

Методические материалы
по курсу:

БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ

ТЕМА

План маркетинга.

Общая структура бизнес-плана

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

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

План маркетинга должен отвечать на вопросы:

- Каковы цели маркетинга?
- Каковы методы маркетинга?
- Каковы текущие мероприятия для достижения целей?
- Как будет организован маркетинг?
- Какие для этого имеются ресурсы?

Методы прогноза выручки

- *Статистический*
- *Метод экспертных оценок*
- *Прогнозирование по методу безубыточности*

Прогноз ожидаемых объемов продаж

Наименование продукции (услуг)	Прогноз объемов продаж (шт.)		
	Пессимис- тический	Наиболее вероятный	Оптимис- тический
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*

Стратегии маркетинга

(развитие товаров и рынков)

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

Варианты стратегического поведения фирмы на рынке

- 1. Стратегия атаки***
- 2. Стратегия обороны***
- 3. Стратегия отступления***

Стратегия маркетинга зависит от вида спроса

- **Скрытый спрос** – развивающийся маркетинг
- **Негативный спрос**- конверсионный маркетинг
- **Спрос отсутствует** – стимулирующий маркетинг
- **Нерегулярный спрос** – синхромаркетинг
- **Полноценный спрос** – поддерживающий маркетинг

Товар и товарная политика

- Комплекс продуктов (услуг)
- Качество
- Дизайн
- Упаковка
- Техническое обслуживание
- Сервис
- Гарантийное обслуживание

Цены и политика ценообразования

- *Цена продукта (услуги)*
- *Метод ценообразования*
- *Скидки и условия платежа*
- *Формы оплаты*
- *Сроки и условия предоставления коммерческого кредита*

Ценовая стратегия может базироваться на

- *Издержках*
 - *Спросе*
 - *Ценах конкурентов*
- или*
- *Установление стандартных цен*
 - *Переменное ценообразование*
 - *Установление единых и гибких цен*
 - *Стратегия неокругленных цен*
 - *Концепция «цена – качество»*

Продажи и сбытовая политика

- *Каналы сбыта*
- *География сбыта*
- *Время оформления заказа до поставки*
- *Запасы*
- *Транспорт*
- *План мероприятий по сбыту*
- *Бюджет маркетинга*

Реклама и продвижение

- Виды рекламы
- Персональная продажа
- Политика в отношении торговой марки
- План рекламных мероприятий
- Бюджет

Методы расчета рекламного бюджета

- Исходя из наличия денежных средств
- Метод остаточного принципа
- Разработка рекламного бюджета на основе планирования затрат
- В процентах к объему реализации
- Соответствие рекламным затратам конкурента

«План маркетинга»

(пример «Группа ЛСР»)

- ***Цель** – увеличение доли рынка*
- *Новый завод предполагается **позиционировать** как самый высокотехнологичный и современный завод в Европе, предлагающий кирпич самого **высокого качества***

«Цели компании»

(пример «Группа ЛСР»)

- Быть лучшими на рынке кирпича, т.е. Получить лидерство по уровню качества и широте ассортимента
- Сохранить лидирующие позиции на рынке кирпича в Санкт-Петербурге по доле рынка
- Обеспечить выход на новые географические рынки в рамках концепции «Лучшая строительная группа России»

Описание конкурентной стратегии

(пример «Группа ЛСР»)

- В основе **конкурентной стратегии** будет лежать стратегия лидерства по качеству продукции
- **Ключевая компетенция 1-го уровня**
Конкурентная стратегия нового завода – самое высокое в России качество.
- **Ключевая компетенция 3-го уровня**
Наличие собственного карьера
Наличие собственных подъездных путей

«План маркетинга»

(продолжение примера «Группа ЛСР»)

Ценовая политика

- *С учетом высокого качества продукции цена на изделия нового завода предполагается на 10% выше, чем на существующую аналогичную продукцию.*
- *Дифференциация цен по маркам кирпича 5-10%*

Политика продвижения

(продолжение примера «Группа ЛСР»)

С учетом ограниченного круга потребителей будет использована прямая реклама:

- Семинары
- Рассылки рекламных материалов
- Рекламно-информационные статьи

ТЕМА

План производства.

Организационный план

Структура бизнес-плана

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

Производственный план

- ГОТОВИТСЯ ТОЛЬКО ТОЙ **фирмой, которая занимается или будет заниматься производством.**
- Для **непроизводственных фирм** **потребность в долгосрочных активах**, оборотных средствах и прогноз затрат **определяются в разделе «Финансовый план».**

План производства

- **Цель** – определение организационно-технического уровня производства, способного обеспечить объемы выпуска продукции соответствующего качества.
- **Цель** – доказать инвестору реальную возможность обеспечить производство необходимого продукта требуемого качества и в нужные сроки

План производства

Задачи:

- определить вид технологии;
- оценить потребности в производственных мощностях;
- рассчитать необходимый объем сырьевых, энергетических и трудовых ресурсов.

