

БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ

Оглавление

Тема 1 «Стратегия»

- Алгоритм разработки стратегии
- Маркетинговая стратегия
- Финансовая стратегия

Тема 2 «Финансовая модель проекта»

- Денежные потоки
- Расчет основных финансовых показателей
- Рыночная стоимость бизнеса

Тема 3 «Финансовый анализ компании»

- Основные формы финансовой отчетности
- Горизонтальный/вертикальный/коэффициентный анализ
- Анализ финансовой отчетности для банков

Тема 1: «Алгоритм разработки стратегии»

1 Определение миссии

2 Генеральная цель развития

3 Ситуационный анализ (SWOT)

4 Стратегический план

5 Сбалансированная система показателей (ССП)

Тема 1: «Общая стратегия»: определение миссии

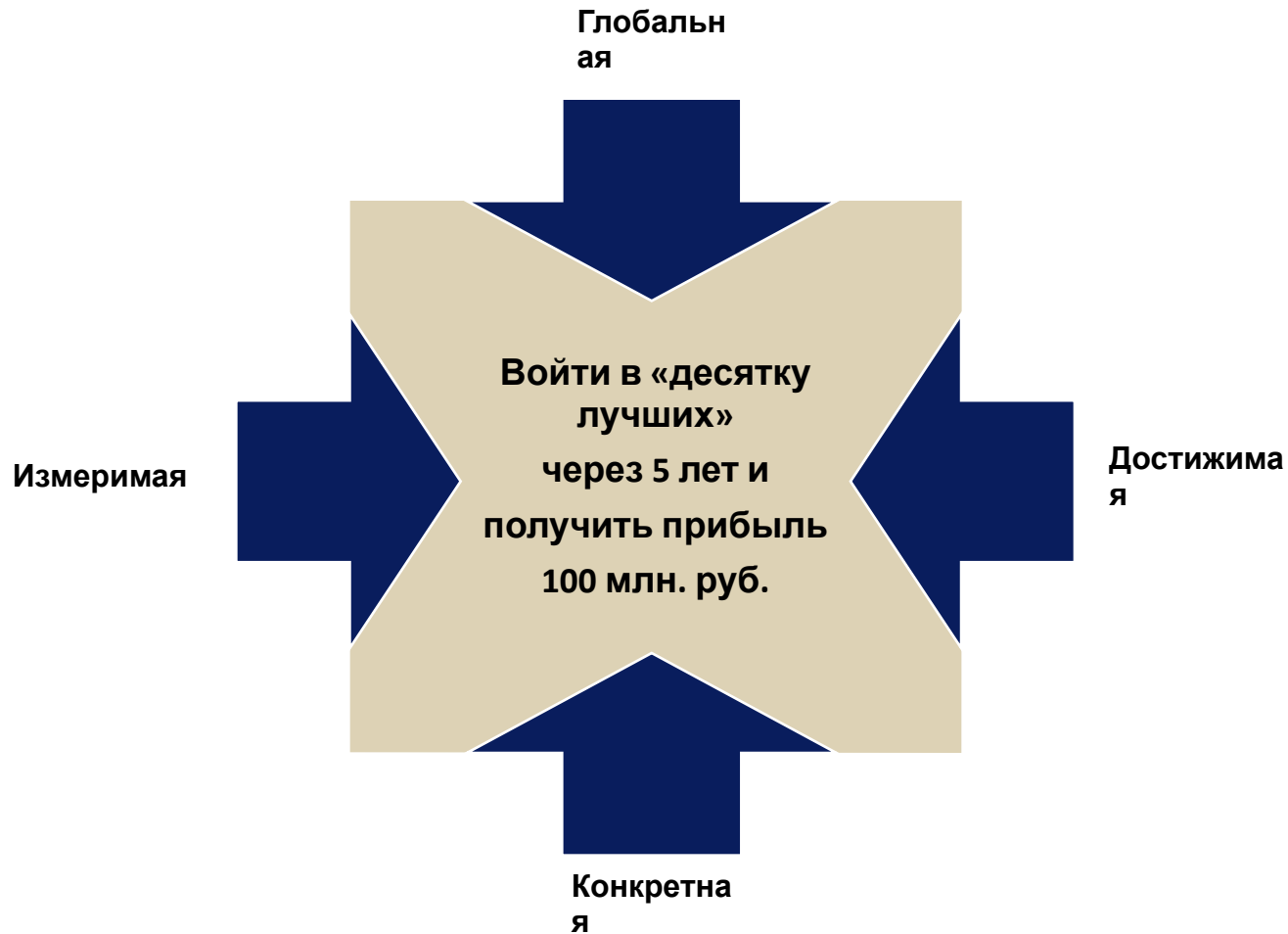
Миссия – это смысл существования бизнеса



Четко определить связь
«продукт – рынок»

Тема 1: «Общая стратегия»: генеральная цель развития

Цель



Тема 1: «Общая стратегия»: ситуационный анализ (SWOT)

Классический вид

Сильная сторона (Strengths)

