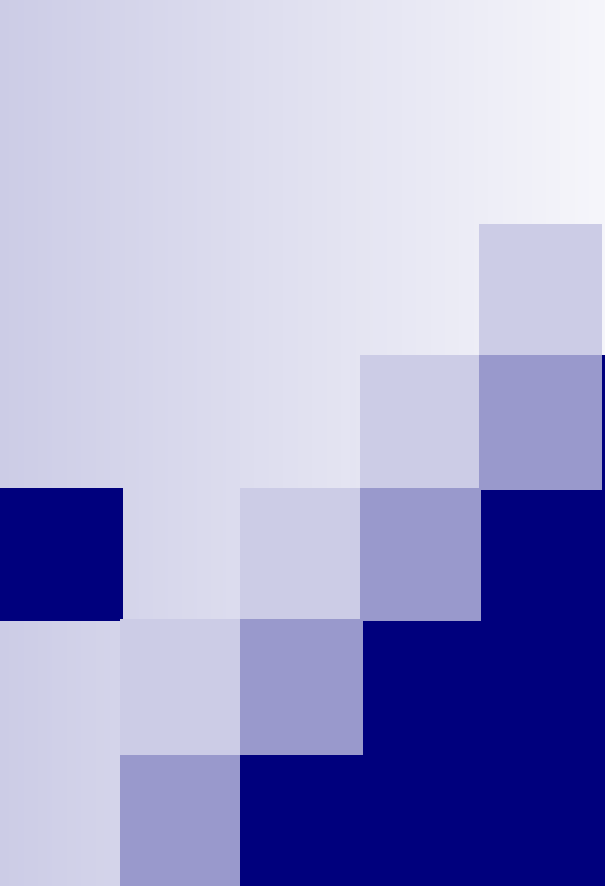
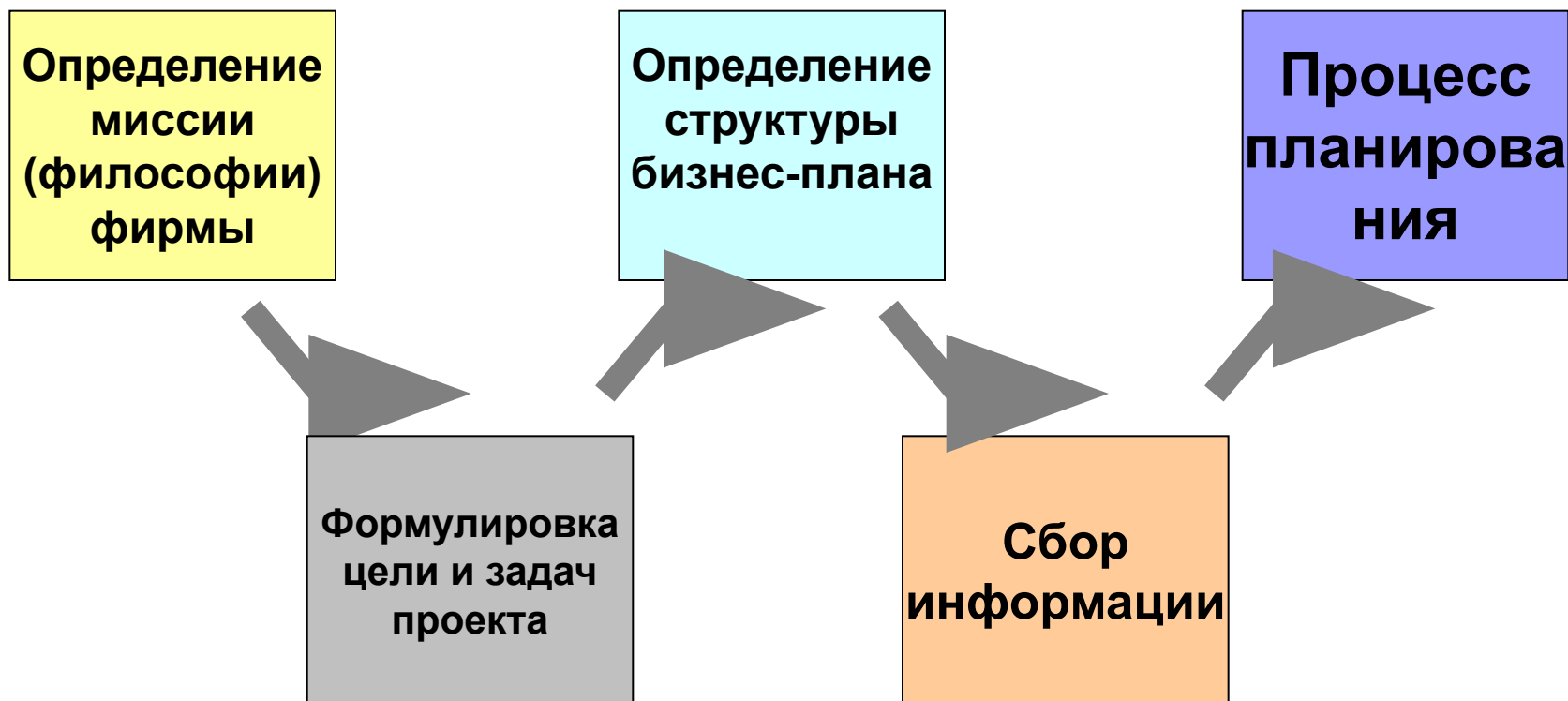




