Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта

Содержание

Введение

Глава 1. Основы бизнес-планирования на предприятии

1.1 Сущность и значение бизнес-планирования

1.2 Структура бизнес-плана

Глава 2. Анализ рыночной деятельности ООО "Веза"

2.1 Характеристики товаров и услуг предприятия

2.2 Планирование ассортимента продукции

2.3 Характеристика рынков сбыта

2.4 Анализ конкуренции

Глава 3. Бизнес-план ООО "Веза" на 2010 год

3.1 Резюме бизнес-плана

3.2 План маркетинга

3.3 План производства

3.4 Организационный план

3.5 Оценка рисков и страхования

3.6 Финансовый план

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности является бизнес-план. Овладение техникой бизнес-планирования становится актуальной задачей. Предприятия должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы.

Общемировая практика бизнес-планирования является областью, в которой взаимосвязаны менеджмент, планирование, макроэкономика, маркетинг, финансовый и экономический анализ, социальная и личностная психология, системный анализ, высокие технологии и т.д. За рубежом бизнес-планирование давно стало отдельной отраслью человеческих знаний, в которой есть свои направления, школы, многолетние наработки, теоретические и практические методики. Эффективное использование этих знаний позволяет успешно организовывать новый и расширять действующий бизнес, вырабатывать цели организации, способы достижения этих целей, минимизировать риски бизнеса.

Бизнес-план - основной документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги).

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, а именно: обоснование экономической целесообразности инвестиционного решения в рамках выработанной стратегии предприятия; оценка финансовых, материальных, трудовых производственных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия; определение источника и форм финансирования реализации выбранного стратегического решения; подбор работников, способных реализовать данный план; организация работ по реализации разработанного бизнес-плана.

Целью данной курсовой работы является освещение необходимости бизнес-планирования, как инструмента стратегического управления предприятием на примере ООО "Веза" - одного из ведущих российских производителей систем вентиляции и кондиционирования.

В 2007 году ООО "Веза" достигло максимального уровня своего развития. Первые пять месяцев 2008 года были отмечены динамическим ростом, летом 2008 года был серьёзный застой, а конец 2008 года отыграл практически весь гандикап, достигнутый в начале года. Весь 2009 год был отмечен резким снижением спроса, последовавшим за этим обвалом цен и, как следствие, борьбой за потребителя - это, фактически, было ответом предприятия на вызов со стороны новых экономических условий.

Поэтому мы планируем деятельность в новых экономических условиях, отталкиваясь от данных последнего стабильного периода, то есть строим бизнес-план на 2010 год, отталкиваясь от данных 2007-го.

# Глава 1. Основы бизнес-планирования на предприятии

# 1.1 Сущность и значение бизнес-планирования

Бизнес-планирование - самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших сверху.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т.д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу.

Принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка.

Таким образом, бизнес-планирование - это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования[[1]](#footnote-1).

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

1) заставляет руководителей мыслить перспективно;

2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;

3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;

5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;

6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки[[2]](#footnote-2).

В рыночных условиях хозяйствования бизнес-план давно нашел свое место в различных сферах и формах предпринимательства, в том числе для экономического обоснования инженерных решений, позволяя выявить проблемы, связанные с изменчивостью, нестабильностью, непредсказуемостью разнообразных рыночных ситуаций, с которыми сталкиваются предприятия либо предприниматели.

Бизнес-план - краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

бизнес план сбыт конкуренция

Бизнес-план - объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент производства продукции в соответствии с потребностями рынка и сложившийся ситуации.

Бизнес-план имеет два принципиальных направления:

1. внутреннее - подготовить заказчику информационное досье, программу реализации проектного предложения (бизнеса) с оценкой результатов на каждом этапе его реализации;
2. внешнее - информировать о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и проч. преимуществах (а также рисках и проблемах) внешнего инвестора и другие заинтересованные организации, муниципальные органы, принимающие решения, например, - об отводе участка, получении права на застройку, коммерческие банки, предоставляющие кредит.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

# 

# 1.2 Структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана схожа с инвестиционным проектом, особенно в той его части, где проводится обоснование инвестиционного замысла.

Структура бизнес-плана состоит из следующих пунктов:

1) титульный лист;

2) аннотация;

3) меморандум о конфиденциальности;

4) оглавление; Затем его основные разделы.

1) резюме;

2) история бизнеса организации (описание отрасли);

3) характеристика объекта бизнеса организации;

4) анализ бизнес-среды организации;

5) план маркетинга;

6) производственный план;

7) организационный план;

8) финансовый план[[3]](#footnote-3).

Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

Резюме (концепция бизнеса) - краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т.е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки).

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

1) идеи, цели и суть проекта;

2) особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;

3) стратегию и тактику достижения поставленных целей;

4) квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;

5) прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т.д.);

6) планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;

7) ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;

8) основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

История бизнеса организации (описание отрасли)

Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

Характеристика объекта бизнеса организации

В разделе бизнес-плана "Характеристика объекта бизнеса организации" представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

1) потребности, удовлетворяемые товаром;

2) показатели качества;

3) экономические показатели;

4) внешнее оформление;

5) сравнение с другими аналогичными товарами;

6) патентная защищенность;

7) показатели экспорта и его возможности;

8) основные направления совершенствования продукции;

9) возможные ключевые факторы успеха[[4]](#footnote-4).

Основное назначение товара - удовлетворение потребности клиента фирмы. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара. К факторам привлекательности товара относят ценность, возможность приобретения, цену, качество, экологичность, имидж, марку, форму, упаковку, срок службы др.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества - долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т.д. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий, а также ноу-хау. Указывается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требования новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

1) товар, не имеющий аналогов на рынке;

2) товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами;

3) товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;

4) товар рыночной новизны, т.е. новый только для данного рынка;

5) старый товар, нашедший себе новую сферу применения. Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

Анализ бизнес-среды организации

Данный раздел, как правило, посвящается исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т.д. В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке, - качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т.п.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т.е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. Размер рынка - территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

Емкость рынка - объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, емкость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.

План маркетинга

Маркетинг - это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли[[5]](#footnote-5).

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

Этот раздел бизнес-плана 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".

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия.

Разработчики бизнес-плана в этом разделе должны показать, что предприятие реально может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура данного раздела может иметь следующий вид:

1) технология производства;

2) производственное кооперирование;

3) контроль производственного процесса;

4) система охраны окружающей среды;

5) производственная программа;

6) производственные мощности и их развитие;

7) потребность в долгосрочных активах;

8) потребность в оборотных средствах;

9) прогноз затрат.

Организационный план

Данный раздел бизнес-плана посвящается системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид:

1) организационная структура;

2) ключевой управленческий персонал;

3) профессиональные советники и услуги;

4) персонал;

5) кадровая политика фирмы;

6) календарный план;

7) план социального развития;

8) правовое обеспечение деятельности фирмы.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Организационные структуры, используемые в промышленности, зависят от множества факторов - размеров предприятия, объемов фондов, численности занятых, принципа работы, структуры рынка и т.д.