Содержание раздела зависят от

- Фирма действующая или вновь создаваемая
- Вида деятельности
- Цели использования бизнес-плана-
 1. Для внутренних целей (планирования и управления бизнесом)
 2. Для инвесторов

Для торговой фирмы

- Вопросы закупки товара
- Особенности его доставки
- Хранение товаров
- Системы управления запасами на складе

Для фирмы, ориентированной на оказание услуг

- Способы предоставления услуг
- Требуемое оборудование
- Технология обслуживания клиентов
- Оценка качества услуг

6.1 Описание технологии

Пример: Бизнес-план интернет-магазина по продаже запчастей для мотоциклов.

Продажи осуществляются через интернет-магазин и социальные сети.

Арендуется склад – пункт самовывоза товара. Осуществляется **курьерская доставка**. Менеджер координирует работу курьеров.

Собственники фирмы занимаются выкладке объявлений, раскрутке сайта и принятию заказов.

6.1 Описание технологии

Бизнес-план Тонус-клуба

Клуб состоит из двух основных **помещений**:
медицинский кабинет и тренажерный зал

Приведен полный **перечень тренажеров**

Далее приведен **перечень терапий**,
проводимых в медицинском кабинете

План производства состоит из

- Анализа размещения предприятия
- Характеристики производственного цикла
- Оценки необходимых факторов производства
- Оценки необходимых поставщиков
- Нормативных актов, касающиеся производства
- Анализа величины издержек производства

Вопрос о местоположении возникает

- При создании **новой организации**
- При необходимости **перебазирования фирмы**
- Вследствие **создания и перебазирования** отдельных структурных **подразделений** фирмы

Местоположение оценивается по

- **Близости к потребителям и поставщикам,**
- **Доступности транспортных магистралей,**
- **Наличию коммуникационных сетей (электричество, вода, газ)**
- **Правовому режиму,**
- **Оценки потребностей по дополнительному вложению средств в развитие инфраструктуры**

Для торговли местоположение

Требует *дополнительного изучения.*

Необходимо учитывать наличие

- *пешеходных и транспортных потоков,*
- *стоянки для транспорта,*
- *наличия подъездных путей,*
- *конкурентное окружение*

Производственный план включает в себя

- Описание технологического процесса,
- Основные требования к организации производственного процесса,
- Программу производства продукции,
- Состав необходимого оборудования,
- Стоимость основных производственных фондов,
- Потребность сырья, материалов, комплектующих.

6. План производства

- 6.1. Описание используемой технологии
- 6.2. производственная программа
- 6.3. материально-производственная база организации
- 6.4. расчет потребности в сырье и энергии
- 6.5 трудовые ресурсы
- 6.6. Прогноз затрат

План производства

- Задачи:
- определить вид технологии;
- оценить потребности в производственных мощностях;
- рассчитать необходимый объем сырьевых, энергетических и трудовых ресурсов.

6.1 Описание технологии

- **Технологический процесс** – это целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами, пригодными к индивидуальному или производственному потреблению

В этом разделе указываются

- тип производства (единичное, серийное, массовое),
- метод его организации,
- структура производственного цикла,
- может приводиться схема технологического процесса

Метод организации производства

- Способы сочетания организации производственного процесса во времени и в пространстве

Поточное производство

- Наиболее прогрессивная и эффективная форма организации производственного процесса, основанная на ритмичной повторяемости согласованных во времени операций

Непрерывно-поточные линии

организуют при равенстве или кратности^τ норм времени

(t_i) такту поточной линии (r) :

$$r = t_i / c_i , \text{ где}$$

c_i – число рабочих мест по операциям процесса.

Расчетное количество рабочих мест на каждой операции

$$c_i = t_i / r, \text{ где}$$

c_i – число рабочих мест по операциям процесса,

t_i - норма времени,

r - такт

Наим. операций	Наим. оборудования	«Входной поток» мат.	«Выходн. поток»	C_i	t_i	Примечание
Операция 1						
Операция 2						
Операция 3						
...и т. д.						
Всего						

6.2 Производственная программа

- Производственная программа формируется на основе результатов маркетинговых исследований рынка при сопоставлении с производственными возможностями предприятия.

