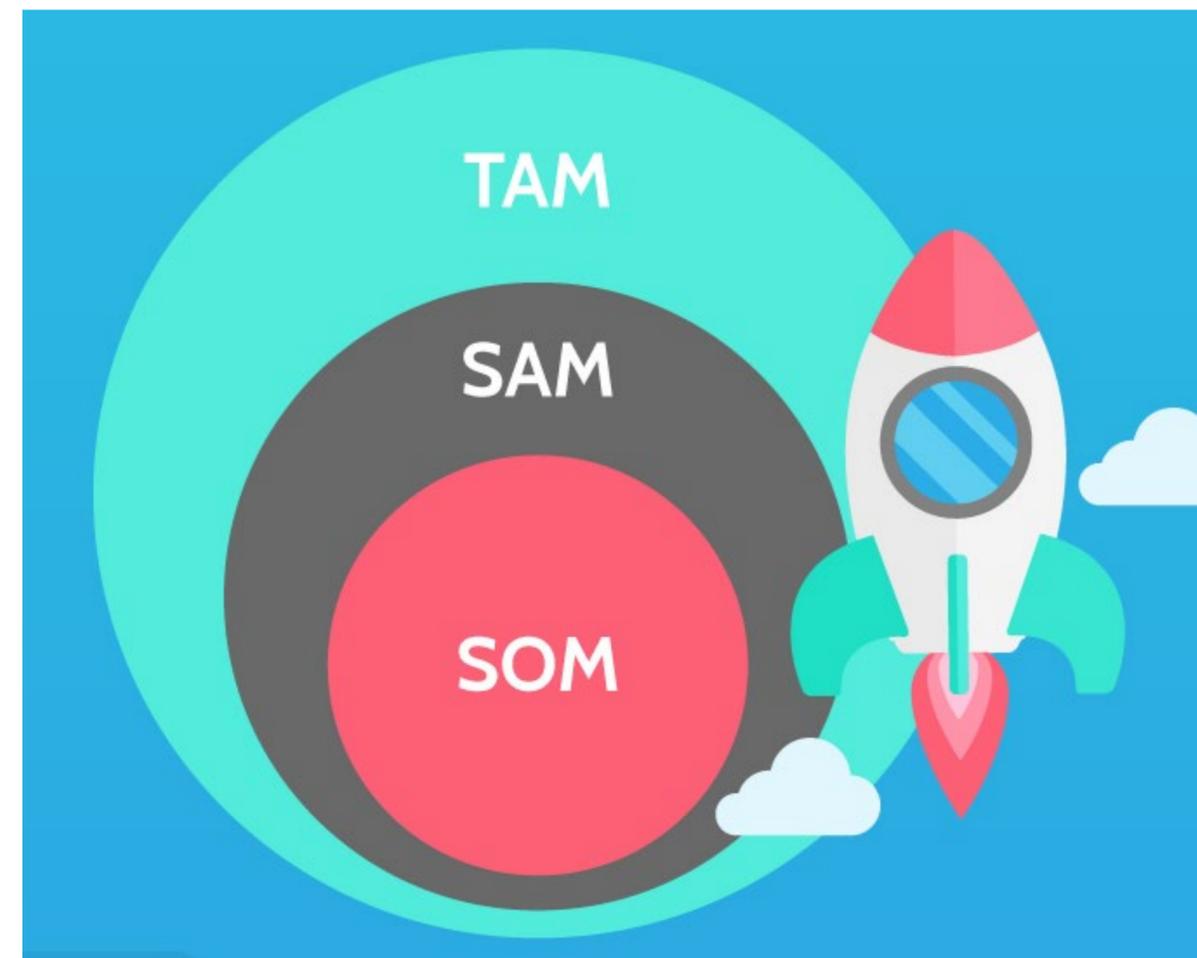


АНАЛИЗ РЫНКА И КОНКУРЕНТОВ

- Показатели: размер рынка, темп роста, количество потребителей, рыночная цена
- Количество игроков и их доли → прогноз, какую долю и за какой срок реально занять
- Перспективы, прогнозы роста рынка (найти источники: отраслевые ресурсы, интервью с экспертами, исследования консалтинговых компаний, сайты гос. статистики, отчеты лидеров отрасли)

АНАЛИЗ РЫНКА И КОНКУРЕНТОВ

- TAM (Total Addressable Market) - объем целевого рынка. Траты клиентов, которым интересен ваш вид продукта, включая тех, кто не может позволить себе соответствующую покупку.
- SAM (Served/Serviceable Available Market) доступный объем обслуживаемого рынка – или годовой объём денежных средств, которые уже тратятся на пользование вашим продуктом или продуктом конкурента.
- SOM (Serviceable & Obtainable Market) реально достижимый объем рынка или, другими словами, это доля вашего рынка. Это траты тех клиентов, которые уже пользуются вашим продуктом плюс траты тех клиентов, которых вы планируете привлечь в ближайшее время.