В бизнес-плане приводятся данные:

1) о производственно-технологической структуре предприятия;

2) о функциях ключевых подразделений;

3) о составе дочерних фирм и филиалов, их организационных взаимосвязях с головной фирмой;

4) об организационной структуре управления;

5) об организации координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы;

6) об автоматизации системы управления. Дается оценка соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия[[6]](#footnote-6).

Финансовый план

Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т.е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела менеджер узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а заимодавец - о способности потенциального заемщика обслужить долг.

В данном разделе представляются:

1) отчет о прибылях и убытках;

2) баланс денежных расходов и поступлений;

3) прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);

4) анализ безубыточности;

5) стратегия финансирования.

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т.д.), показателей доходности инвестиций и т.п.

# Глава 2. Анализ рыночной деятельности ООО "Веза"

# 2.1 Характеристики товаров и услуг предприятия

ООО "Веза" работает с широким ассортиментом продукции. Эта продукция включает в себя как товары, так и услуги и представлена на нескольких рынках. Ассортимент, в связи с его сложностью и многогранностью, разделён на несколько уровней:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | Продукция ООО "Веза" | | | | | | |  |
|  | | | |  | |  | | | | |  |
|  |  | | |  | | | | |  |  |
|  | Товар: Блоки и элементы  систем кондиционирования  собственного  производства | | | | Услуга + товар:  Поставка наборов элементов систем  кондиционирования | | | |  | Услуга:  Разработка,  поставка,  монтаж | |
|  |  | | | |  | |  | |  |  | |
|  | | |  |  | | |
| КЦКМ:  Кондиционеры  Центральные  Каркасные и  КПП: Камеры  Приточные  Подвесные | | |  |  |  | |  | | Для  поставщиков систем кондиционирования (строительных организаций) | | |
| Воздуховоды - |  | | |  |
| Сварные  изделия систем вентиляции | | |  |
|  |
| Клапаны и заслонки |
|  | | |  |
| Теплообменники ТПТ | | |  |
|  |
| Шумоглушители |
|  | | | |  | | |  |  | | |
|  | | | | - Вентиляторы | | |  |  | | |
|  | |  | |  | Для сервисных  предприятий | | |
|  | | Противопожарные изделия | | |
|  | |  | | |
|  | | - Отопление | | |  |
|  | |  | |  |  |  | |  |  |  |

Рисунок . Структура ассортимента ООО "Веза".

Мы планируем работу ООО "Веза" в целом, поэтому будем рассматривать работу предприятия в рамках верхнего уровня ассортимента. В это рассмотрение дополнительно включается задача развития направления создания центральных каркасных кондиционеров в отдельное направление. Эта цель явно поставлена руководством завода в рамках стратегии развития на этот год.

По этой причине в рассмотрение ассортимента продукции сразу включаем каркасные кондиционеры как обособленное направление деятельности фирмы. При построении планов под ассортиментными позициями подразумевали следующие группы товаров:

1. Разработка, поставка, монтаж: На 2007 год услуга составляла 7 % от оборота компании. Это был бонус по сборке и монтажу своих компонентов. На сегодня это направление развилось в полноценный сервис. Отдел разработки создаёт проект, обсчитывает первоначальные характеристики системы. Если это совпадает с ожиданиями клиента, то он платит за разработку и разрабатывается полноценный проект. Обычным условием проекта является наличие альтернатив на все узлы вентиляционной системы, которые стоят от 1 % от суммы проекта. При расчёте стоимости рассчитывается стоимость монтажа объекта и стоимость вложений в объект при сроке службы до капитального ремонта протяжённостью 10 лет. При работе могут использоваться собственные разработки элементной базы и продукция сторонних производителей.

Управленческий учёт производства осуществляется по выполненным работам на квадратный метр помещения. Цена, выставляемая за выполнение работ складывается из трёх частей: стоимость монтажной схемы 75 руб/м2, стоимость выполнения проекта 250 руб/м2, стоимость комплекса монтажа 200 руб/м2. Эта цена соответствует среднему уровню цен на рынке. При оказании комплексной услуги делается скидка в 5 %: при заказе полного цикла работ стоимость услуги составляет 500 руб/м2

Объём производимой продукции оцениваем в квадратных метрах. В 2007 году были выполнены работы на первом объекте общей площадью 140 м2. Сумма выручки по этим работам составила 23 800 000 руб. Планы на 2010 год составляем в соответствии с ростом спроса на рынке, рассчитывая стоимость работ по существующей средней цене 325 руб/м2 и средней площади объекта 1335,8 м2.

**Таблица 1**

**Объём работ по направлению: разработка, поставка, монтаж в 2007 году и план на 2010 год**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр | 2007 год (факт) | | | 2010 год (план) | | |
| Объектов | м2 | тыс. руб | Объектов | м2 | тыс. руб |
| Всего заказов | 53 | 70800 | 23002,5 | 159 | 212000 | 69000 |
| Полностью | 7 | 15700 | 7850,0 |  |  |  |
| Проект | 46 | 55100 | 15152,5 |  |  |  |

1. Поставка совместимых блоков и наборов устройств для вентиляции и кондиционирования в рамках проектов сторонних разработчиков. На 2007 год услуга составляла 8 % от оборота компании. На сегодня это направление также развилось в полноценный сервис. Отдел разработки по разработанному проекту подбирает и согласовывает с заказчиком элементную базу проекта. При отсутствии элементов собственного производства может заказываться продукция сторонних производителей, совместимая с проектом.
2. Управленческий учёт производства осуществляется как сумма поставленного товара и надбавка за услугу, которая составляет 10 % от стоимости заказа. Сумма выручки по этим работам составила 27 200 000 руб. Планы на 2010 год составляем в соответствии с ростом спроса на рынке, активизации деятельности партнёров в регионах и рассчитывая стоимость работ с помощью новой средней цены товара на 2010 год:

**Формула 1. Прогноз цен на 2010 год:**

, где:

Ц2007 - цена товара на 2007 год;

 - коэффициент, отражающий снижение цены на 18 % по состоянию на 2008 год. [[7]](#footnote-7) В 2009 году цена практически не изменилась.

