

Как да изчислим приходите от нова инвестиция

Стратегия в пет стъпки, която работи както на нашия, така и на чуждите пазари

Много предприемачи, от лично развили бизнеса си в едно направление, днес се оглеждат и мислят да навлязат в нови ниши. Сигурен съм, че скоро ще стартират различни проекти. При тях разходите, като фонд работна заплата, наеми, материали и т.н., ясно могат да бъдат предвидени.

Не така стоят нещата при планирането на приходната част. Трудно може да сме сигурни какви ще са постъпленията от един напълно нов проект за фирмата. Причината? Все още пазарното търсене и конкурентите не са толкова предвидими, колкото би ни се искало. Ето моята рецепта за оценка на очакваните приходи в пет стъпки:

ВИКТОР МАНЕВ, авторът на този текст, е управляващ съдружник на ММС. Финансист, сертифициран управленски консултант, член на управителния съвет и комисията по членство и етика при Българската асоциация на управленските консултантски организации. Ментор е във венчър фонда Eleven Startup Accelerator. Бил е главен финансист в Центъра за масова приватизация, където е отговорял за цялостното институционално финансиране на приватизацията на повече от хиляда български предприятия. От 1994 г. насам активно участва в структурирането на сделки в областта на инвестиционното банкиране и корпоративните финанси в Европа. Бакалавър по финанси от West Virginia Wesleyan College. Специализирал е в областта на сравнителните изследвания в Оксфорд.

1 За да стигнем до рен номер едно в прогнозите ни - приходи от продажби, винаги започвам от две различни посоки. От една страна, трябва да се опитаме да установим размера на пазара, на който искаме да влезем, и да оценим пазарния дял, който искаме да обслужваме. От друга, трябва да преценим възможностите на производствения ни капацитет.

Приблизително правилното изчисляване размера на пазара е задача, която обикновено се посреща със скептицизъм от много предприемачи. Коментарът, който най-често чувам и тук, и на други места по света, е, че това е задача невъзможна - няма правилни и достоверни данни, има огромен сив сектор и рен други. Всеки от тези аргументи съдържа частица истина, но и огромна гоза нежелание за справяне с прости задачи. Съществуват множество достоверни методи и подходи за събиране на пазарни и статистически данни, използване на експертни оценки, включително оразмеряване на сивия сектор, за да открием обема на пазара, на който искаме да оперираме. Огромна част от данните са публични и леснооткриваеми в интернет.

Подобен подход за анализ на пазара трябва да предприемем и ако ще работим или стартираме начинание в дигиталната икономика, където чрез новите онлайн технологии ще търсим достъп до реални пазари. Измерването на пазара трябва да ни даде отговори на поне два въпроса: какъв е размерът на пазара в натурално изражение (бройки или единици) и в стойностно изражение

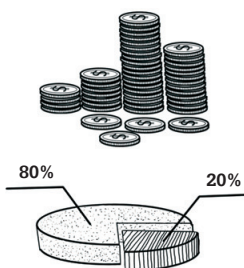
(левове, евро, долари или друга валута).

2 Трябва да планираме в кой сегмент от пазара искаме да се установим, за да прецизираме позиционирането си.

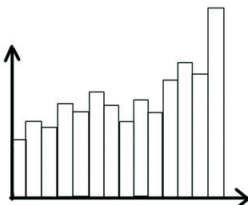
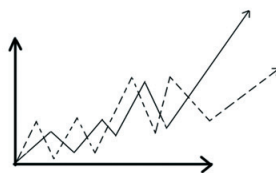
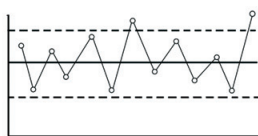
3 Нужно е да установим кои са основните играчи в сегмента от пазара, на който ще действваме, като достигнем до разбиране за техните основни пазарни стратегии, капацитет и бизнес модел на поведение. Това си е сериозен анализ, който не трябва да подценяваме. Тук е необходимо да разберем дали пазарът е разнороден, или контролиран от няколко пазарни играчи.

4 Ако съществуващият до този етап анализ ни доказва, че има място и за нас, за нашите стоки и услуги, то тогава трябва правилно да оразмерим дела на пазара, който искаме да захватем, в който се прицелваме. Така достигаме до потенциалните приходи от продажби, които може да осъществим на този пазар. Този подход изисква измерването и от друга гледна точка, както споменах в началото на анализа. Необходимо е отлично разбиране и управление на производствения капацитет, с който разполагаме, добро планиране на разходната част на нашия бизнес, както и включването на онези често неоглеждани компоненти като административни и маркетингови разходи, които винаги са били важни и понякога пропускани. Достигането до правилни заключения по втората задача ще ни даде отговор

“ **Загържането на 20% дял от пазара е геройство, което изисква да плащаме огромна цена.** ”



Разходите на всеки нов бизнес са относително ясни. След това започва висшият пилотаж - определянето на приходите



на въпросите дали имаме човешкия, производствения и финансовия капацитет да стигнем до пазара, в който се целим. Едно от простите правила е, че 10% дял е сериозна заявка за присъствие на който и да е пазар. Постигането на 20% и повече от размера на пазара е лидерска позиция, която изисква работа и постоянни инвестиции. Днес заържането на 20% дял от пазара е геройство, което изисква да плащаме огромна цена.

5 Трябва да оценим и ключовите рискови фактори, които влияят на изчисленията и оценките, посочени по-горе. Определете онези показатели и фактори, податливи на промени извън контрол, които биха повлияли съществено на прогнозируемия пазарен дял. Това ще създаде отлична база за изграждането на по-сигурен анализ.

Ако правилно сме следвали стъпките по-горе, би трябвало коректно да сме прогнозирали приходите от продажби на основа на пазара, който планираме да обслужваме. Това е класическа схема за растеж, която нашата

компания е прилагала както в индустрията на бързооборотните стоки, финансовите услуги и тежкото машиностроене у нас, така и в проекти за инфраструктура, транспорт и инженерингови услуги извън България. Той е отличен за национално равнище и може да се приложи систематично за всеки пазар.

Ако искаме да бъдем по-прецизни и детайлни, може да подходим и на по-ниско равнище, като планираме по региони и градове в страната - там, където са големите пазари, на които се фокусираме да оперираме. Силна страна на подхода е, че е доказал успешното си прилагане по индустрии и страни. Слабата му страна е, че изисква добро и целево усилие както на вътрешнофирмен екип, така и на професионалисти извън фирмата.

Тук идва и интересната част. Загачата с планирането на приходите трябва да се разглежда всеки път поотделно за всяка страна, в която ще се оперира - в ЕС и извън него. По този повод колега коментира, че когато отидеш във Франция, си представяш, че трябва

да прилагаш подхода за работа в Европа, но попадайки после в Италия, установяваш, че пазарът там е отделна вселена. А немскоговорящият пазар живее по свои правила, като дори се обозначава като отделна пазарна територия. Изглежда ужасно главоблъскащо, но веднъж правилно погреден, този подход ни дава възможност за систематично следене на пазара и планиране на следващите ни стъпки.

От опит знам, че има предприемачи, които с огромния си опит от паралелни или свързани пазари успяват бързо да си представят потенциала и възможностите за навлизане в нови ниши и оттам възможните приходи от продажби. В повечето случаи съм виждал как въпреки това тези хора подхождат систематично и искат всички възможни данни, които защитават евентуално пазарно поведение на нови места.

Остава да сте попаднали на правилното място в правилното време. Разбира се, малко късмет не би навредил на всяко ново начинание. ■