АНАЛИЗ РЫНКА И КОНКУРЕНТОВ

Наш проект помогает автовладельцам найти автосервис, где можно отремонтировать машину, и главное – оперативно получить ответ на вопрос: «Сколько это стоит?»

Общий объем целевого рынка (TAM)

Наш целевой рынок в настоящее время ограничен Российской Федерацией. По данным Автостат рынок авторемонтных услуг - 540 млрд.руб. Агрегатор работает по комиссионной модели бизнеса. Автосервисы платят комиссию за каждый заказ. Мы работаем уже полтора года. Средний размер комиссии нашего проекта составляет 30% от стоимости услуг: $540 \text{ млрд руб} * 0,3 = 162 \text{ млрд руб}$.

Доступный объем рынка (SAM)

Проблема, которую мы помогаем решить – это проблема выбора: «Где и почему?». Увы, решаемая нами проблема актуальна только для крупных городов, где никто никого не знает, и где есть конкуренция автосервисов и реальный выбор между ними. Поэтому круг автовладельцев придется сократить с 35 млн до 12 млн, и пропорционально уменьшить объем нашего рынка: $162 \text{ млрд руб} / 35 \text{ млн} * 12 \text{ млн} = 56 \text{ млрд руб}$ – объем нашего рынка в крупных городах.

Владельцы страховки КАСКО, владельцы новых машин, которые обслуживаются исключительно в автосервисе официального дилера – это тоже не наши клиенты. Наш проект адресован автовладельцам, которые делают выбор среди независимых автосервисов. Воспользуемся статистикой того же Автостата и добавим коэффициент 0,6: $56 \text{ млрд руб} * 0,6 = 34 \text{ млрд руб}$ – объем нашего рынка для независимых автосервисов.

Реально достижимый объем рынка (SOM)

А весь ли этот объем рынка мы сможем освоить в рамках нашей бизнес-модели? На какую долю этого рынка мы реально рассчитываем? А все ли свои автомобильные проблемы потребитель может с нашей помощью решить? Не все. Вот такие проблемы – наши – с несложной или выполненной диагностикой. Какая доля целевой аудитории соответствует именно вашей бизнес-модели, именно вашему набору услуг, именно вашему отличию от конкурентов и т.д.? Вы можете высказать обоснованное предположение. Наша команда, основываясь на наших предположениях, оценила долю рынка, на которую мы реально претендуем, лишь в 5% от доступного объема рынка:

$34 \text{ млрд руб} * 5\% = 1,7 \text{ млрд руб}$ – реально достижимый объем рынка SOM (Serviceable & Obtainable Market)