 - коэффициент, учитывающий годовую инфляцию в течение 2010 года в размере 12 %

**Таблица 2**

**Объём работ по направлению: заказы сторонних разработчиков в 2007 году и план на 2010 год**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Ед. изм | 2007 год (факт) | 2010 год (план) |
| Годовая реализация продукции | Шт | 49793 | 169000 |
| Тыс. руб | 24 727 | 77 273 |
| Цена | Руб | 49,66 | 45,51 |
| Надбавка за услугу | Тыс. руб | 2 473 | 7 727 |
| Итого обороты | Тыс. руб | 27 200 | 85 000 |

1. Основной продукцией предприятия с момента его основания являются блоки и узлы для создания систем вентиляции и кондиционирования. По состоянию на 2007 год продукция являлась основным направлением работы компании. Существует более сотни постоянных клиентов, которые обеспечивают работу компании, работа с ними давала 86 % оборота. Это направление оказалось наиболее подвержено влиянию кризисных явлений. Часть партнёров разорились или вышли из вентиляционного бизнеса. Спад составил около 25 %, стройки останавливались или сдавались с урезанными возможностями по вентиляции и кондиционированию. Но одновременно с этим наблюдается небольшой приток клиентов из более высокоценовых сегментов бизнеса. Эксперты предприятия считают, что этот приток примерно равен размеру инфляции.
2. Управленческий учёт производства ведётся через сумму поставленного товара. Планы на 2010 год составляем в соответствии с тем, что износ существующих систем и отложенная потребность в новых приведут к росту спроса на рынке. Для расчёта продаж используем среднюю цену товара на 2010 год (

Формула 1) 44,51 руб.

**Таблица 3**

**Объём работ по основному производству в 2007 году и план на 2010 год**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2007 год (факт) | | | 2010 год (план) | | |
| Цена | Выпуск продукции | | Цена | Выпуск продукции | |
| Руб | шт | тыс. руб | руб | шт | тыс. руб |
| 49,66 | 6 301 | 312921 | 45,51 | 5900 | 270000 |

1. В рамках основной продукции предприятия в 2006 году было начато серийное производство центральных кондиционеров КЦКМ. Был разработан очень широкий размерный ряд систем кондиционирования разной производительности, который состоит из 20 моделей от КЦКМ-1,6 до КЦКМ-250. В соответствии со стратегией работы предприятия продукция выделена в самостоятельное направление работы. Несмотря на кризисные явления, эта продукция нашла своих клиентов.
2. Товар внутри категории сильно различается по цене, поэтому управленческий учёт производства ведётся только по сумме выручки от клиентов. Планы на 2010 год составляем в соответствии с тем, что существует потребность в такого рода системах, которая не может быть полностью удовлетворена импортёрами из-за разницы в цене. При этом конкурирующих российских производств такого оборудования в России сейчас нет и наши эксперты оценивают вероятность появления новых производств как исчезающее малую.

## 

# 2.2 Планирование ассортимента продукции

Для качественного планирования ассортимента в рамках выбранного уровня планирования сравним выпуск товаров в 2007 и 2010 годах. К сожалению, невозможно провести сравнение выработки продукции в натуральном выражении из-за того, что у каждого товара свои единицы измерения. Будем сравнивать товар по сумме:



**Рисунок 2. Изменение суммы производства ООО "Веза" по отдельным ассортиментным группам**

Рынок товаров и услуг для вентиляции в результате кризиса претерпел следующие изменения: Спрос снизился на 25 %, цена снизилась на 18 %. часть фирм, работающих в этой области, вышла из отрасли. С середины 2009 года рынок вступил в новую стадию роста. Количество заказов небольшое, их можно поделить на две большие группы:

* Заказы на создание систем вентиляции и кондиционирования в строящихся зданиях;
* Заказы на поддержание в рабочем состоянии и ремонт существующих систем вентиляции.

ООО "Веза" работает на обоих направлениях как самостоятельно, так и через своих партнёров. Рынки похожи между собой, что позволяет работать с ними по одной схеме. Рассмотрим поведение товара вентиляция на этом рынке, определим стадию жизненного цикла товара. Рынок характеризуется следующими особенностями:

* Количество покупателей большое, их требования однородные;
* Товар имеет стандартные черты, которые закреплены в регламентирующих документах;
* Постоянно проводится модернизация товара: снижается энергопотребление систем вентиляции, повышаются производственные характеристики, такие как вес оборудования, его шумность, быстрота выхода на режим;
* На рынке присутствует большое количество конкурентов, но они различаются по силе: есть сильные игроки, которые борются за комплексное оснащение крупных объектов, есть небольшие организации, специализирующиеся на отдельных операциях или типах клиентов. Тип конкуренции на рынке меняется - черты совершенной конкуренции, которая была в начале 2000-х уже утрачены, на рынке преобладает полиполистическая модель конкуренции. В дальнейшем, так как производство всё более совершенных товаров и услуг будет требовать усложнения производства, применения всё более сложных технологий, модель рынка будет склоняться в сторону олигополии.

Проанализировав рыночную ситуацию, приходим к выводу, что такие характеристики рынка относятся к двум стадиям - стадии роста и стадии зрелости. Рассматриваемая фирма является одним из сильнейших игроков рынка. Поэтому все рыночные тенденции находят отражение в работе компании. Так, как рынок продолжает расширяться, несмотря выбрана общая стратегия ООО "Веза" - это стратегия развития. В соответствии с новыми экономическими условиями задача предприятия - за счёт развития скомпенсировать падение рынка и выйти на уровень показателей 2007 года с учётом инфляции.

Для дальнейшего планирования ассортимента на выбранном уровне, необходимо провести его детальный анализ (рис.3).



Рисунок . Структура ассортимента ООО "Веза" в 2007 и 2010 годах

Таблица

Объём работ по производству центральных кондиционеров в 2007 году и план на 2010 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукт | 2007 год (факт) | | Прирост | | 2010 год (план) | |
| тыс. руб | % | тыс. руб | % | тыс. руб | % |
| Услуги | 23002 | 6% | 45998 | 67% | 69000 | 14% |
| Наборы | 27200 | 7% | 57800 | 68% | 85000 | 18% |
| КЦКМ | 0 |  | 54000 | 100% | 54000 | 11% |
| Продукция | 312921 | 86% | -42921 | -16% | 270000 | 56% |
| Итого | 363123 |  | 114877 | 24% | 478000 |  |

Проект развития предусматривает диверсификацию деятельности предприятия - при увеличении общего объёма продукции снижается значимость основного направления работы - производства компонентов систем вентиляции и кондиционирования, и растёт доля услуг и других товаров. Такой подход отвечает требованиям рынка кондиционирования и вентиляции и позволит усилить свои позиции на этом рынке, не потеряв специализации.

Воспользуемся для этого матрицей БКГ, которая позволит определить особенности подхода к каждой из групп товаров. [[8]](#footnote-8) Так, как ни один из экспертов не может определить точных перспектив развития рынка на 2010 год, при построении матрицы мы получим указание на нахождение конкретного продукта на кривой жизненного цикла товара.



**Рисунок 4. Матрица БКГ для ассортимента продукции ООО "Веза"**

В результате анализа можно выделить две группы товаров:

1. "Коровы". Существует основной производственный актив компании - компоненты систем вентиляции и кондиционирования. Этот товар имеет своего потребителя, свой рынок сбыта. Это основной бизнес-актив компании, главный источник доходов.
2. Стратегия: поддержание товара на современном уровне путём постоянного совершенствования. Использование собственного НИОКР. Продвижение товара на рынок не требуется, необходимо использовать поддерживающий, напоминающий маркетинг.
3. "Кошки" или "Знаки вопроса". Оставшиеся три группы товаров для компании не являются доходным активом, но требуется их развивать для возврата вложенных в продукцию инвестиций.
4. Стратегия: увеличение сбыта товара. Необходимо продвигать товар на рынок, размешать информацию о новой продукции там, где с ней может встретиться потребитель. Активное продвижение товара на рынок путём мероприятий по продвижению, скидок, бонусов. Агрессивный маркетинг.

