РЕФЕРАТ

по курсу "Менеджмент"

по теме: "Определение содержания бизнес-плана"

1. Резюме

Содержание и степень детализации бизнес-плана в основном зависят от его назначения. Например, существуют уже упоминавшиеся формы бизнес-планов, представляемых для заключения соглашений о ведении промышленно-производственной и технико-внедренческой деятельности, разработанные Минэкономразвития России.

Несмотря на то что строгой регламентации содержания бизнес-плана нет, можно выделить ряд наиболее важных его компонентов.

Бизнес-план достаточно большой документ и знакомить сразу инвесторов и кредиторов с ним полностью нецелесообразно — у потенциальных партнеров (потребителей документа) сразу, скорее всего, просто не найдется времени на полное ознакомление с ним. Поэтому в начале бизнес-плана находятся разделы, в которых кратко аккумулируется основная информация. К ним относятся:

• аннотация — документ не более чем на одну страницу, в котором представлены основные целевые установки;

• резюме — документ, представляемый совместно с аннотацией.

Резюме — это раздел, с которого начинается содержательная часть инвестиционного бизнес-проекта. Пишется резюме после того, как составлен весь бизнес-план, так как оно должно дать ответы будущим инвесторам или кредиторам (в том числе и акционерам) на два главных вопроса: что они получат при успешной реализации данного плана и каков риск потери ими денег? Данный раздел должен представлять собой рекламу проекта. В нем должны быть кратко и убедительно изложены его основные положения: чем будет заниматься организация, сколько средств необходимо вложить, ожидаемый спрос на продукцию, в чем гарантии успеха.

Обычно потенциально заинтересованные лица начинают знакомство с проектом именно с резюме. В связи с этим при написании резюме должны быть выполнены следующие условия:

резюме должно содержать ответы на следующие вопросы:

в чем состоит общая концепция бизнеса,

какую выгоду получит потенциальный инвестор,

с какими рисками столкнется инвестор;

текст резюме не должен превышать двух — четырех страниц;

стиль и язык изложения должны быть понятны любому потребителю проекта.

На последний пункт необходимо обратить большое внимание, поскольку качественное изложение материала в данном разделе бизнес-плана помогает настроить инвестора на будущую работу с проектом. Информация должна быть проста для восприятия и не перегружена специальными терминами. Однако необходимо учитывать, что чрезмерная простота может вызвать сомнение в вашей компетенции и качественной эффективности предлагаемого проекта. Язык резюме должен быть деловым и направленным на то, чтобы стимулировать инвестора к участию в проекте. Такие стиль и язык изложения подразумевают использование общеизвестных терминов.

В резюме должны быть освещены следующие моменты:

что и кто предлагает для бизнеса, где и как это будет производиться;

основные потребители;

цели предлагаемого бизнеса;

цели составления бизнес-плана;

основные преимущества и уникальность предлагаемого бизнеса, перспективы его развития;

необходимые инвестиции, их целесообразность и условия инвестирования, риск инвестирования;

основные финансовые результаты и прогнозируемая эффективность для инвестора и для производителя.

Основными элементами, требующими освещения в резюме, являются:

сущность предполагаемого проекта и место его реализации;

эффективность реализации проекта;

общая стоимость проекта;

необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы;

срок окупаемости проекта;

финансовые результаты реализации плана (чистая текущая стоимость, внутренняя норма рентабельности, ежегодные суммы налоговых поступлений в бюджет Российской Федерации, бюджет субъекта Российской Федерации и местный бюджет на ближайшие три года);

предполагаемая форма и условия участия инвестора (кредитора);

гарантии возврата инвестиций (кредитных ресурсов);

сопутствующие эффекты (социальные, экологические) от реализации проекта.

Кроме того, для большей убедительности в резюме можно разместить схему, рисунок или фотографию потенциального продукта.

Как составная часть бизнес-плана резюме играет чрезвычайно важную роль, ведь изначально именно по нему инвесторы и кредиторы составляют свое мнение относительно эффективности проекта и целесообразности вложения в него средств.

2. Характеристика выпускаемой продукции и оказываемых услуг

В этом разделе бизнес-плана описываются товары (услуги), которые организация предлагает или собирается предложить рынку. Их характеристика требует проработки следующих подразделов:

потребности, удовлетворяемые товаром (услугой);

описание и внешнее оформление товара (услуги);

оценка свойств товара (услуги);

инновационные основы ценности товара (услуги).

Потребности, удовлетворяемые товаром (услугой)

При анализе и планировании товарного предложения необходимо исходить из того, что потребитель воспринимает товар как набор определенных свойств (функций), которые дают возможность получить полезный эффект от его использования. Эти свойства определяются спецификой товара.