Внутренние свойства проекта, дающие преимущества перед конкурентами

- Полный производственный цикл
- Высокое качество выполнения работ
- Импортозамещение
- **Высокий профессиональный уровень**

Слабая сторона (Weaknesses)

Внутренние свойства проекта, ослабляющие проект

- Скорость и качество подготовки исполнительной документации
- Плохая взаимосвязь между отделами

Возможности (Opportunities)

Внешние факторы, дающие дополнительные возможности для достижения цели

- Рост потребности государства к качественным дорогам

Угрозы (Threats)

Внешние факторы, которые могут осложнить достижение цели

- Сокращение гос. бюджета в связи с экономическим кризисом

Тема 1: «Общая стратегия»: ситуационный анализ (SWOT)

Сферы деятельности	Сильная сторона	Слабая сторона	Возможности	Угрозы
Финансы / Экономика				
Рынок / Клиенты				
Бизнес процессы				
Инфраструктура / Персонал				

Тема 1: «Общая стратегия»: ситуационный анализ (SWOT)



Тема 1: «Общая стратегия»: стратегический план

- Данный этап является логическим продолжением предыдущего этапа и продолжением «мозговой атаки», когда участникам совещания предлагается дать свои предложения (мероприятия), направленные на развитие Сильных сторон, преодоление Слабых сторон и Угроз, реализации имеющихся Возможностей для достижения поставленной Генеральной цели
- Все мероприятия обсуждаются по сферам деятельности и записываются по мере их предложения
- После окончания обсуждения, список мероприятий размножается и передается участникам совещания с просьбой проанализировать мероприятия по степени их важности (значимости) для достижения поставленных целей
- Списки собираются, анализируются и обрабатываются, в результате чего составляется новый список, где мероприятия выстраиваются по степени важности, то есть первым в списке – мероприятие набравшее максимальную сумму мест, на последнем мероприятие набравшее минимальную сумму мест по результатам обработки списков участников
- Далее, определяется последовательность осуществления мероприятий по реализации стратегии бизнеса – стратегический план

Тема 1: «Общая стратегия»: сбалансированная система показателей

- Базовая идея концепции — в сжатой, структурированной форме, в виде системы показателей представить менеджменту самую важную для него информацию (как финансовую, так и нефинансовую)
- Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов)
- Все четыре блока связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой
- Использование в процессе принятия решений не только финансовой информации, но и информации о ситуации на рынке, информации о времени, стоимости и качестве выполняемых в компании процессов, а также информации о сотрудниках, и есть реализация идея «сбалансированности»

Тема 1: «Общая стратегия»: сбалансированная система показателей

Классический вид



Квалифицированные, мотивированные и сплоченные в единую команду сотрудники, используя IT системы и новейшие производственные технологии и оборудование, которые обеспечивают необходимое качество бизнес процессов, достигают высокого уровня удовлетворенности клиентов, а маркетинговые успехи есть залог финансового благополучия.

Тема 1: «Общая стратегия»: сбалансированная система показателей

Сферы деятельности	Закупка	Производство	Логистика	Продажи
Финансы / Экономика				
Рынок / Клиенты				
Инфраструктура / Персонал				

Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Маркетинг - это наука о том, как искать рынок, на котором лучше всего работать, что именно предлагать потребителю, как работать продуктивно и эффективно, удовлетворяя потребности общества

Матрица Ансоффа – в каком направлении развивать рынок и как будет развиваться весь портфель товаров

	Старый продукт	Новый продукт
Старый рынок	<ul style="list-style-type: none">• <u>Стратегия проникновения</u> Сокращать расходы Активизация рекламы Изменение ценовой политики	<ul style="list-style-type: none">• <u>Стратегия развития продукта</u> Расширение продуктовой линейки за счет внедрения новых технологий
Новый рынок	<ul style="list-style-type: none">• <u>Стратегия развития рынка</u> Выход на новые регионы, страны	<ul style="list-style-type: none">• <u>Стратегия диверсификации</u> Вертикальная и горизонтальная диверсификация

Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Формирование маркетинговой стратегии на базе матрицы 3С + 4Р

3С / 4Р	Product / Товар	Price / Цена	Place / Логистика	Promotion / Продвижение товара
Clients / Потребители				
Company / Компания				
Competitors / Конкуренты				

Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Product / Товар

1. Жизненный цикл товара
2. Анализ продуктового портфеля:
 - матрица «Темп роста – Объем продаж» (Boston Consulting Group)
 - ABC analysis (Объем продаж – Маржинальность)

Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Жизненный цикл товара



Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Boston Consulting Group

РОСТ / «ЗОЛОТОЙ ФОНД»

Реинвестирование в себя

ВНЕДРЕНИЕ / НОВЫЙ ТОВАР

Инвестировать в новые товары

ЗРЕЛОСТЬ / «ОСНОВНОЙ ПРОДУКТ»

Расходы на рекламу и инвестирование прибыли в новые товары

СПАД / ???