По результатам исследования ассортимента можно выделить три стратегии:

**Компоненты систем вентиляции и кондиционирования:** продвижение среди профессионалов. Выставки, профессиональные площадки. Продолжить участие в тендерах, чтобы ежегодно пополнять свой актив новыми значимыми заказами, такими как система дымоудаления на космодроме Плесецк. Вести поступательный НИОКР, выдавать новинки к отраслевым выставкам. Использовать интегрированные маркетинговые коммуникации с единой целью, поставленной на определённый период. Размер периода - год, но при он должен быть синхронизирован с календарём событий предприятия и включать в себя в себя ключевые информационные поводы, такие как выставки, сдача громких объектов, открытие филиалов или перестановки в руководстве компании.

**Различные услуги, оказываемые предприятием:** по большому счёту, это направление известно в отрасли, поэтому необходимо не просто рассказывать о предприятии, а обращаться к конкретным организациям с целью получить заказы. Уместно будет пользоваться методами прямых продаж, наращивать объём работы с постоянными заказчиками. Продвижение в этом случае будет заключаться в мотивации своих сотрудников и посредников на получение заказа. В работе необходимо использовать достижения локомотивного направления - новых товаров, разработок, заказов фирмы.

**Производство центральных кондиционеров:** должно формировать свой рынок, предлагая свою продукцию для наиболее качественного удовлетворения потребностей клиентов. Для этого необходимо использовать два метода работы: во-первых, предлагать конкретным потребителям такие кондиционеры на выставках и мероприятиях отраслевого масштаба, связанных со строительством. Во-вторых, предлагать потребителям товаров отраслевые решения, основываясь на успешном практическом опыте установки КЦКМ.

# 

# 2.3 Характеристика рынков сбыта

Каждый из продуктов этого предприятия ориентирован на свой рынок. Приведём их основные особенности в таблице 5.

**Таблица 5**

**Ключевые особенности рынков сбыта ООО "Веза" в 2010 году**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Услуги | Наборы | КЦКМ | Продукция |
| Характеристика отношений с клиентом клиента | B2С | B2B рынок посредников | Новый, создающийся рынок | Существующий рынок B2C |
| Власть на рынке | Рынок потребителя | Рынок потребителя | Рынок продавца | Рынок потребителя |
| Число конкурентов | Много одинаковых по силе | Несколько сильных | Единицы | Несколько сильных |
| Стоимость одной сделки | Высокая | Средняя | Выше среднего | Низкая |
| Вид конкуренции | Ценовая на стандартном товаре и репутации | Ценовая на стандартном товаре | Нет | Марочная по сегментам |
| Рыночная структура | Олигополия, ограниченная олигопсонией | Олигополия | Монополия | Совершенная конкуренция |

Сопоставив между собой особенности направлений развития предприятия. Приходим к выводу, что сегментация для новых задач не нужна, так как там используется прямой контакт с потребителем - один клиент = один сегмент. К тому же сложно выполнить задачу при более крупной сегментации - необходимо, чтобы сегмент работа в сегменте была экономически выгодна.

Исходя из этой неопределённости, будем сегментировать рынок, на который ориентируется основное производство продукции - рынок вентиляционного оборудования. Его можно разделить по назначению оборудования на три сегмента:

* Бытового и полупромышленного назначения.
* Промышленного назначения.
* Вентиляционное оборудование "специального" назначения.

Работа на каждом из этих сегментов требует своего подхода. Для того, чтобы оценить перспективность работы в каждом из них, сопоставим возможности предприятия с обещанием сегментов.

Результаты этого рассмотрения сведём в таблицу:

Таблица

Сравнение сегментов рынка вентиляционного оборудования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | Бытовой | Промышленный | Специальный |
| Предприятие | Низкий - слабая торговая марка, плохая репутация отечественных производителей | Средний - плохая репутация отечественных производителей компенсируется большим опытом работы на рынке и хорошим портфолио предприятия | Высокий - лидер рынка, хорошая известность |
| Рынок | Высокий - много покупателей, большое количество фактов покупок | Средний - на меньшее количество заказов претендуют большее количество исполнителей, к тому же на рынке существуют нерыночные отношения | Низкий - эти заказы имеют не только финансовую, но и имиджевую составляющую. Поэтому есть факты выполнения заказов ниже себестоимости |

Чтобы показать различия между сегментами, представим данные в графической форме (Рисунок 5).



**Рисунок 5. Привлекательность сегментов рынка вентиляционного оборудования**

Сами сегменты равнозначны, разная величина усилий, необходимых для достижения успеха уравновешивается величиной результата. Сегменты связаны единым информационным полем и внутренними бизнес-связями. Поэтому необходимо проявлять активность сразу на всех сегментах рынка для улучшения результатов работы - могут появиться "случайные" заказы для товара.

Анализ выхода на рынок требуется для тех направлений начального уровня планирования (

Таблица **5**). Проблемами выхода на рынок являются общая экономическая нестабильность, которая не позволяет уверенно прогнозировать развитие ситуации, а также большое количество незадействованных производственных, складских и логистических мощностей, которые привели к существенному превышению предложения над спросом. При этом все эксперты говорят о том, что рынок должен развиваться, но предсказать вектор развития эксперты затрудняются.

В качестве иллюстрации к вышесказанному построим схему распределения товаров и рынков направления выглядят так:



**Рисунок 6. Привлекательность сегментов рынка вентиляционного оборудования**

В соответствии с распределениями задач можно предложить следующие пути развития предприятия:

1. Разработка, поставка, монтаж: Это направление является самым рискованным из всех, несмотря на то, что у предприятия есть определённый опыт работы в этой сфере.
2. Необходимо работать по стратегии следования за лидером - ежеквартально анализировать, какие две компании в отрасли является лидером, и предлагать сопоставимый уровень услуг, сервиса и цен. Это позволит нам двигаться в направлении вектора развития рынка, не затрачивая ресурсов на бесперспективные направления. По достижении 15-20 % доли рынка необходимо провести ревизию политики, но этот порог выходит за рамки горизонта планирования.
3. Поставка совместимых блоков и наборов устройств для вентиляции и кондиционирования в рамках проектов сторонних разработчиков. Преимуществом этого направления является возможность расширить сбыт продукции, познакомить с товаром дополнительное число клиентов-неспециалистов. К тому же развитие этого направления позволит держать более плотный контакт с экспертами и потребителями и разрабатывать товары под нужды рынка.
4. Необходимо работать по стратегии средней компании - держать среднюю цену продажи, держать ровный уровень коммуникаций. Для направления разумно использовать уровень собственного НИОКР - то есть продавать специально созданный агрегат по цене серийного. Это позволит нам улучшить ассортимент выпускаемых товаров за счёт новинок, инициированных потребителями, что улучшит работу всей фирмы.
5. Основной продукцией предприятия с момента его основания являются блоки и узлы для создания систем кондиционирования. Несмотря на всё обостряющуюся конкуренцию в сегменте, это направление остаётся единственным доходным направлением. Работа здесь позволит предприятию реализовывать остальные проекты развития.
6. На рынке нарастает конкуренция, одновременно с этим растёт уровень стандартизации продукции. В связи с этим неизбежна ценовая конкуренция. Необходимо интенсифицировать работу собственного отдела НИОКР для того, чтобы выпускать товары с улучшенными потребительскими свойствами. Решение этой задачи перекликается с мероприятиями по поставке товаров по чужим заказам. Это поможет участвовать в ценовой войне старыми образцами номенклатуры, продавая новые по справедливой цене. Кроме того, необходимо развернуть программу по работе с ключевыми клиентами. Это позволит увеличить оборот и повысить лояльность клиентов, к тому же приведёт к большей стабильности работы предприятия.
7. Производство центральных кондиционеров КЦКМ. Новое направлении ещё не имеет российских аналогов, что позволяет практически монопольно работать в своей нише. Для продвижения новой продукции будут задействованы две стратегии:

**Импортозамещение.** Работать на рынке клиентов, знающих о товаре и использующих зарубежные аналоги. Сравнение свойств систем, выработка требований, доработка товара. Строго определённая разница цен относительно конкурентов, которая позволяет оправдывать разницу свойств.

**Отвоёвывание доли рынка:** определение типов и видов перспективных проектов, перевод их на стадии разработки проекта с других вариантов кондиционирования на центральные кондиционеры.

Необходимо в первую очередь решить вопрос информационного взаимодействия с потенциальными потребителями - участвовать на выставках строителей, эксплуатационщиков и вести PR-деятельность в отраслевых специальных изданиях (как печатных, так и онлайновых).

Вторым пунктом работы станет выявление потенциальных клиентов и работа с ними по методикам прямых продаж.

Несмотря на то, что предприятие работает на разных рынках сбыта, его маркетинговая стратегия сбалансирована. Существует глобальное позиционирование ООО "Веза", которое заключается в том, что это - большая российская компания, лидер отрасли, которая работает на собственном НИОКР, выпуская новые виды качественной продукции дешевле импортных аналогов. Существует единая маркетинговая коммуникация, стабильная команда. Компания известна тем, что берётся за разработку уникальных сложных проектов. С ней удобно работать, так как она - надёжный и стабильный партнёр.

# 

# 2.4 Анализ конкуренции

Основными конкурентами ООО "Веза" являются российские производства - компании "Арктос" и "Корф". Предприятия работают в более массовом секторе производства: "Арктос" специализируется на выпуске тепловых пушек, но также производит и вентиляторы. Применяются адаптированные для российского рынка технологии. "Корф" производит проектирование систем вентиляции, а также выпускает канальные нагреватели, вентиляторы и тепловые завесы по иностранной технологии с применением импортных комплектующих. [[9]](#footnote-9)[[10]](#footnote-10)

Применяя модель 5 сил Майкла Портера видим, что наиболее сильные угрозы на рынке исходят от покупателей товара и от текущих конкурентов. Существует также потенциальная угроза появления новых конкурентов, которая довольно невелика из-за большой стоимости производственного оборудования и сильной конкуренции на рынке.



**Рисунок 7. Пять сил Майкла Портера для рынка систем кондиционирования и вентиляции**

Для анализа конкурентов построим таблицу 7. По её результатам оценим сильные и слабые стороны предприятия (Таблица 8). По результатам анализа конкурентной среды не выявлено острой необходимости в разработке и внедрении нового товара. Относительными преимуществами в конкуренции на рынке являются доступная цена и широкий ассортимент продукции, который позволяет подобрать устройство под задачи заказчика, чем обеспечивается долгий срок службы вентиляционной системы.

**Таблица 7**

**Сравнение сегментов рынка вентиляционного оборудования**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Веза | | Арктос | | Корф | |
| Баллы 0-100 | Общ. оценки | Баллы 0-100 | Общ. оценки | Баллы 0-100 | Общ. оценки |
| Цена | 40 | 80 | 32 | 50 | 20 | 30 | 12 |
| Срок поставки | 10 | 60 | 6 | 50 | 5 | 80 | 8 |
| Срок службы | 30 | 70 | 21 | 50 | 15 | 60 | 18 |
| Сервис и модернизация | 20 | 100 | 20 | 20 | 4 | 10 | 2 |
| Итого | 100 |  | 79 |  | 44 |  | 40 |

**Таблица 8**

**Сильные и слабые стороны ООО "Веза"**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Относительные преимущества конкуренции | Уд. Вес, % | Хуже | | Лучше | | | Итоговая оценка | Сильнейший конкурнт | Мероприятия |
| -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
| Цена | 40 |  |  |  |  |  | + 30 | Арткос | 1 степень приоритета |
| Срок поставки | 10 |  |  |  |  |  | - 20 | Корф | Провести мониторинг клиентов |
| Срок службы | 30 |  |  |  |  |  | + 10 | Корф | Наблюдать за "Корф" |
| Сервис и модернизация | 20 |  |  |  |  |  | + 80 | Арткос | Наблюдать за "Арткос" |
| Итого | 100 |  |  |  |  |  | 100 |  |  |

Конкурентная стратегия предприятия основывается на сочетании качества, цены и постоянно растущего спроса на продукцию. Поэтому, используя свои сильные стороны, занимаем позицию достижения лидерства по издержкам. Это позволит упрочить позицию фирмы на рынке и поддержать новые направления деятельности в вопросах маркетинга и НИОКР.



**Рисунок 8. Матрица конкуренции М. Портера**

Возможные риски при реализации стратегии следующие:

1. Технологический прорыв: появление вариантов оборудования, которые лучше и дешевле продукции ООО "Веза". Этот риск гипотетический, вероятность наступления события чрезвычайно мала.
2. Создание конкурирующего производства в регионе с дешёвой рабочей силой. Разница в стоимости производства не так уж и велика; к тому же срок строительства завода измеряется годами. За это время есть возможность переориентировать производство и подготовить ответ на действия конкурентов.
3. Опасность экспорта дешёвого товара из Китая. Эта опасность затронет всю отрасль и несёт риск сокращения рабочих мест в России. Поэтому при таком развитии ситуации следует рассматривать вопрос на уровне отрасли.

Несмотря на активность конкурентов, ООО "Веза" прочно занимает свою рыночную нишу. Это позволяет предприятию реализовывать свою конкурентную стратегию в рамках развития. Комплексное рассмотрение задачи позволяет снизить издержки при использовании результатов работы одного направления на других рынках. Риски предприятия не так значительны, что позволяет ограничиться упреждающими мерами наблюдения за рынком.

# Глава 3. Бизнес-план ООО "Веза" на 2010 год

# 3.1 Резюме бизнес-плана

Работа является проработкой деятельности компании на ближайшую перспективу с горизонтом планирования год.