Начало бизнес-планирования

Миссия, цели, задачи

Этапы разработки бизнес-плана



Миссия организации

- **Миссия** (англ. *mission*) — основная цель организации, смысл ее существования.
- «**Миссия** — смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы»



Неплохо. Хотя другие консультанты придумали миссию с большим количеством букв, чем здесь...

**Большинство формулировок миссий
содержат правильные слова**

- **«люди — наш важнейший актив»,**
- «мы будем лучшими в своем деле»,
- **«наша цель — превзойти ожидания»,**
- «наша цель — обеспечить акционерам доходы выше средних»

Ф.Котлер



Необходимые аспекты миссии

- **цель** функционирования организации,
- **область деятельности** организации,
- **философия** организации,
- **методы достижения** поставленных целей,
- **методы взаимодействия** организации с обществом (социальная политика организации).



С понятием «миссия» тесно связаны понятия

- «видение»,
- «ценности»,
- «цели»,
- «показатели результативности»,
- «целевые показатели»,
- «ключевые факторы успеха»,
«компетенции».

Примеры миссий

- **Осуществляя прогресс служить миру**
- К миру через мировую торговлю
- **Что хорошо для страны, то хорошо для фирмы**
- Наши изделия делают мир более удобным для жизни
- **Потребители – источник жизненной силы нашей организации**



Миссия фирмы связана с ее
культурой -

***совокупностью типичных
для фирмы ценностей, норм
и идей, которые
формулируют репутацию
(имидж) фирмы.***



Культура фирмы выражается в

- **Поведении предприятия**
- **Коммуникации фирмы**
- **Средствах наглядного представления**

Миссия и цель

- ***Миссия*** – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении.
- ***Цель*** – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Цели компании должны быть SMART

- Конкретными (Specific)
- Поддающимися измерению (Measurable)
- Достижимыми (Achievable)
- Реалистичными (Realistic)
- Привязанными ко времени (Timed)

- *Цели* – это ядро деловой идеи, они непосредственно связаны с миссией

Цели компании

- Предоставление необходимых товаров
- Достижение передовых позиций в отрасли и на рынке
- Выход на новые рынки
- Повышение качества продукции
- Снижение затрат на единицу продукции
- Освоение новых видов товаров

Цели фирмы должны прямо или косвенно привести к:

- Повышению рентабельности
- Увеличению рыночной доли
- Обеспечению занятости персонала
- Достижению благотворительных, альтруистических и т.п. целей
- Достижению личных целей

Иерархия целей

- **Миссия** задает курс
- **Цели** являются исходным пунктом плана
- **Задачи** вытекают из целей, показывают, что нужно делать
- **План** вытекает из задач и определяет конкретные действия

Цели

- Вытекают из миссии
- Являются исходным пунктом процесса планирования
- Показывают чего хочет добиться фирма и когда

Задачи

- Вытекают из целей
- Показывают, что нужно сделать для реализации целей
- Например, они показывают, что нужно сделать в следующем году (П.Борроу)

Планы

- Вытекают из задач
- Определяют конкретные действия для реализации задач
- Например, планы действия показывают, что нужно сделать в понедельник утром (П. Борроу)