Ничего не делать

Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

ABC analysis

	Объем продаж	Рост продаж	Маржа	Ранг
Продукт 1	100 шт	130%	40%	A
Продукт 2	50 шт	115%	20%	B
Продукт 3	30 шт	101%	5%	C

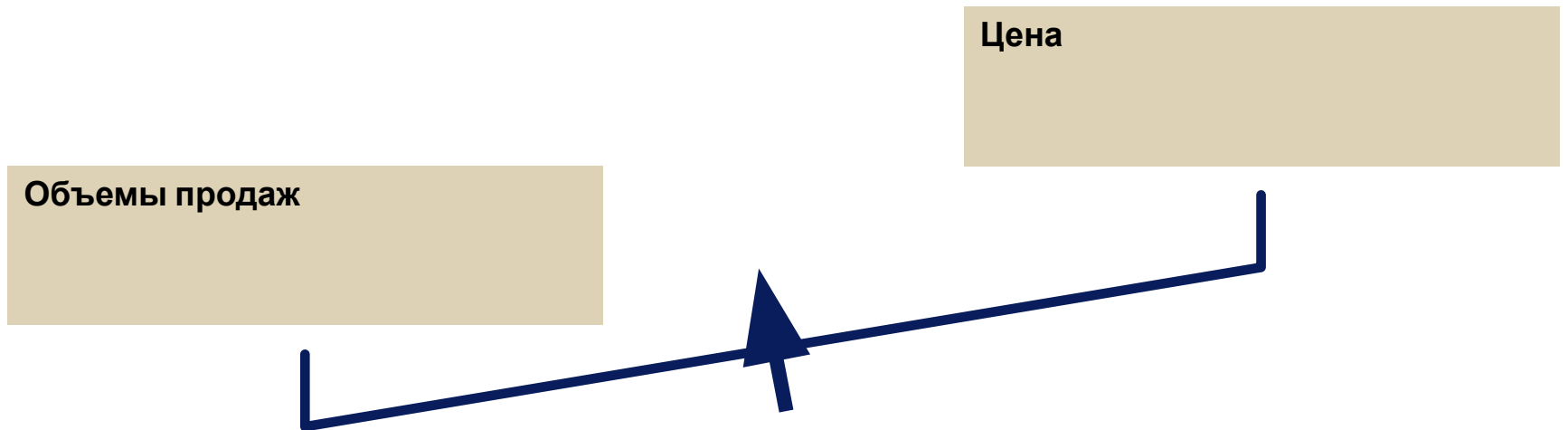
Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Price / Цена

- 1. Эластичность спроса**
- 2. Методы ценообразования**

Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Эластичность



Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Методы ценообразования

Cost +

Как у конкурентов

Максимизация прибыли

Цена - качество

Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Place / Логистика

Гибкие каналы сбыта

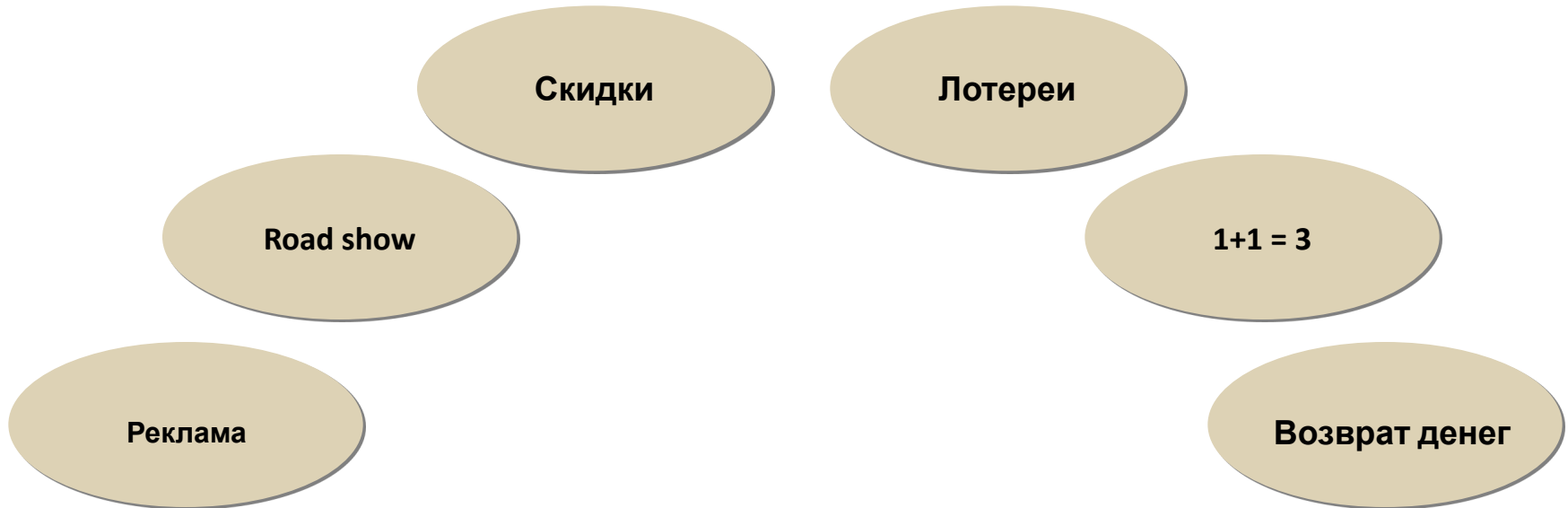
- Сеть дилеров
- Дистрибьюторы
- Розница