Целью настоящего бизнес-плана является реализация тех стратегических направлений деятельности компании, которые были начаты в успешном для предприятия 2007 году, но, в связи с экономическим кризисом были отложены. Сейчас, несмотря на то, что никто из экспертов не даёт точных прогнозов по рынку, стало ясно, какие предприятия-партнёры устояли и готовы наращивать обороты. Реализация проекта позволит повысить эффективность предприятия, усилить мотивацию сотрудников. Также такая стратегия позволит диверсифицировать деятельность компании и выделить управляющий центр.

Сильной стороной предприятия являются современное оборудование, сильный НИОКР и высокая степень интеграции - практически все системы вентиляции от ООО "Веза" созданы из собственных компонентов. К тому же предприятие является признанным лидером в производстве отдельных элементов и снабжает ими большую часть строек России.

Перспективное направление развития предприятия - это диверсификация со специализацией отдельных направлений деятельности. Выйдя за рамки своего сегмента ООО "Веза" может завоевать весь рынок и стать универсальной компании в своей отрасли. В бизнес-плане используются знания трансформации рынка в связи с переходом на новую стадию жизненного цикла товара. Это позволяем изменять предприятие "на опережение", создавая задел для будущих успехов. К тому же управляющий центр будет координировать взаимодействие компании с рынком, что позволит максимально эффективно осуществлять маркетинговую и сбытовую деятельность.

Для реализации этих планов необходимо окончательно выделить направления в отдельные проекты, создать для них свою мотивацию, планирование, контроль. Это даст возможность специалистам предприятия раскрыть свои возможности и принести прибыль компании.

Для осуществления этой работы проекту не нужны заёмные средства, финансовые ресурсы на осуществление задуманного будут получены из текущей прибыли предприятия.

Реализация плана позволит выйти по обороту на уровень 2007 года с учётом инфляции 12 %.

# 

# 3.2 План маркетинга

План маркетинга строим исходя из выполненной сегментации и рассматриваемого уровня планирования. Так, как мы в рамках раздела "

2.2 *Планирование* ассортимента" заложили метод интегрированных маркетинговых коммуникаций в основу маркетинга, рассматриваем маркетинговые расходы по предприятию в целом.

Проведение мероприятий по ценообразованию не требует дополнительных вложений и выполняется силами штатных работников. Как мы выяснили, рынок существует в рамках полиполистической конкуренции и поэтому выставляем цены "по рынку", проводя мониторинг рыночных цен по всем каналам взаимодействия с потребителями, чем гарантируем достоверность информации.

В рамках продвижения необходимо участвовать в выставках. Планируем выставляться на двух выставках в Москве. Стоимость проведения одной выставки составляет примерно удвоенное значение аренды. В эту сумму входит изготовление промо-материалов компании на весь год. Стоимость участия в Экспоцентре в 2010 году составляет 7 000 руб/м2. Соответственно, площадь под стенд обойдётся в 500 000 руб.

Кроме того, необходимо нести ещё ряд расходов. Они сведены в таблицу 9.

**Таблица 9**

**Годовые расходы на маркетинг по направлениям маркетинг-микса**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления реализации продукции | Кол-во | тыс. руб |
| Продвижение всего | | 1300 |
| Участие в выставке (площадь) | 2×60 м2 | 1000 |
| Участие в выставке (организация) | 2 | 1000 |
| Выступление на выставке без участия | 2 | 900 |
| Расходы на проведение имидж-заказа | 1 | 10 000 |
| Акции и мероприятия |  | 20 000 |
| Представительские расходы |  | 400 |
| Товародвижение всего | | 10 300 |
| Маркетинговые исследования рынков для поиска поиск клиентов | 2 | 800 |
| Поездки в регионы и посещение выставок |  | 3500 |
| Обучение сотрудников новых направлений |  | 5000 |
| Организация работы службы ключевых клиентов |  | 1000 |
| Товары, услуги всего | | 4200 |
| Закупка образцов для исследований |  | 200 |
| Выпуск образцов новой продукции |  | 4000 |
| Итого расходов на маркетинг |  | 47 800 |

Выполнение плана маркетинга позволит нам достигнуть целей, поставленных на 2010 год.

# 

# 3.3 План производства

План производства строим в целом по фирме в соответствии с рассматриваемым уровнем планирования. Годовая реализация продукции в натуральном и денежном эквиваленте:

**Таблица 10**

**Годовой выпуск ООО "Веза"**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления реализации продукции | Ед. изм | Значение |
| *Разработка, поставка, монтаж* | | |
| Количество объектов | шт | 159 |
| Совокупная площадь объектов | м2 | 212 000 |
| Годовая реализация продукции | тыс. руб | 69 000 |
| *Заказы сторонних разработчиков* | | |
| Годовая реализация продукции | шт | 169 000 |
| тыс. руб | 77 273 |
| Цена | руб/шт | 45,51 |
| Надбавка за услугу (10 %) | тыс. руб | 7 727 |
| Итого обороты | тыс. руб | 85 000 |
| *Основное производство* | | |
| Годовая реализация продукции | шт | 5 900 |
| тыс. руб | 270 000 |
| Цена | руб/шт | 45,51 |
| Центральные кондиционеры | | |
| Годовая реализация продукции | тыс. руб | 54 000 |
| Годовая реализация продукции по всем направлениям | тыс. руб | 478 000 |

# 

# 3.4 Организационный план

Для организации производства новой продукции будут созданы подразделения в рамках существующего завода. Создание новых юридических лиц под осуществление проектов признано нецелесообразным.

Три задачи из четырёх уже решаются в рамках существующей оргструктуры. Необходимо создать отдел для сбыта центральных кондиционеров. Стартовая структура отдела - проектная, в ней используются как полностью занятые сотрудники, так и прикомандированные специалисты других отделов (первоначально - отделов маркетинга и НИОКР). Такая организация работы выбрана из-за масштабируемости, гибкости и возможности использовать лидерские качества руководителя проекта:



**Рисунок 9. Новая структура - направление центральных кондиционеров**

Кроме того, необходимо выделить из отдела сбыта специалиста по ключевым клиентам. Фактически, все ключевые клиенты работают с одним менеджером, но необходимо изменить подчинённость, статус, систему мотивации и выставить новые критерии работы сотрудника.

Так, как на заявленный горизонт планирования нет необходимости организации отдельного юридического лица, в бизнес-план не включены юридические вопросы. Но, если через год будут достигнуты запланированные рубежи реализации продукции, необходимо будет создать юридическое лицо. По всей вероятности это будет акционерное общество. Генеральным директором нового юридического лица станет директор направления, а акционером - ООО "Веза".

# 

# 3.5 Оценка рисков и страхования

Первоначальная оценка рисков была проведена в разделе "

2.4 Анализ конкуренции". Сами проекты развития направлений устойчивы к рискам, так как они предполагают небольшие инвестиции - повышается эффективность существующей структуры без наращивания основных фондов предприятия. Риски инвестиций на обучение сотрудников можно разделить с самими сотрудниками, маркетинговые программы тоже не требуют начальных инвестиций и могут выполняться в рамках текущей работы с контролем достижения показателей по месяцам.