В качестве основной информации, представляемой в этом подразделе, выступают:

наименование товара;

назначение товара, потребность, удовлетворяемая товаром, полезный эффект, т.е. то, ради чего покупается товар;

универсальность использования товара, косвенная польза, второстепенные области применения;

факторы, обеспечивающие уникальность товара (например, надежность, простота хранения, эксплуатации).

Необходимо также указать, соответствует ли предлагаемый товар (услуга) как минимум одному из требований рыночной новизны и является ли пионерным, т.е. позволяет ли он:

открыть перед потребителем возможность удовлетворения совершенно новой потребности;

поднять на новую качественную ступень удовлетворение обычной, известной потребности;

удовлетворить более широкому кругу потребителей известную потребность на определенном уровне (доступность по цене).

Описание и внешнее оформление товара (услуги)

В этом подразделе дается детальное описание товара, его конструктивных особенностей, применяемых при производстве материалов, способа эксплуатации и др. Относительно услуг приводится последовательность действий при их реализации, описываются окружающая обстановка и содержание (сущность услуги).

Также необходимо рассмотреть оформление товара с точки зрения его соответствия современному дизайну и требованиям потребителей, указать, как форма изделия соответствует его функциям, на основе чего осуществляется выбор материала и цвета. По возможности привести фотографию или рисунок товара.

Оценка свойств товара (услуги)

Оценка свойств продукции связана с характеристикой ее качественных параметров и расчетом цены потребления.

Качество — совокупность свойств продукции, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии, с ее назначением. В данном пункте приводятся количественные (измеряемые) показатели качества в понятиях, соответствующих покупательским представлениям о качестве. Данные показатели имеются в сертификатах продукции, ГОСТах и в сокращенном (скорректированном) виде могут быть представлены в форме таблицы. Также в этом подразделе рассчитывается цена потребления — объем затрат потребителя в течение всего срока службы товара (времени оказания услуги). Она определяется (оценивается в рублях экспертным путем) с учетом специфики последнего по составляющим: продажная цена, расходы на транспортировку, расходы на установку, расходы на обучение, расходы на эксплуатацию, расходы на техническое обслуживание и ремонт, налоги, страховые взносы и т.д. В случае оказания комплексной услуги (или в случае комплексных продаж) необходимо четко разделять набор основных услуг и дополнительные услуги, не включенные в условия контракта и оплачиваемые потребителем отдельно.

Показатели по рассматриваемому виду продукции (услуги) сводятся в таблицу (табл. 1).

Таблица 1. Экономические показатели продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции |  | Цена потребления, руб. |  |
|  | продажная цена | доставка |  | итого |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |

На основе выделенных параметров указывают преимущества и недостатки продукции относительно аналогичных товаров, продаваемых на рынке. Они также могут быть представлены в форме таблицы, все графы которой заполняются в разрезе каждого вида продукции (табл. 2).

Таблица 2. Преимущества и недостатки продукции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Достоинства продукции | Недостатки продукции | Меры по устранению недостатков продукции |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |

Инновационные основы ценности товара (услуги)

Ценность товара (услуги), или выгода потребителя, — это условная разность между совокупной потребительской ценностью, представляющей собой оценочное суждение покупателя о способности товара (услуг, обслуживающего персонала) удовлетворить его потребности, и совокупными потребительскими затратами, представляющими собой общую (условную) сумму денежных, временных, энергетических и психологических затрат, связанных с приобретением и использованием товара.

Новаторские организации идут по одному из трех путей или комбинируют их:

увеличивают потребительскую ценность, повышая выгоду покупателя от сделки как за счет самого продукта, так и услуг персонала или образа (имиджа) товара;

уменьшают нефинансовые затраты покупателя, экономя его временные, энергетические и психологические ресурсы;

уменьшают денежные расходы покупателя за счет снижения цены, льготных условий платежа или заключения контракта на обслуживание, позволяющего в целом сократить затраты на эксплуатацию и ремонт.

В этом подразделе бизнес-плана по обозначенным направлениям рассматривают инновационные факторы, которые обеспечивают выгоду потребителя и представлены различными объектами интеллектуальной собственности (табл. 3) и лицензиями на них. Необходимо кратко описать те объекты интеллектуальной собственности, которые обеспечивают долгосрочные преимущества продукции и позволяют устранить ее недостатки (см. табл. 3). Кроме того, приводятся основные идеи и новаторские решения, позволяющие удовлетворять запросы потребителей на более высоком уровне.