Жесткие каналы сбыта

- Свой торговый дом
- Филиалы
- Торговые представители
- Франчайзинг

Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Promotion / Продвижение товара



Тема 1: «Общая стратегия»: маркетинговая стратегия

Clients / Потребители

В 2 С

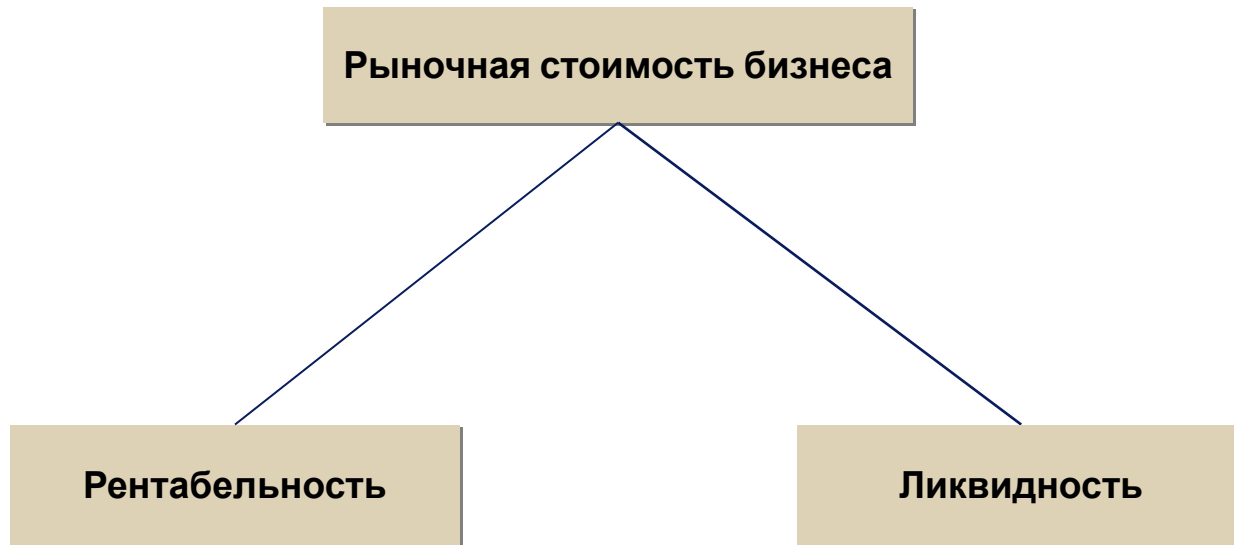
- **География** (численность, плотность населения, климат и пр.)
- **Демография** (возраст, пол, размер семьи, ср. доход, образование, национальность)
- **Психология** (личные качества)
- **Поведение** (степень случайной покупки, повод для покупки)

В 2 В

- **Выход на рынок**
- **Сезонность**
- **Прибыльность**
- **Сфера деятельности**

Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

В основе концепции **максимизации рыночной стоимости** лежит понимание того, что для акционеров (владельцев) первостепенной задачей является увеличение их финансового благосостояния в результате эффективной эксплуатации объектов владения.



Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Оценка эффективности бизнеса

EVA

**Economic Value Added –
экономическая добавленная стоимость**

инвестированный капитал × (ROCE - WACC)

EVA является индикатором качества управленческих решений: постоянная положительная величина этого показателя свидетельствует об увеличении стоимости компании, тогда как отрицательная – о ее снижении

Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Рыночная стоимость капитала: $EVA = \text{Capital employed} * (\text{ROCE} - \text{WACC})$

Инвестированный капитал

Активы – Краткосрочные обязательства

или

Собственный капитал + Долгосрочные обязательства



1. Избавиться от непрофильных и неприбыльных активов
2. Эффективность использования оборудования (ОЕЕ)
3. Приобретать только те активы у которых положительный NPV
4. Иметь оптимальный уровень запасов и дебиторской задолженности

ROCE

ЕВИТ / Инвестированный капитал



1. Правильно выбран метод ценообразования
2. Управление затратами
3. Операционный рычаг (VC / FC)
4. Расчет точки безубыточности