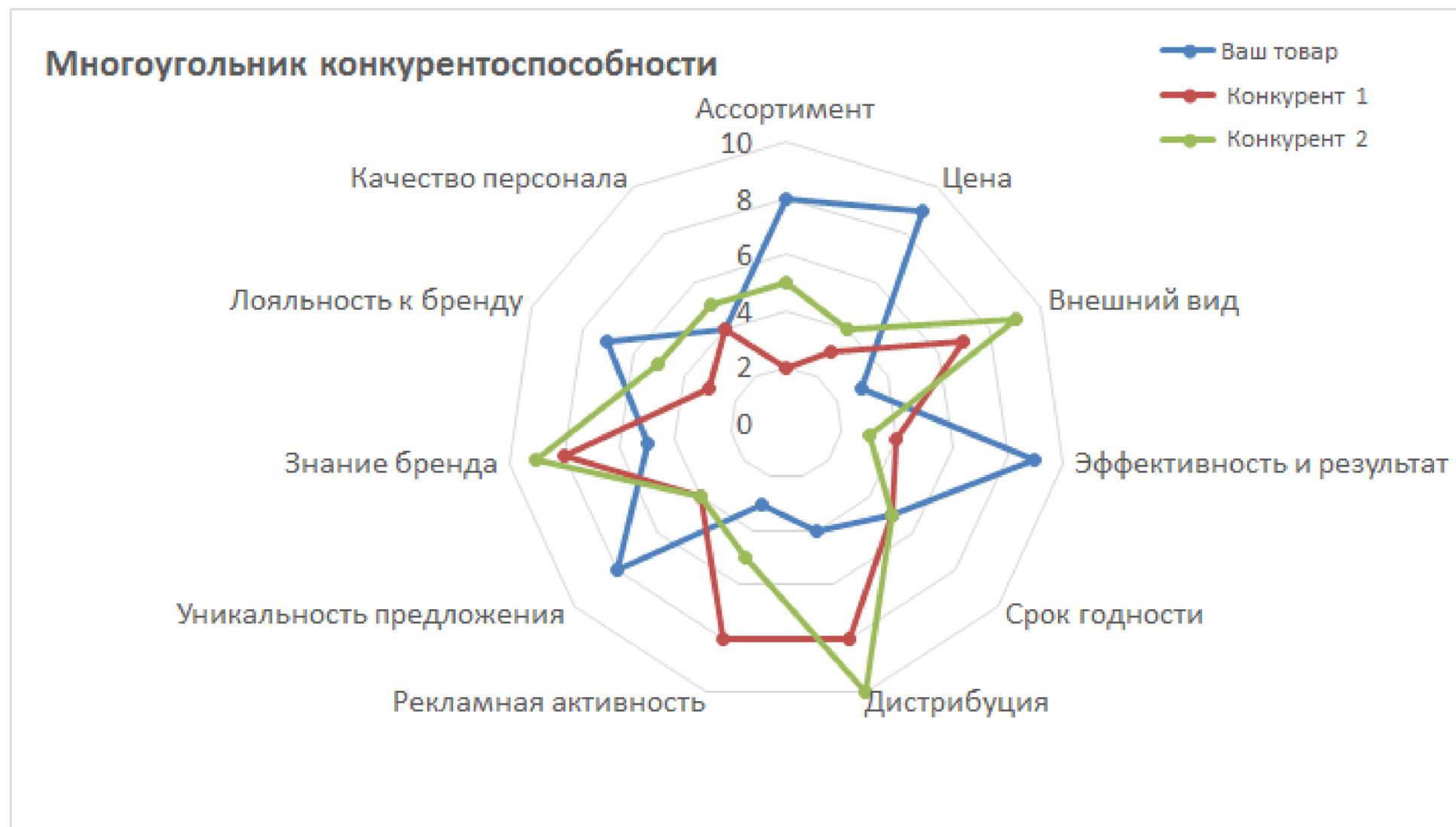


АНАЛИЗ РЫНКА И КОНКУРЕНТОВ





АНАЛИЗ РЫНКА И КОНКУРЕНТОВ





ПЛАН ПРОДВИЖЕНИЯ

- Креативная концепция (название, логотип, слоган, УТП, миссия и т.д.)
- Каналы продвижения (сайт, соц. сети, поисковая реклама, реклама в разных медианосителях, PR, продвижение в точках продаж и т.д.)
- Бюджет по каждому каналу, привязано к календарному плану