Таблица 3. Характеристика объектов интеллектуальной собственности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объект интеллектуальной (промышленной) собственности и его определение | Критерий охраноспособности (охранный документ) | Регулирующий закон |
| Изобретение — принципиально новое и обладающее существенными отличиями техническое решение задачи, дающее положительный эффект. Объектами изобретения являются: устройство, способ, вещество, штамм микроорганизма, культуры клеток, а также применение данных объектов по новому назначению | Новизна, наличие изобретательского уровня и промышленная применимость (патент) | Патентный закон РФ от 23 сентября 1992 г. №3517-1 |
| Промышленный образец — художественно-конструкторское решение изделия, определяющее его внешний вид | Новизна, оригинальность и промышленная применимость (патент) | Тоже |
| Полезная модель — новые и промышленно применимые решения, относящиеся к конструктивному выполнению средств производства и предметов потребления, а также их составных частей | Новизна и промышленная применимость (свидетельство) | Тоже |
| Фирменное наименование — наименование, под которым предприниматель выступает в гражданском обороте и которое индивидуализирует это лицо в ряду других участников гражданского оборота | Истинность, исключительность и постоянство наименования | Положение о фирме, введенное в действие постановлением ЦИК и СНК СССР 22 июня 1927 г., и Гражданский кодекс РФ |
| Товарный знак (знак обслуживания) — условное обозначение, способное отличать товары (услуги) одних юридических лиц от однородных товаров (услуг) других юридических лиц | Новизна, различительная способность (свидетельство) | Закон РФ от 23 сентября 1992 г. № 3520-1 "О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров" |
| Наименование места происхождения товара — название географического объекта, используемое для обозначения товара, особые свойства которого в основном определяются характерными для данного объекта природными условиями и (или) людскими факторами | Содержание названия географического объекта, связь обозначения товара с его особыми свойствами (свидетельство) | Тоже |
| Коммерческие секреты (ноу-хау) — конфиденциальные знания технического, организационного, экономического, управленческого характера, которые не являются общеизвестными и применимы в хозяйственной деятельности | Коммерческая ценность, отсутствие свободного доступа, конфиденциальность | Гражданский кодекс РФ |

3. Оценка рынка сбыта

Этот раздел бизнес-плана должен давать четкое представление о том, кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию (услуги) организаций.

Слабое знание рынка очень часто является одной из основных причин неудачи многих коммерческих проектов. Для того чтобы этого избежать и правильно определить место организации на рынке, необходимо последовательно разработать следующие подразделы:

потребители и их сегментация;

замер спроса и оценка целевых рынков;

позиционирование товара на рынке;

прогноз основных показателей рынка и объема продаж.

Потребители и их сегментация

В этом подразделе даются ответы на вопросы: кто является потребителем продукции (услуг) организации и кто может стать им в будущем?

Выявленных потребителей классифицируют по относительно однородным группам — сегментам. В плане маркетинга указывают основных потребителей (пользователей продукции), принципы их сегментации, а также (пока предварительно) составляют словесные "портреты" типичных покупателей выделенных сегментов.

Данный "портрет" характеризует так называемый профиль сегмента, т.е. набор отличительных признаков, на основе которых разграничиваются 'группы потребителей, и по форме напоминает анкету. Например, в случае продвижения продукции массового спроса можно комбинировать такие критерии, как пол, возраст, стиль жизни, профессия, уровень доходов, удовлетворяемая потребность.

Кроме того, в данном подразделе должны быть определены географические границы рынка сбыта, районы поставки продукции и их специфика. Специфика указанных районов в сочетании с выделенными признаками однородных групп потребителей является основой для формирования "реальных" сегментов — целевых рынков. В плане маркетинга их представляют в виде круговой диаграммы, каждый сектор которой должен отражать скорректированный на особенности района сбыта "портрет" типичного покупателя.

Учет местных особенностей может привести к гиперсегментации, когда выделенные сегменты распадаются на множество локальных групп, для чего необходима адаптация маркетингового комплекса к каждой из них. Это требует серьезных затрат, которые для небольшой организации могут обернуться финансовым кризисом.

Помимо гиперсегментации в плане маркетинга следует избегать и контрсегментации, когда потребности покупателей практически не дифференцируются и предлагается типовой вариант комплекса маркетинга без учета специфических требований. Это, как правило, делает организацию уязвимой в конкурентной борьбе.

Вполне возможно, что выделенные географические различия будут не столь существенны. В этом случае сегментация в своем структурно-графическом и описательном представлении базируется на разработанных ранее "портретах" потребителей. При этом выявленные целевые рынки по логике должны быть характерными, не дублировать друг друга и в сумме составлять единый рынок сбыта.