- 
- ***Миссия и цели*** показывают, *чего компания хочет добиться*
 - ***Планы*** – *как она хочет этого добиться*

Компания *Ken Lewis Engineering*

- *Миссия – Мы стремимся стать рентабельным поставщиком высококачественных пластмассовых комплектующих для машиностроения*

Цель

- В следующем году *увеличить выручку до 250 тыс. евро*
- Получить *чистую прибыль в размере 10% от выручки*



Задачи

- Улучшить работу с клиентами
- Разработать график поставок
- Повысить производительность труда в цехах



План действий

- Утро понедельника – оформляем заказы
- Утро понедельника –делаем график заказов

***Описание бизнеса.
Анализ внешней и
внутренней среды***



Общая структура бизнес-плана

1. Резюме
2. ***Описание бизнеса***
3. Анализ рынка
4. План маркетинга
5. План производства
6. Организационный план
7. Финансовый план
8. Оценка риска
9. Приложение



Раздел «Описание бизнеса»

- Общее описание компании
- ***Анализ отрасли***
- Цели компании
- Продукты и услуги

Отрасль

- Группа **конкурентов**, производящих практически одинаковые товары и услуги, использующих сходные технологии
- **совокупность предприятий** производящих (добывающих) однородную или специфическую продукцию по однотипным технологиям.



Анализ отрасли

- Общее описание отрасли и ее размеры
- Наиболее крупные предприятия
- Региональная структура
- Развитие экспорта и импорта
- Основные характеристики предприятий
- Целевые программы развития
- Ключевые факторы успеха



Используемые методы

- **PEST-анализ**
- **SWOT- анализ**
- **Анкетирование**
- **Сценарный анализ и прогнозирование**



Внешние факторы, влияющие на деятельность фирмы

- Окружающая среда
- Конкуренция
- Спрос
- Демография
- Политическая стабильность
- Развитие науки и техники

Окружающая среда (плюсы и минусы)

- Доступность рабочей силы
- Близость к сырью, заказчикам, поставщикам
- Местное налоговое законодательство

PEST-анализ (STEP)

- это **маркетинговый инструмент**, предназначенный для выявления политических (*Political*), экономических (*Economic*), социальных (*Social*) и технологических (*Technological*) аспектов внешней среды, **которые влияют на бизнес компании**



PEST-анализ и SWOT-анализ

- PEST-анализ изучает рынок;
- SWOT-анализ изучает положение бизнес-единицы на рынке относительно конкурентов, концепцию продукции или идею.



Анализ конкурентов

Правильно оценив конкурентов, вы сможете решить, какие меры к ним следует предпринять.



Цель анализа конкурентов

— составить представление о конкурентах.

1. Сколько их?
2. Крупные ли это компании?
3. Рентабельны ли они?
4. Какую продукцию выпускают?



Три основных вида стратегии М. Портера

- **Преимущество в издержках**,
- **Дифференциация** создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами,
- **Фокусирование** — это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка

Анализ отрасли (пример)

- На рынке выделяются два основных игрока: «Группа ЛСР» и «Победа», которые могут предложить высокое качество продукции, полный ассортимент, надежность поставок

Рыночное положение поставщиков кирпича

Наименование	Объем производства, млн.шт.	Объем поставок млн.шт.	Доля на рынке, %
Группа ЛРС	173,7	172,0	52,9
Победа	102,0	75,9	23,3
Петроке-рамика	32,7	32,7	10,1
Эталон	12,6	12,6	3,9



Общая структура бизнес-плана

1. Резюме
2. Описание бизнеса
3. ***Анализ рынка***
4. План маркетинга
5. План производства
6. Организационный план
7. Финансовый план
8. Оценка риска
9. Приложение

Задачи

- К числу основных задач предприятия, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится **определение спроса и емкости каждого конкретного рынка** по каждому виду товаров (услуг). Эти показатели будут **характеризовать возможные объемы** сбыта **товаров (услуг)**

Анализ рынка

- Типы рынков, на которых действует фирма
- Основные сегмента рынка по каждому виду работ и услуг
- Факторы, влияющие на спрос в каждом из сегментов
- Перспективы изменения потребностей
- Емкость рынка
- Реакция рынка на новые товары