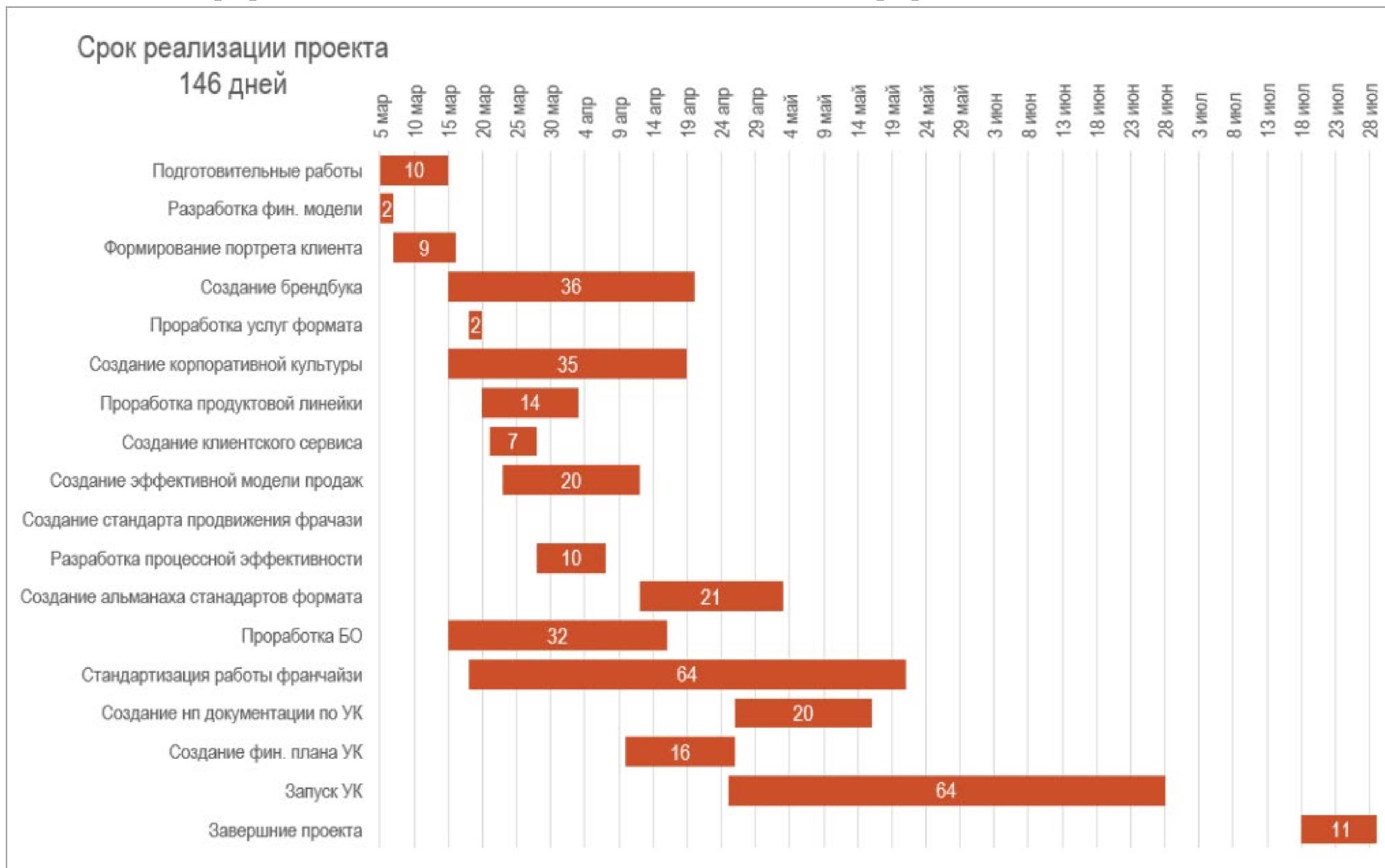
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

- План производства в шт. по периодам (в мес-квартал-год).
Если видов продукции (услуг) несколько, то план по каждому виду. Могут содержать ответы на вопросы – каким образом изменится продукт, система его продаж, региональный охват и т.д.
- Что нужно для производства (помещение, оборудование, материалы), сколько это стоит?
- Посчитать себестоимость продукции

- Организационный план - Состав команды – ФИО, выполняемые задачи (например, менеджер проекта, маркетолог, финансист и т.д.)
- Расписать – должность, функции, зарплата + иерархия



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН – ДИАГРАММА ГАНТА





ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Ценообразование (из мкт плана) + план продаж (из производственного плана)

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1. Чистый объем продаж	608	760	1326	2010	2830
2. Себестоимость реализованной продукции	305	377	663	1005	1415
3. Валовая прибыль	303	383	663	1005	1415
4. Операционные затраты (исследования, разработки, административные расходы)	488	531	645	794	910
5. Проценты уплаченные	5	4	11	10	4
6. Балансовая прибыль	-190	-152	7	201	501
7. Расходы по выплате налогов (50%)	0	0	0	0	184
8. Чистая прибыль	-190	-152	7	201	317



ПРОГНОЗЫ И ПЛАНЫ

Среднесрочные (3-5 лет) или долгосрочные (5-10 лет)

Оценка эффективности проекта и/или социальный эффект

Возможные результаты – степень удовлетворенности потребителя, занятое место на рынке, экономическая эффективность, например, доходность

Риски

Возможно представление результатов полевых исследований

	Возможности O	Угрозы T
Сильные стороны S	Как использовать сильные стороны и возможности?	Как отразить угрозы за счет сильных сторон?
Слабые стороны W	Как использовать возможности рынка для нейтрализации слабых сторон?	Что делать, если совпадут слабые стороны и угрозы?



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Обущарова Милена Красимировна