Следующий шаг исследования рынка — оценка численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и замер платежеспособного спроса, т.е. количества товаров, работ, услуг, за которые потребители готовы платить деньги. Спрос может измеряться в натуральных и (или) денежных показателях. Помимо емкости сегментов (количества потенциальных потребителей и объема продаж) в этом пункте качественно оценивается:

их существенность — устойчивость выделенной группы потребителей в качестве сегмента;

доступность — наличие независимых каналов сбыта товаров и приемлемых условий хранения, транспортировки, реализации продукции;

совместимость — приспособление к возможному противодействию со стороны конкурентов в данном сегменте;

 прибыльность — рентабельность работы в конкретном сегменте.

На основе данных критериев выделяют наиболее выгодные для организации целевые рынки.

Позиционирование товара на рынке

Под позиционированием будем понимать действия организации по формированию товарного предложения и его имиджа, направленные на завоевание в сознании целевой группы потребителей особого благоприятного места. Эта деятельность всегда связана с воздействием на образ мыслей потребителей.

В бизнес-плане необходимо рассмотреть, как организация в настоящее время обеспечивает своим товарам конкурентное положение в выбранных сегментах рынка, по каким характеристикам потребители идентифицируют ее товар, какую нишу рынка стремится захватить организация. Также описывают способы обеспечения привлекательности товара для наибольшего числа целевых покупателей.

Позиционирование может основываться на отличительном качестве и цене товара, выгоде и возможности решения проблемы, особом способе использования, определенной категории потребителей, сервисе и др.

Прогноз основных показателей рынка и объема продаж

Прогноз основных показателей рынка и объема продаж в разрезе выделенных целевых рынков представляют в виде таблицы (табл. 4).

Таблица 4. Прогноз основных показателей рынка сбыта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель |  | Год |  | Итого |
|  | п\*+ 1 | п + 2 | п + 3... |  |
| Рынок продукта 1 (сегмент 1) |
| Объем продаж продукции, ед. |  |  |  |  |
| Средняя цена, руб./ед. |  |  |  |  |
| Объем выручки, тыс. руб. |  |  |  |  |
| Емкость целевого рынка, тыс. руб. |  |  |  |  |
| Доля предприятия на рынке, % |  |  |  |  |
| Коэффициент эластичности спроса |  |  |  |  |

\* п — год разработки бизнес-плана.

Данные показатели определяют для каждого продукта (выделенного сегмента).

Ниже заполненной таблицы необходимо дать краткую качественную характеристику и интерпретацию величин, а также проанализировать тенденцию изменения данных показателей.

4. Анализ конкуренции и конкурентных позиций

Целью данного раздела бизнес-плана является обоснование выбора стратегии и тактики конкуренции организации в условиях конкретного рынка. Раздел в значительной степени основан на исследовании деятельности конкурентов и сравнении ее с деятельностью организации. Эту часть бизнес-плана можно представить в виде следующих подразделов:

определение профиля конкурентов;

сравнительная оценка маркетинговой деятельности конкурентов и организации;

оценка конкурентоспособности продукции (услуг) организации.

Определение профиля конкурентов

Определение профиля (совокупности важнейших характеристик) является распространенным приемом исследования деятельности конкурентов. Для этого в бизнес-плане по двум — пяти реальным конкурентам, владеющим наибольшей долей рассматриваемого рынка, составляют своеобразное "досье", которое включает следующую информацию.

1. Общие характеристики компании-конкурента:

наименование и организационно-правовая форма;

количество сотрудников и филиалов (подразделений, дочерних фирм);

местонахождение и обслуживаемые географические районы (отрасли, сегменты рынка).

2. Результаты коммерческой деятельности и деловая активность компании-конкурента:

финансовое положение, ресурсы, себестоимость продукции, прибыльность, тенденции развития этих показателей;

обеспечение сырьем, материалами, комплектующими изделиями;

объемы продаж, доля рынка, тенденции развития этих показателей.

3. Товарно-маркетинговая политика компании-конкурента:

уровень известности (престижности) продукции;

особенности товаров, по которым их предпочитают покупатели;

внешнее оформление товара и характерные особенности упаковки.

4. Инновационная и инвестиционная активность компании-конкурента:

используемая технология производства;

патентная защита продукции;

основные направления НИОКР и примерные расходы на эти цели.

5. Стимулирование, распространение и продвижение товаров компании конкурента:

меры по стимулированию сбыта;

методы организации сбыта и каналы распространения товаров;

организация сервисного обслуживания.

6. Ценовая политика компании-конкурента:

реакция на ценовую конкуренцию;

уровень, дифференциация и гибкость цен;

применяемые ценовые стратегии.

