

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<sup>τ</sup> 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"> <li>• Директор</li> <li>• Зам.директора</li> <li>• Секретарь-референт</li> </ul>				
2. Производство <ul style="list-style-type: none"> <li>• Инженер-технолог</li> <li>• Конструктор</li> <li>• Наладчик</li> </ul>				

# Расчет постоянных издержек (за период)

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

# Инвестиционные затраты

## **Оценка общих инвестиционных затрат:**

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

## *Расходы подготовительного периода*

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

<b>Статьи расходов</b>	<b>Сумма</b>
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*