Производственная программа учитывает

- *Прогноз продаж,*
- *Оптимальность запасов,*
- *График освоения производства*

Планирование производственной программы

- **План производства продукции**
(производственная программа)
- Возможности доставки продукта
(услуги)
- Система управления качеством

6.2 Производственная программа

N	Наименование продукции	1 период	2 период	3 период	4 период
1	Стрижка	850	1000	1000	800
2	Вечерняя укладка	50	60	80	60
3	Мастер-класс	10	20	20	30

Показатели производственной программы

- *Товарная продукция*
- *Реализованная продукция*
- *Валовая продукция*
- *Незавершенное производство*

6.3 Материально-производственная база

- Описание необходимых зданий и сооружений, оборудования (производственное, транспортное, офисное), сырья и материалов.

Производственный план включает в себя (продолжение)

- Поставщиков сырья и материалов, условия поставок,
- Альтернативные источники снабжения,
- Себестоимость продукции,
- Экологическая безопасность проекта.

Определение потребности в производственных ресурсах

- Сырье, материалы, п/ф, вспомогательные материалы
- Топливо, энергия и др.
- Трудовые ресурсы (рабочая сила)

Оценка производственных затрат
(расчет основных издержек производства)

6.4 расчет потребности в сырье и энергии

- Производится **на основе** составленной **производственной программы**.
Переменные затраты.
- Рассчитываются затраты на сырье и энергию **на 1 единицу** продукции, а **затем масштабируются по количеству продукции** в каждом интервале времени.

6.4 Расчет потребности в сырье Парикмахерская

«Докон»

Материалы и сырье	Ед. измерения	Кол-во	Цена за ед.	Общая сумма
Расчески	шт	30	50	1500
Ножницы	шт	16	300	4800
Краска для волос	коробка	50	80	4000
Шампунь	Флакон	4	62	248
Бигуди	набор	2	60	120
Лак	фл	8	50	400

6.5 Трудовые ресурсы

В данном разделе необходимо указать

- потребность в основном производственном персонале,
- рассчитать фонд заработной платы
- разработать программу мотивации труда.

Затраты по персоналу

Должность	Кол-во чел.	Оклад в месяц	Периоды с... по...	Сумма (руб)
1. Управление <ul style="list-style-type: none"> • Директор • Зам.директора • Секретарь-референт 				
2. Производство <ul style="list-style-type: none"> • Инженер-технолог • Конструктор • Наладчик 				

Расчет постоянных издержек (за период)

Наименование	Стоимость (руб.)	Периодичность	В течение периода: с ... по ...
<p>1. На производство:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Арендная плата • Коммунальные платежи 			
<p>2. На управление:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата • СВЯЗЬ • Командировочные расходы 			

Инвестиционные затраты

Оценка общих инвестиционных затрат:

- Расходы подготовительного периода
- Основные средства
- Оборотные средства
- Нематериальные активы

Расходы подготовительного периода

- *Расходы по открытию фирмы*
- ***Подготовительные исследования***

Статьи расходов	Сумма
Экспертиза	27 евро
средств	
Технические условия, согласования	458 евро
Проектные работы	460 евро
Строительно-монтажные работы	5317 евро
Оборудование	13460 евро
Итого	19722 евро

Инвестиционные затраты в оборотные средства

$$I_{об} = НОС_{дн} * T_{об} + ОДС + ДЗ$$

$I_{об}$ - инвестиции в оборотные средства,

$НОС_{дн}$ - норматив оборотных средств,

$T_{об}$ – норма запаса,

$ОДС$ - минимальный остаток денежных средств на расчетном счете,

$ДЗ$ - краткосрочная дебиторская задолженность

Структура бизнес-плана

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

Раздел «Организационный план»

- *Организационная структура*
- *Расчет численности*
- *Управленческий персонал*
- *Оплата труда*
- *Кадровая политика фирмы*

*Основные сведения о руководящем составе
предприятия:*

- a) владельцах-собственниках**
предприятия
- b) менеджерах, занимающих**
ключевые позиции в составе
команды управления

Управленческая команда

- **Директора**
- **Начальники отделов (продаж, производства, маркетинга и т. д.)**

Персонал, не связанный с управлением

- *Потребность в кадрах по профессиям*
- *Квалификационные требования*
- *Форма привлечения к труду
(постоянная работа,
совместительство и др.)*
- *Режим труда*

Ключевые сотрудники

- *Технические специалисты и другие работники, без которых компания не может обойтись*

Характеристика оргструктуры управления предприятием:

- Схема оргструктуры управления
- Распределение функций между руководителями
- Система оплаты труда руководителей

Оплата труда

- **Положение об оплате труда:** 1. система оплаты труда, 2. порядок премирования
- **Страхование**

*В итоге в организационном плане
представлен*

- *Расчет потребности в специалистах*
- *Штатное расписание*
- *Предполагаемая схема мотивации персонала*
- *План подготовки кадров*
- *План социального развития*
- *Итоговая схема расходов на персонал*