Анализ и оценка рынка

- *Анализ предыдущего развития потребности на данный товар, услугу*
- *Описание текущего состояния*
- *Прогнозирование будущего изменения*
- *Разработка параметров возможных сценариев развития рыночной ситуации*



Оценка рынка (мнение П.Барроу)

- **«Исследуем рынок, не покидая уютного кабинета»**
- **«Исследуем рынок на своих двоих»**

«Исследуем рынок, не покидая уютного кабинета»

Ваша компания новая и Вы пытаетесь проникнуть на новый рынок. *Я Вам сочувствую...* (П. Борроу)

- **Тенденции развития экономики**
- **Годовые обзоры**
- **Оценка местного рынка**

«Исследуем рынок на своих ДВОИХ»

- Выполнить опросы самостоятельно или прибегнув к помощи специалистов

В результате можно оценить объем продаж и приемлемые цены

Сегментация рынка

Мир — слишком большая игровая площадка для такой средней компании, как Ваша (если только она не называется Microsoft), поэтому необходимо разбить его на секторы приемлемого для вас размера. Этот процесс объединения клиентов в группы с аналогичными характеристиками называется сегментацией рынка.



С помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес-планирования:

- наилучшее **удовлетворение нужд** и потребностей людей, подгонка товара под предпочтения покупателя;
- повышение **конкурентоспособности** как товара, так и производителя, усиление конкурентных преимуществ;
- **уклонение от конкурентной борьбы** путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- **ориентация** работы фирмы **на конкретного потребителя**.

Основные группы признаков сегментации:

- Демографические
- Экономические
- Географические
- Психографические (стиль жизни, ...)
- Поведенческие
- Потребительские признаки

Демографическая сегментация

- возраст,
- пол,
- образование,
- семейное положение,
- *принадлежность к социоэкономической группировке*

*На какую категорию потребителей
рассчитана продукция или услуги
Вашей фирмы?*

Географическая сегментация

- группировка потребителей **по месту**, где они **проживают** и предпочитают делать покупки.

Захотят ли они **куда-то ехать**, чтобы купить продукцию?

1. Первая задача — понять, что **география может повлиять на продажи** товара или услуги.
2. Вторая найти **способ решения** этой проблемы

Влияние сегментации

- **Факторы, от которых зависит, что покупается** Объем, цена, каналы сбыта, физические свойства товара, география
- **Факторы, от которых зависит, почему покупается** Вы годы, отношение, восприятие, предпочтения
- **Факторы, от которых зависит, кто покупает** Лояльность бренду, социально-экономические и демографические факторы, образ жизни

Целевой рынок

- наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной задачей.
- Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития,
- свободным или относительно свободным от конкурентов,
- характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом.



Для целевых рынков в бизнес-плане проводится

- обзор предшествующих тенденций развития рынка,
- описываются основные факторы, влияющие на рост
- рынка (тенденции развития отрасли, государственная
- политика и др.), прогнозируется рост рынка.

Спрос

представляет собой

платежеспособную потребность.

Он изучается на различных уровнях (на

- конкретные виды товара,
- на товары данной фирмы,
- на товары данной отрасли,
- всего внутреннего рынка,
- в региональном разрезе)

Типология методов прогнозирования спроса





Количественные методы

- анализ временных рядов;
- экономико-математическое моделирование;
- метод аналогий;
- нормативный метод;
- метод стандартного распределения вероятностей.



Количественные методы прогнозирования используются для

- прогнозирование спроса;
- прогнозирование емкости рынка;
- прогнозирование объемов продаж фирмы и др.



Анализ временных рядов включает

- ***анализ тенденций*** (экстраполяция и корреляция трендов);
- ***анализ цикличности;***
- ***анализ сезонности;***
- ***регрессионный анализ.***

Взаимосвязь между спросом на товар и определяющими его факторами

может быть представлена в виде:

$$C_x = f(P_x, P_y, \dots, P_z, I, W, T_x, F, S, q),$$

где C_x – объем спроса на товар x в единицу времени;

P_x – цена товара;

$P_y, \dots, P_z$ – цены товаров-заменителей и
взаимодополняющих товаров;

I – доход покупателя;

W – уровень благосостояния, т. е. покупательная
способность потребителя;

T_x – потребность покупателя в товаре;

F – мнение потребителя относительно перспектив
его благосостояния;

S – сезонность потребности, удовлетворяемой данным
товаром;

q – количество покупателей.