Финансовой основой реализации планов является производство основной продукции - "финансовый донор" предприятия. Риски проекта связаны с нормальным функционированием производства блоков и узлов для создания систем вентиляции и кондиционирования (

Таблица **11**).

Предприятие несёт сравнительно небольшие риски, нет критичного риска, при котором дальнейшая деятельность станет невозможной, но также не найдено положительных рисков. При этом предупреждение всех рисков требует постановки дополнительных задач администрации предприятия, которые должны вести постоянную предупреждающую работу по своевременному выявлению рисков и управляющему воздействию на предприятие с целью избегания отрицательных результатов этих рисков.

**Таблица 11**

**Матрица рисков ООО "Веза"**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы риска | Оценка вероятности (доли ед.) | Ожидаемые потери, ущерб (тыс. руб.) | В % к итогу | Ожидаемые потери в % к итогу с учётом вероятности | Конкретные меры по предотвращению или уменьшению влияния рисков |
| 1 | Технологический прорыв, который приведёт к революции в отрасли | 0,05 | Снижение цен на 15 %.  71400 | 36% | 13% | Постоянный мониторинг достижений. Подготовка и переподготовка сотрудников |
| 2 | Постройка завода-конкурента в регионе с дешёвой рабочей силой | 0,6 | Снижение цен на 2 %.  9560 | 48% | 23% | Маркетинг рынка и переход на другую продукцию |
| 3 | Экспорт дешёвой китайской продукции | 0,35 | Снижение цен на 7 %.  33460 | 17% | 3% | Отслеживание рыночной ситуации и взаимодействие с властями |
|  | ИТОГО | 1,00 |  |  |  |  |

# 

# 3.6 Финансовый план

Проект основан на развитии и интенсификации существующих мощностей. По сути - это план менеджмента и маркетинга по повышению интенсивности работы компании. Источником финансирования проекта являются собственные средства компании, стартовый капитал не требуется.

**Таблица 12**

**Технико-экономические показатели работы ООО "Веза"**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование продукции | Ед. изм | Значенеие |
| 1 | Годовой выпуск продукции (по реализации) | тыс. руб | 478000 |
| 2 | Годовой выпуск продукции (Основное производство) | шт | 174900 |
| 3 | Численность работающих | Чел | 78 |
| 4 | Производительность труда | тыс. руб/чел | 6128 |
| 5 | Годовой фонд оплаты труда | тыс. руб | 52434 |
| 6 | Цена одной единицы продукции | тыс. руб | 45.51 |
| 7 | Себестоимость одной единицы продукции | тыс. руб | 42,78 |
| 8 | Прибыль от реализации одной единицы продукции | тыс. руб | 2,73 |
| 9 | Прибыль годовая | тыс. руб | 1 304 940 |
| 10 | Стоимость основных фондов | тыс. руб | 26 348 |
| 11 | Рентабельность продукции | % | 17% |
| 12 | Коэффициент фондоотдачи (по выручке) | (тыс. руб.) | 18,14 |
| 13 | Затраты на маркетинг проекта | тыс. руб | 478 000 |

Затраты на реализацию проекта могут финансироваться за счёт внутренних средств компании, но необходим строгий контроль поступлений, так как большая часть прибыли компании будет потрачена на финансирование проекта.

Для закупки оборудования, материалов, коучинга и обучения персонала необходима сумма в размере 16493 тыс. руб.

На первоначальном этапе потребуются заемные средства, в качестве которых будут выступать банковский кредит и лизинг на покупку оборудования. В дальнейшем финансирование будет осуществляться за счет выручки от продаж продукции.

Для расчета примем норму дисконта, равную 14% и уровень инфляции, равный 7%. Продолжительность шага равна 1 месяцу.

Таблица 13

Денежные потоки по проекту

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер строки | Показатель | Год реализации проекта | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Денежный поток от операционной деятельности, млн. руб. | 15,04 | 15,04 | 15,04 | 15,04 | 15,04 | 15,04 |
| 2 | Денежный поток от финансовой деятельности, млн. руб. | 0, 209 | 0, 209 | 0, 209 | 0, 209 | 0, 209 | 0, 209 |
| 3 | Инвестиционная деятельность |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 | Притоки, млн. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.2 | Оттоки, млн. руб. | -17,8 | -3,13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.3 | Сальдо, млн. руб. | -17,8 | -3,13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Сальдо суммарного потока | -2,76 | 11,91 | 15,04 | 15,04 | 15,04 | 15,04 |
| 5 | Сальдо накопленного потока, млн. руб. | -2,76 | 9,15 | 24, 19 | 39,23 | 54,27 | 69,31 |
| 6 | Коэффициент дисконтирования | 1 | 0,88 | 0,77 | 0,67 | 0,59 | 0,52 |
| 7 | Дисконтированное сальдо суммарного потка, млн. руб. | -2,76 | 10,4808 | 19,6510 | 10,07 | 8,8736 | 7,82 |
| 8 | Дисконтированные инвестиции, млн. руб. | -17,8 | -2,7544 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности | 15,04 | 13,2352 | 11,5808 | 10,0768 | 8,8736 | 7,82 |

Как видно из таблицы 13 чистый доход от реализации проекта равен 69,31 млн. руб. Потребность в финансировании с учетом получения доходов от операционной деятельности в первый месяц реализации проекта составляет 2,76 млн. руб.

Момент окупаемости проекта также определяется из строки 5 таблицы 13. Видно, что он лежит внутри первого месяца. Доходы компании достаточно велики, чтобы окупить вложения в новый цех производства мебели из натурального дерева. ЧДД проекта определяется как сумма нарастающим итогом по стр.7 и равна 54,14 6млн. руб., что больше нуля. Следовательно, проект эффективен. Сумма дисконтированных доходов по ставке дисконтирования Е=14% равна 69,31 млн. руб., а дисконтированных инвестиций - 20,5544 млн. руб. ВНД определяется исходя из стр.4 подбором значения нормы дисконта, при котором сумма дисконтированных доходов будет равна сумме дисконтированных инвестиций. В результате получим ВНД = 15,41%. Это еще раз подтверждает эффективность проекта, т.к. ВНД > Е. Индекс доходности (рентабельности) инвестиций равен 2,7 > 1. Рентабельность инвестиций составит 37,8%. Разработанный бизнес-план позволит предприятию преодолеть кризисные явления и выйти на новый уровень работы. Кроме создания в составе компании новых структур, генерирующих доход, эти мероприятия повышают устойчивость бизнеса за счёт диверсификации и за счёт укрепления отношений с ключевыми клиентами фирмы. Изменения в работе предприятия с 2007 по 2010 годы представлены в таблице 14.