WACC

Соотношение собственного и заемного капитала

X

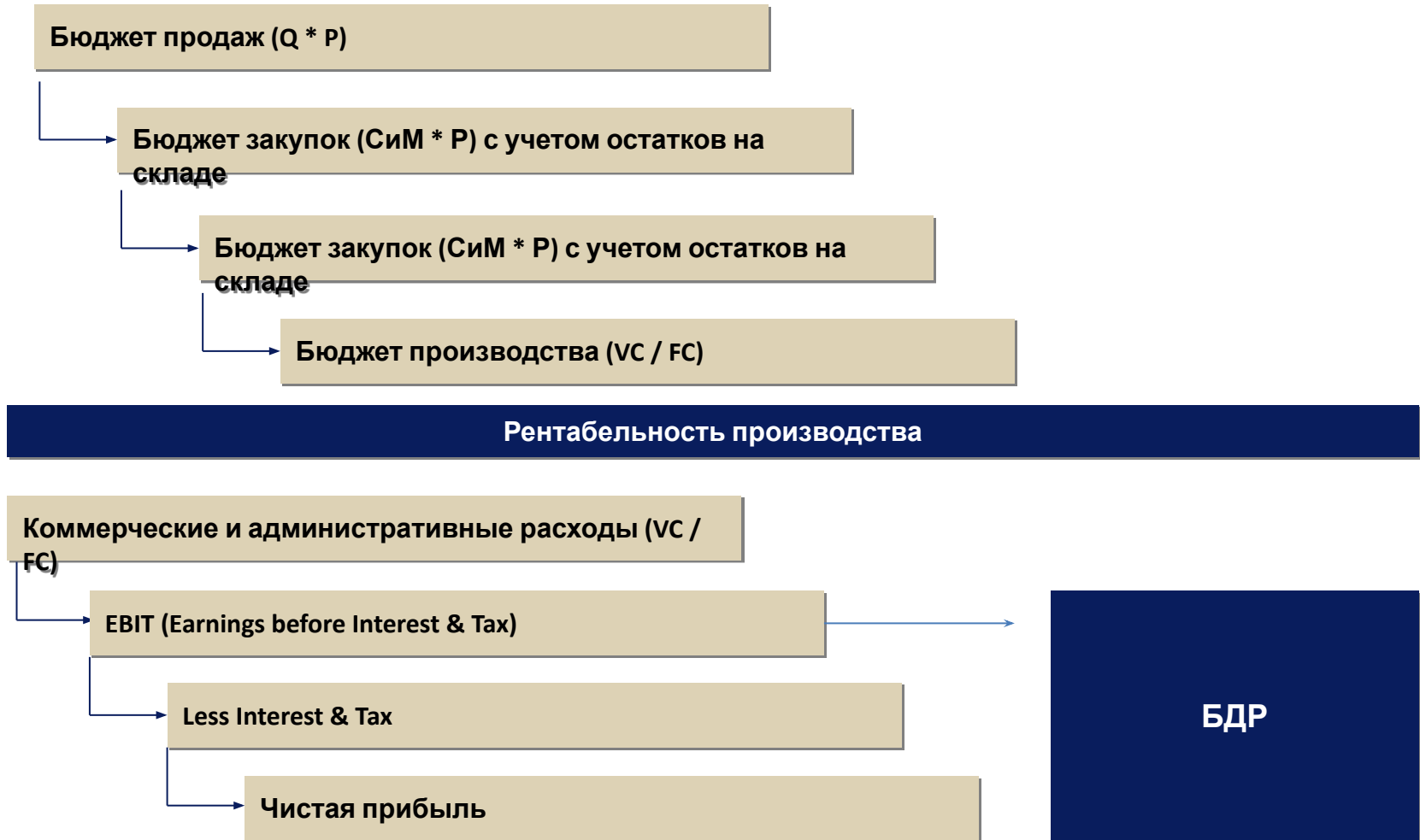
стоимость собственного и заемного капитала



1. Финансовый рычаг (СК / ЗК)
2. Выбор типа заемных средств (банковский кредит, выпуск облигационного займа) с учетом жизненного цикла бизнеса

Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Рентабельность – эффективность использования ресурсов



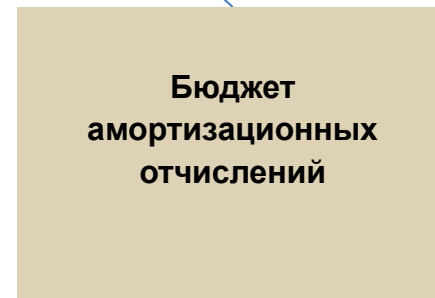
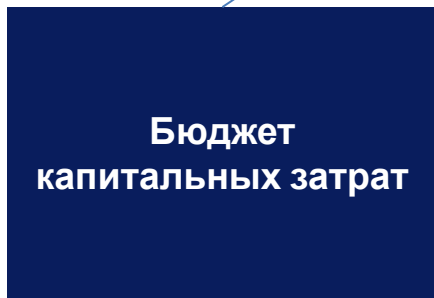
Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Рентабельность – эффективность использования ресурсов

Бюджет капитальных затрат:

Закупка основных средств:

- оборудование
- информационные технологии



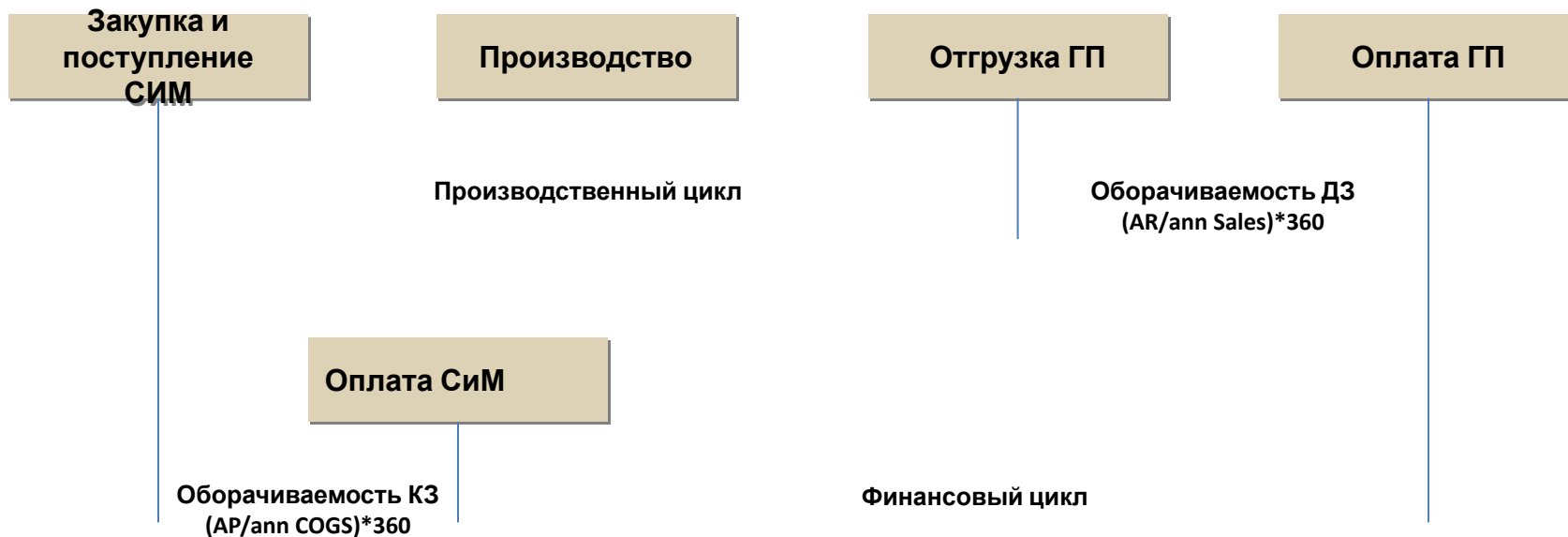
Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Ликвидность: бюджет движения денежных средств

БДДС	1 кв.	2 кв.	3 кв	4 кв.
Операционная деятельность				
Поступления от покупателей				
Оплата поставщикам				
Выплата ЗП				
Оплата услуг по договорам				
Прочие выплаты				
Инвестиционная деятельность				
Закупка оборудования				
Продажа оборудования				
Финансовая деятельность				
Привлечение финансирования				
Оплата процентов				
Возврат кредита				
Выплата дивидендов				
Чистое движение ДС				
Начальное сальдо				
Конечное сальдо				

Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Ликвидность –_кругооборот денежных средств в бизнесе