Нормативный метод пример

определение величины спроса на ремонтные виды услуг,

$$V = (P \times C_p \times Q)/N,$$

где V – объем услуг в расчете на одного жителя;

P – парк предметов, подлежащих ремонту;

C_p – средняя стоимость одного ремонта;

Q – количество ремонтов, приходящихся на один предмет;

N – численность населения.

По приведенной формуле определяют спрос населения на услуги по ремонту обуви, одежды, мебели и т. п.



Методы экспертных оценок

- **Индивидуальные**
- **Коллективные**

К индивидуальным экспертным оценкам относят

- 1) метод интервью;
- 2) аналитические докладные записки;
- 3) сценарии.

Сценарии можно разбить на:

- «хорошие» - положительный интегральный эффект
- «спорные» - положительный интегральный эффект для некоторых участников
- «рискованные» - отрицательный интегральный эффект для большинства участников

Коллективные экспертные оценки

**(качественный метод
прогнозирования)**

- опрос экспертов (потребителей, торговых работников,...)
- метод комиссий;
- метод «мозговых атак»;
- метод «Дельфи»

Спрос

представляет собой

платежеспособную потребность.

Он изучается на различных уровнях (на

- конкретные виды товара,
- на товары данной фирмы,
- на товары данной отрасли,
- всего внутреннего рынка,
- в региональном разрезе)



***Добиться роста продаж на 20%
можно увеличивая (пример):***

- Количество продавцов на 4%
- Количество звонков на 4%
- Встреч на 4%

***И это следует отразить в плане
маркетинга***

Методы оценки спроса

- Если клиентами выступают юридические лица – проверка предварительных договоров и проведение прямых переговоров с покупателями
- Если клиентам выступают физические лица – метод мощности рекламного канала

Дополнительны методы оценки спроса



«Анализ рынка» (пример)

Потребители могут быть разделены на три группы:

1. Крупные строительные организации
70% продаж
2. Малые строительные организации 25%
продаж
3. Население 5% продаж

«Анализ рынка» (пример)

Тенденции спроса на кирпич

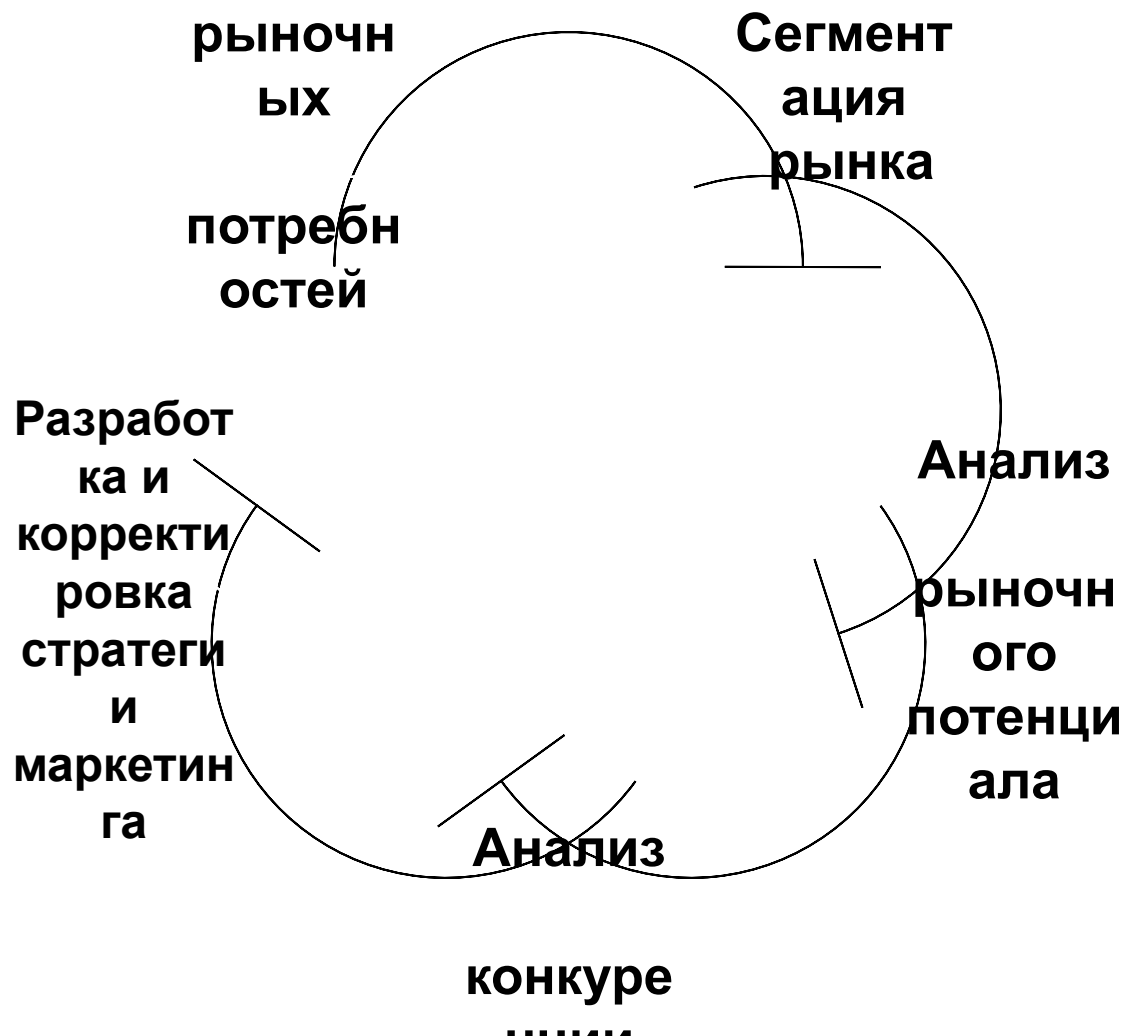
1. Значительное увеличение объемов потребления лицевого кирпича (20-30%) пропорционально увеличению строительства жилья
2. Повышение требований потребителей к ассортименту лицевого кирпича
3. Замедление темпов роста потребления полнотелого строительного кирпича



