

План исследования планируемого бизнеса

Детальные исследования планируемого бизнеса, связанного с запуском нового продукта, осуществляется для получения результатов, на основе которых принимают принципиальное решение, инвестировать в проект разработки нового продукта ресурсы, для создания прототипа и полномасштабного производства, либо проект целесообразнее закрыть.

Результаты исследования должны дать аргументированный ответ на вопросы: «Что и для кого разрабатывается?», «Почему разрабатывается этот продукт и почему компания инвестирует этот проект?», «Как и кем разрабатывается новый продукт?».

План исследования планируемого бизнеса для начинающей инновационной компании может выглядеть следующим образом.

- **Анализ рынка;**
- **Финансовый анализ;**
- **Технический анализ;**
- **План мероприятий проекта создания нового продукта.**

Рассмотрим, какие действия должны быть предприняты компанией для осуществления плана.

• **Анализ рынка**

Исследования рынка по новому продукту связаны с оценкой будущего спроса на определенных сегментах рынка, оценкой емкости и ценовой эластичности. План работ может выглядеть следующим образом:

- Определение целевого рынка и оценка его структуры;
- Анализ потребителей;
- Анализ конкуренции;
- Анализ каналов сбыта;
- Прогнозные оценки;
- Риски, выводы.

Идентификация и качественный анализ структуры рынка является основой для последующего исследования. Важно идентифицировать и описать все значимые связи между элементами системы маркетинга.

Далее следует идентифицировать потребителей, их поведение и потребности:

- определить потребности, желания и предпочтения покупателя, связанные с новым продуктом. Что покупается? Почему покупается? Когда покупается? Сколько покупается?;

- установить, где покупатели удовлетворены существующими продуктами, области, где они ими не удовлетворены, а также области, в которых с этими продуктами существуют проблемы;

- изучить, как покупатель использует продукты, и какие проблемы возникают при этом пользовании.

Трудности маркетинговых исследований для нового продукта связаны с невозможностью использования прямых вопросов (приемлемая цена и количество покупок) для опроса фокус групп потребителей из-за новизны и не известности продукта. Следует отметить, что в отсутствии пробных продаж достоверность исследований снижается.

Анализ конкуренции имеет две основные цели: изучить продукт конкурента, его сильные и слабые стороны, а также получить информацию о стратегии конкурента. Эта информация может помочь при прогнозе реакции конкурента на выпуск вашего продукта.

При анализе конкуренции важно ответить на основные вопросы:

- Кто является прямыми конкурентами на выбранном целевом рынке?

- Каковы особенности и технические характеристики конкурентных продуктов, их преимущества и недостатки?

- Какие сильные и слабые стороны бизнеса конкурентов в целом?

- Каковы стратегии используемые конкурентами? На каких сегментах рынка сосредоточено внимание каждого из конкурентов? Как конкретный конкурент добивается успеха в бизнесе — с помощью ли низких цен, используя ли преимущества продукта и т.д.?

- Какова доля конкурентов на рынке, и каковы тенденции?

- Каковы производственные мощности, объемы и т.д.?

Анализ возможных каналов сбыта (через оптовиков, в розницу, непосредственно потребителю) нового продукта позволит выбрать наиболее эффективный.

Для прогнозирования спроса могут использоваться: метод трендов, метод уровня потребления, регрессионные модели.

Качественный анализ рисков начинается с идентификации рисков: классификация рисков (выявление конкретных видов рисков данного проекта и их описание), а также исследование возможных причин их возникновения. Затем проводится стоимостная оценка, как возможного ущерба от реализации выявленных рисков, так и всех разработанных мероприятий по борьбе с рисками.

После обобщения результатов анализа рынка и рисков можно сделать вывод о перспективности проекта создания нового продукта.

- **Финансовый анализ**

В результате анализа определен целевой рынок, оценены преимущества, которые новый продукт должен принести потребителям и это согласуется с его возможными техническими характеристиками. Перед передачей проекта в фазу разработки продукта необходимо выполнить финансовое обоснование проекта.

Финансовый анализ для обоснования проекта содержит оценку движения денежных потоков, окупаемости, дисконтированных денежных потоков (чистая приведенная стоимость), а также анализ чувствительности финансовых параметров проекта. Здесь приводятся оценки затрат и доходов, а также делаются выводы о прибыльности или убыточности предлагаемого проекта разработки нового продукта.

Написание этого раздела начинается с определения нормативов для финансово-экономических расчетов, затем определяются постоянные и переменные затраты на производство продукции, затраты на персонал, проводится калькуляция себестоимости, составляется смета затрат на проект, уточняются источники финансирования и, наконец, составляются основные финансовые документы: отчет о движении денежных потоков; отчет о прибылях и убытках; прогнозный баланс; таблица финансовых коэффициентов.

Оценка финансового состояния действующего предприятия, на базе которого реализуется инвестиционный проект, требует рассмотрения, как прогнозных величин, так и данных за прошедший период. Если речь идет о финансовом плане создаваемого благодаря проекту предприятия, то все данные имеют прогнозный характер. Особое внимание при выборе нормативов для проведения финансово-экономических расчетов следует уделить как используемым ценам (текущие, постоянные, с учетом НДС или без учета, в иностранной или отечественной валюте), так и их сопоставимости.

Подробная методика проведения финансового анализа представлена в разделе «Бизнес-план».

- **Технический анализ**

Исследование потребностей потенциальных покупателей и возможностей конкурентов позволяет сформулировать список качественных и количественных характеристик нового продукта, чтобы удовлетворить покупателей и превзойти конкурентов. Таким образом, потребности рынка должны соответствовать техническим возможностям компании. Это во многом зависит от квалификации сотрудников, технического оснащения и стратегии компании.

При техническом анализе важно ответить на основные вопросы:

-В чем заключается вероятное техническое решение, которое позволит удовлетворить потребности покупателя нового продукта? Требуется ли для этого новое изобретение или можно использовать уже существующие технологии?

-Каковы научно-технические и технологические риски и потенциальные препятствия? Как они могут быть разрешены? Существуют ли альтернативные технические решения?

-Каковы основные стадии создания прототипа (опытного образца) продукта? Какова продолжительность каждой стадии и каковы затраты на ее осуществление?

-Какие квалификационные требования предъявляются к сотрудникам производственного подразделения компании?

-Существуют ли риски, связанные с правами на объекты интеллектуальной собственности?

-Как планируется изготавливать новый продукт? Имеет ли компания собственные производственные мощности или требуются новые мощности, оборудование и персонал? Каким должен быть объем производства? Каков масштаб требуемых инвестиций?

-Какова себестоимость производства единицы новой продукции?

Результатом исследования является ясное представление о технических характеристиках нового продукта, какие технические решения лежат в основе нового продукта, а также информация о необходимых производственных мощностях для производства нового продукта.

- **План мероприятий проекта создания нового продукта.**

План мероприятий должен содержать перечень дальнейших действий по разработке нового продукта, вплоть до выпуска на рынок либо рекомендации о закрытии (приостановке) проекта.