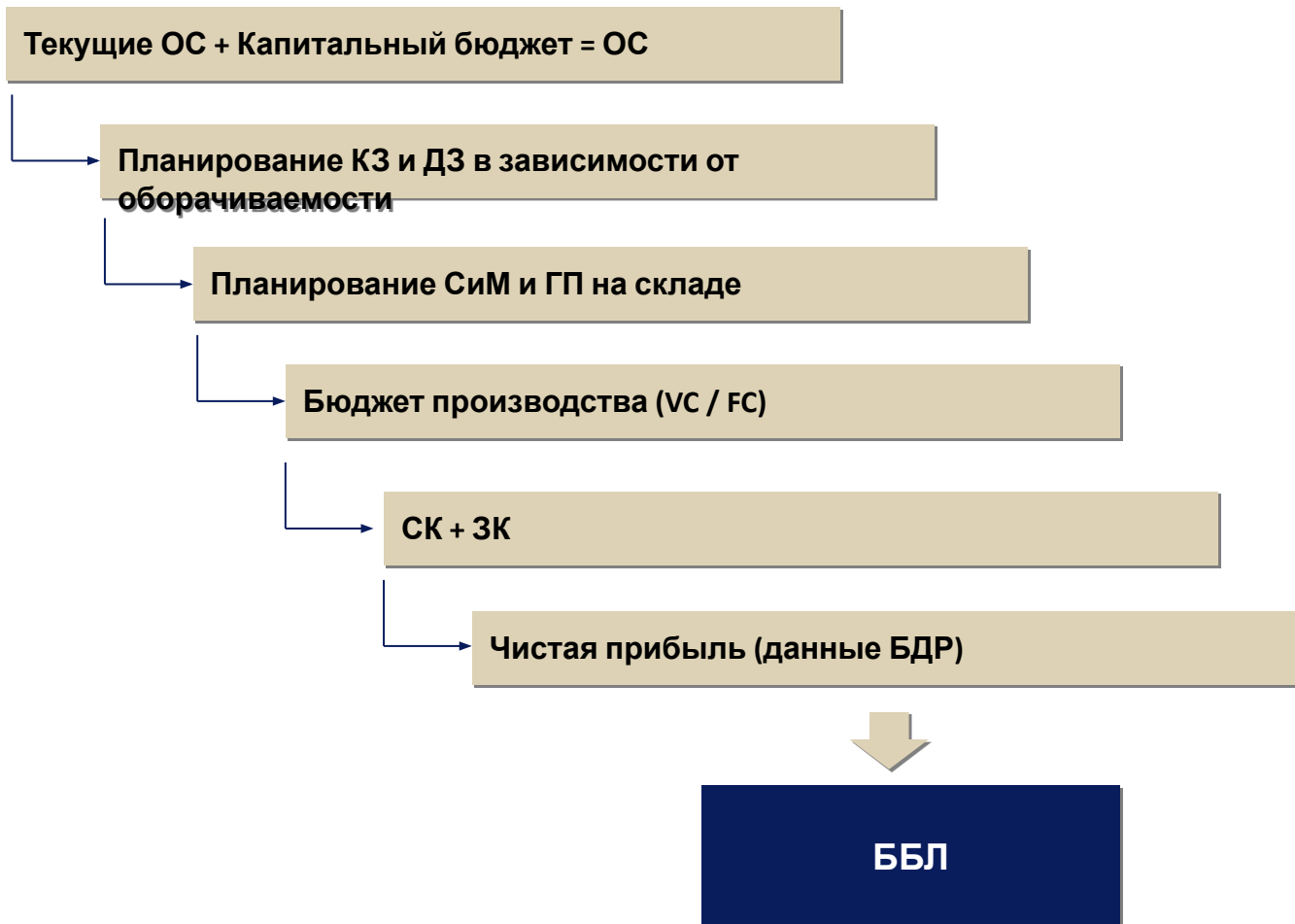


Основные проблемы нехватки денег:

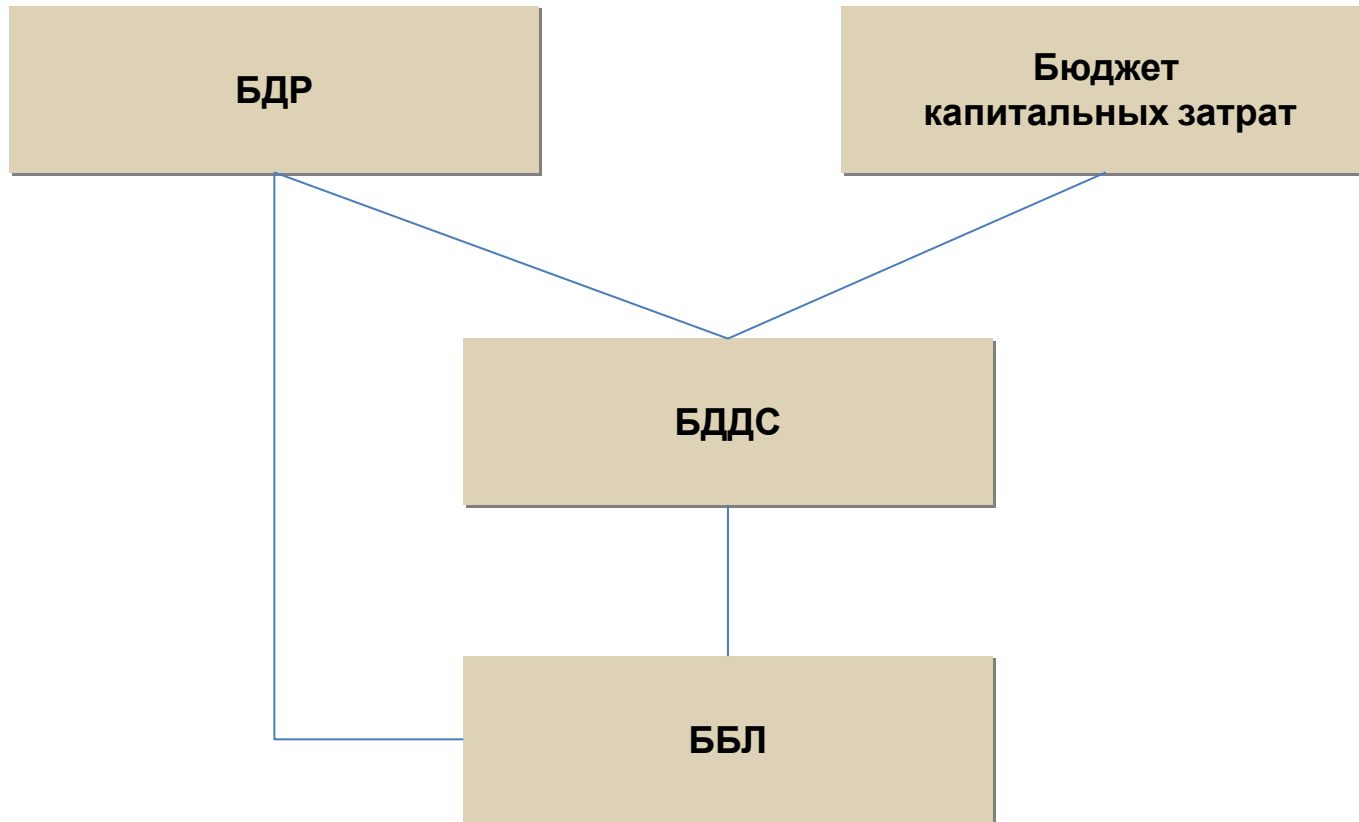
1. Оборачиваемость ДЗ > Оборачиваемость КЗ
2. Объем закупок > Объема продаж

Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Подготовка бюджетного баланса (ББЛ)



Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия



Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

РОСТ

1. Заменить венчурный капитал на постоянного бизнес партнера
2. IPO (выпуск акций), облигационные займы

Уровень реинвестирования прибыли в бизнес – высокий

ВНЕДРЕНИЕ

1. Собственный капитал
2. Венчурный капитал
3. Бизнес – ангелы

Уровень реинвестирования прибыли в бизнес – высокий

ЗРЕЛОСТЬ

1. Заемный капитал

Уровень реинвестирования прибыли в бизнес – средний

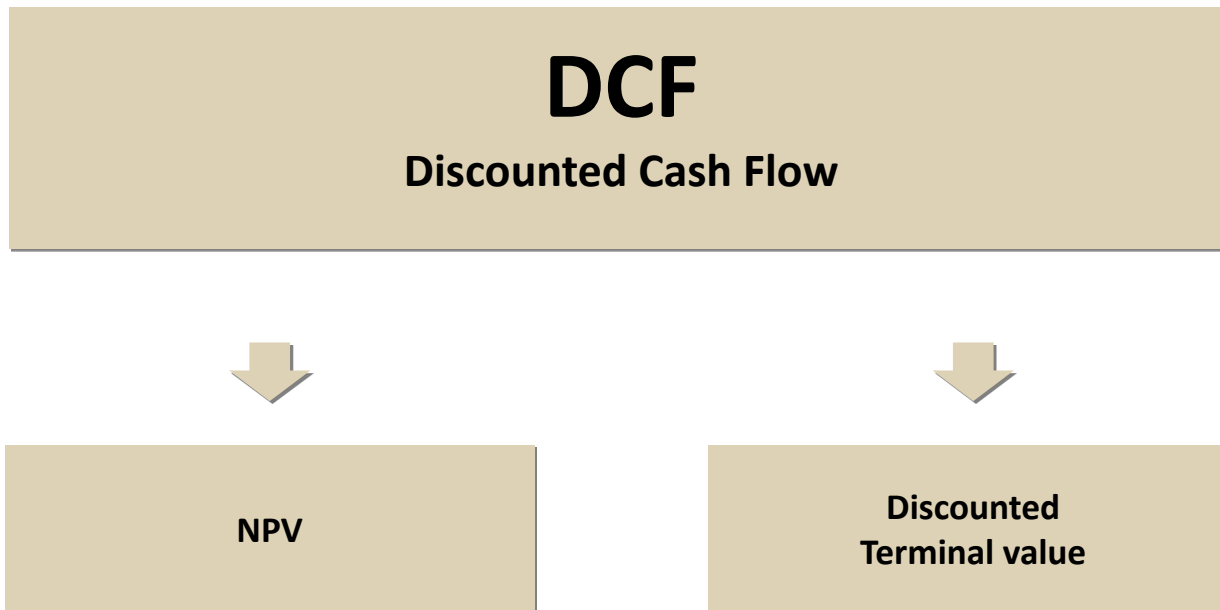
СПАД

1. Заемного капитал

Уровень реинвестирования прибыли в бизнес – низкий

Тема 1: «Общая стратегия»: финансовая стратегия

Рыночная стоимость бизнеса



Тема 2: «Финансовая модель проекта»

	0	1	2	3	4	5
Капитальные затраты	- 4300					2 850
Поступления от продаж		2 520	3 087	3 010	3 100	3 150
Материальные затраты		-330	-424	-559	-673	-684
Расходы на ЗП		-262	-364	-417	-511	-519
Общехоз. расходы		-252	-298	-333	-365	-371
Налогооблагаемая прибыль		1 676	2 001	1 701	1 551	4 426
Налог		-335	-400	-340	-310	-315
Чистый денежный поток	- 4300	1 341	1 601	1361	1 241	3 541
DF – 12%	1	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
NCF	- 4300	1 197	1 276	969	789	2 009
NPV	1 940					
IRR	13%					

Положительный NPV означает, что проект имеет доходность больше требуемой (т.е. более 12%)

IRR = 13% - 12% запас прочности 1%

Тема 3: «Финансовый анализ бизнеса»

Анализ внешних условий

- Анализ макроэкономических показателей
- Сезонные факторы
- Налоги

Анализ внутренних условий

- Основных фондов и из загрузка (ОФЕ)
- Анализ организационной структуры и основных бизнес процессов
- Анализ численности персонала

Анализ рынков

- Основные конкуренты
- Основные поставщики
- Регионы

Анализ фин. отчетности

- Горизонтальный / Вертикальный анализ
- Коэффициентный анализ

Анализ бизнеса

- Оценка точки безубыточности (ВЕР)
- Оценка деловых и финансовых рисков
- Оценка рентабельности продукции

Расчет рыночной стоимости

- EVA
- DCF