Раздел «План маркетинга»

- **Цель раздела**
- **Структура раздела**
 - *План сбыта продукции*
 - *Стратегия маркетинга*

Анализ рынка и стратегия маркетинга



Оперативный маркетинг

ориентируется на конкретные действия на

***Выбор целевого
сегмента***

***Разработка плана
маркетинга***

***Разработка бюджета
маркетинга***

***Реализация плана и
контроль исполнения***

Раздел маркетинга включает:

- 1. Цель и стратегии маркетинга.
- 2. Ценообразование.
- 3. Схема распространения товара.
- 4. Методы стимулирования продаж.
- 5. Организация послепродажного обслуживания клиентов.
- 6. Реклама.
- 7. PR.
- 8. Бюджет маркетинга.
- 9. Контроллинг маркетинга

Прогноз ожидаемых объемов продаж

Наименование продукции (услуг)	Прогноз объемов продаж (шт.)		
	Пессимистический	Наиболее вероятный	Оптимистический
1.Продукт А			
2. Продукт Б			
.			
ИТОГО:			

План сбыта продукции

Наименования продукции (услуг)	По месяцам						Всего за год
	1	2	3		11	12	
1. Объем продаж (шт.)							
2. Цена (руб.)							
3. Выручка от реализации (руб.)							



Стратегия маркетинга

- 1. Главные стратегические установки маркетинга на рынке*
- 2. Товарная стратегия*
- 3. Стратегия ценообразования*
- 4. Сбытовая стратегия*
- 5. Стратегия рекламы и коммуникаций*

План маркетинга включает:

- цели и стратегии маркетинга;
- ценообразование;
- схема распространения товаров;
- методы стимулирования продаж;
- организация послепродажного обслуживания клиентов;
- реклама;
- формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- бюджет маркетинга;
- контроллинг маркетинга.



Цели маркетинга

- Какие товары?
 - На какие рынки?
 - В какие сроки?
 - Способы конкурентной борьбы
-
- Стратегия достижения целей
 - Сроки достижения целей



Стратегии маркетинга

- ***Более глубокое проникновение на освоенные рынки***
- ***Отыскание новых демографических рынков***
- ***Разработка новинок и модификация***
- ***Диверсификация, расширение номенклатуры продаж***