**Таблица 14**

**Изменение технико-экономических показателей работы ООО "Веза"**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование продукции | Ед. изм | 2007 | План 2010 |
| 1 | Годовой выпуск продукции (по реализации) | тыс. руб | 340 121,34 | 478000 |
| 2 | Годовой выпуск продукции (Основное производство) | шт | 6 849 | 174900 |
| 3 | Численность работающих | Чел | 58 | 78 |
| 4 | Производительность труда | тыс. руб/чел | 5 864 | 6128 |
| 5 | Годовой фонд оплаты труда | тыс. руб | 34 812 | 52434 |
| 6 | Цена одной единицы продукции | тыс. руб | 49,66 | 45,51 |
| 7 | Себестоимость одной единицы продукции | тыс. руб | 38, 20 | 42,78 |
| 8 | Прибыль от реализации одной единицы продукции | тыс. руб | 11,46 | 2,73 |
| 9 | Прибыль годовая | тыс. руб | 78 490 | 1 304 940 |
| 10 | Стоимость основных фондов | тыс. руб | 26 348 | 26 348 |
| 11 | Рентабельность продукции | % | 30% | 17% |
| 12 | Коэффициент фондоотдачи (по выручке) | (тыс. руб.) | 12,91 | 18,14 |
| 13 | Затраты на маркетинг проекта | тыс. руб |  | 478 000 |

Также предлагаемые изменения сделают производство более эффективным, повысив производительность труда.

# Заключение

Бизнес-планирование - самостоятельный вид плановой деятельности, включающий: ситуационный анализ внешней среды, постановку целей, реализацию процесса планирования и продвижение результатов на рынке капиталов.

Многие авторы придерживаются точки зрения о том, что бизнес-план в деятельности любой организации - необходимый инструмент производственного планирования. С его помощью достаточно легко предугадать возрастающий объем производства, просчитать возможную прибыль или убыток, оценить целесообразность выпуска на рынок нового продукта и т.д. И, действительно, составление бизнес-плана облегчает работу предприятия, позволяет анализировать ситуацию на рынке, конкурентов, конкурирующих товаров и предпринимать необходимые меры для получения максимальной прибыли, расширению производства и т.д.

Бизнес-план - это необходимый в рыночных условиях документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия.

После реализации бизнес-плана организация обычно, выйдя на устойчивый режим работ, вносит новые элементы планирования и организации в свое производство.

Перспективное направление развития ООО "Веза" - это диверсификация со специализацией отдельных направлений деятельности. Выйдя за рамки своего сегмента, предприятие может завоевать весь рынок и стать универсальной компании в своей отрасли. В бизнес-плане используются знания трансформации рынка в связи с переходом на новую стадию жизненного цикла товара. Это позволяем изменять предприятие "на опережение", создавая задел для будущих успехов. К тому же управляющий центр будет координировать взаимодействие компании с рынком, что позволит максимально эффективно осуществлять маркетинговую и сбытовую деятельность.

Для реализации этих планов необходимо окончательно выделить направления в отдельные проекты, создать для них свою мотивацию, планирование, контроль. Это даст возможность специалистам предприятия раскрыть свои возможности и принести прибыль компании.

Для осуществления этой работы проекту не нужны заёмные средства, финансовые ресурсы на осуществление задуманного будут получены из текущей прибыли предприятия.

Реализация бизнес-плана позволит выйти по обороту на уровень 2007 года с учётом инфляции 12 %.

Разработанный бизнес-план позволит предприятию преодолеть кризисные явления и выйти на новый уровень работы. Кроме создания в составе компании новых структур, генерирующих доход, эти мероприятия повышают устойчивость бизнеса за счёт диверсификации и за счёт укрепления отношений с ключевыми клиентами фирмы. Также предлагаемые изменения сделают производство более эффективным, повысив производительность труда.

# Список использованной литературы

1. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 237 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 2008. - 216 с.
3. Берл Густав и др. Мгновенный бизнес-план. Двадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ. /. - М.: Дело ЛТД, 2007. - 183с.
4. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: Издательство РИОР, 2008. - 126с.
5. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 283 с.
6. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. - 160 с.
7. Головань С.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. - 320 с.
8. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учеб. Пособие. - 5-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 208 с.
9. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 456 с.
10. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. - М.: Деловая литература, 2007. - 758 с.
11. Кузнецов А.И. Технология бизнес-планирования: Учеб. пособие **/** Под ред.А. А. Колобова, Кузнецова А.И., Омельченко И.Н. - М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008. - 192с.
12. Лапыгин Ю.Н. Управление проектами. От планирования до оценки эффективности. - М.: Омега-Л, 2007. - 325с.
13. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие.7-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2008. - 164с.
14. Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник. - 2е издание., перераб. И доп. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 816с.
15. Родионова В.Н., Федоркова А.И. Стратегический менеджмент. - М.: Риор, 2008.
16. Рухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 290 с.
17. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. - М.: "Издательство ПРИОР", 2007. - 288 с.
18. Управление организацией: Учебник / Под ред.А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 669 с.
19. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник. - М.: КНОРУС, 2007. - 536с.
20. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 200 с.
21. Обзор рынка систем вентиляции // РФК "Климат". Интернет-ссылка http://www.ventilation-system.ru/review. htm
22. Вентиляционное оборудование российского производства // ЗАО "Согласие". Интернет-ссылка http://www.ventilation-prom.ru/t-proizvod-russia-1. htm
23. Официальный сайт ООО "Веза": http://www.veza.ru/

1. Попов В.М. Бизнес-планирование: Учебник. - 2е издание., перераб. доп. - М.: Финансы и статистика,2006. - с. 27 [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - с. 93 [↑](#footnote-ref-2)
3. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник. - М.: КНОРУС, 2007. - с. 124 [↑](#footnote-ref-3)
4. Головань С.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. - с. 168 [↑](#footnote-ref-4)
5. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - с. 82 [↑](#footnote-ref-5)
6. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник. - М.: КНОРУС, 2007. - с. 139 [↑](#footnote-ref-6)
7. Консалтинговая компания "АМИКО". Маркетинговое исследование "Российский рынок систем вентиляции и кондиционирования". Интернет-ссылка: http: //marketing. rbc.ru/research/562949954398689. shtml [↑](#footnote-ref-7)
8. Хендерсон, Брюс Д. Продуктовый портфель (серия: Знания BCG) // журнал "BCG Review. Обозрение". М.: представительство The Boston Consulting Group СНГ Интернет-ссылка: [http: //www.bcg.ru/publications/bcg\_review. aspx](http://www.bcg.ru/publications/bcg_review.aspx) [↑](#footnote-ref-8)
9. Обзор рынка систем вентиляции // РФК "Климат". Интернет-ссылка http: //www.ventilation-system.ru/review. htm [↑](#footnote-ref-9)
10. Вентиляционное оборудование российского производства // ЗАО "Согласие". Интернет-ссылка [http: //www.ventilation-prom.ru/t-proizvod-russia-1. htm](http://www.ventilation-prom.ru/t-proizvod-russia-1.htm) [↑](#footnote-ref-10)