7. Менеджмент и кадры компании-конкурента:

уровень организации рабочих мест управленческих и торговых работников;

уровень образования и профессионализма руководителей и сотрудников;

наличие целенаправленной системы мотивации труда работников и ее основные элементы.

Представленные выше разделы "досье" в своем содержательном наполнении (в виде пунктов) носят ориентировочный характер и могут быть скорректированы с учетом специфики рассматриваемого бизнеса.

Сравнительная оценка маркетинговой деятельности конкурентов и организации

Сравнительная оценка эффективности деятельности конкурентов и организации (конкурентный бенчмаркинг) должна проводиться систематически, поскольку рынки постоянно изменяются. Результаты такого анализа позволяют своевременно вносить коррективы в маркетинговую стратегию, а значит, и успешнее противостоять своим конкурентам.

Сущность конкурентного бенчмаркинга состоит в анализе соответствия позиций главных конкурентов основным параметрам, определяющим конкурентную борьбу и ключевые процессы предпринимательской деятельности. Для этого по каждому параметру дают оценку и определяют операционную эффективность, выраженную интегральным показателем.

На основе полученной информации о конкурентах, учитывая особенности отрасли, в этой части бизнес-плана необходимо сформулировать критерии (параметры) оценки, определить степень их значимости для потребителя и в соответствующей балльной шкале дать реалистичную оценку сильным и слабым сторонам конкурентов. Результаты анализа оформляются в виде таблицы.

В основе параметров оценки, как правило, лежит ценность товара. Их значимость выражает коэффициент весомости (Yt), значения которого по каждому параметру в сумме составляют единицу, а качественная (балльная) оценка (X,) осуществляется по 100-балльной шкале. Конечным результатом конкурентного анализа является определение интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности соперников (П), представляющего собой сумму произведений балльных оценок и коэффициента весомости по каждому сравниваемому параметру.

Основные выводы по данным таблицы связаны с интерпретацией значений интегрального показателя эффективности маркетинговой деятельности. Здесь важно определить их общий уровень, а также процентную разницу по отношению к показателю наиболее сильного конкурента.

Если преимущества организации превышают оценку конкурентных позиций ближайшего конкурента на 30%, ей надо позаботиться об изучении существующего опыта работы на данном рынке, внимательно присмотреться к тому, как действуют конкуренты.

Если превышение составляет 30—50%, организация занимает достаточно устойчивое положение на рынке. Превышение на 50—70% означает, что организация работает успешно и ей надо наращивать имеющиеся достижения. Если превышение больше 70%, организация, по существу, может контролировать рынок и надо думать над тем, как сохранить завоеванные позиции.

Отрицательное значение данного отношения говорит о необходимости улучшения конкурентных позиций. В этом случае в плане маркетинга необходимо обозначить соответствующие действия.

Оценка конкурентоспособности продукции (услуг) организации

Конкурентоспособность товара — это совокупность характеристик продукта и сопутствующих его продаже и потреблению услуг, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения потребностей, уровню затрат на его приобретение и эксплуатацию. Это способность товара соответствовать ожиданиям потребителей и быть проданным. Оценка поведения покупателей показывает, что в процессе сравнения и отбора выигрывает тот товар, у которого отношение полезного эффекта (Р) к затратам на его приобретение и использование (С) имеет максимальное значение по сравнению с другими аналогичными товарами.

Таким образом, при оценке конкурентоспособности необходимо выделять группу потребительских параметров, связанных с показателями качества продукта, и группу экономических параметров. Обе группы характеризуют соответственно числитель и знаменатель приведенной выше формулы.

Оценка конкурентоспособности продукции включает следующие этапы:

отбор двух — пяти продуктов-аналогов основных конкурентов, действующих на данном рынке;

определение набора и весомости сравниваемых параметров данных товаров, в том числе на основе оценки предпочтений потребителей;

расчет интегральных показателей конкурентоспособности (ИПК) данных товаров, интерпретация полученных данных и их анализ.

Для расчета ИПК потребительским и экономическим параметрам экспертным путем присваивают весомые значения, составляющие в сумме единицу по каждой группе. Далее также экспертным путем по каждому параметру определяют балльную оценку.

Расчет ИПК можно представить в форме таблицы (табл. 5).

Таблица 5. Определение интегральных показателей конкурентоспособности продукции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Коэффициент весомости | Оценка по 10-балльной шкале |
|  | "наш продукт" | конкурирующий продукт 1 | конкурирующий продукт 2 |
| Потребительские параметры: |
| безопасность |  |  |  |  |
| надежность |  |  |  |  |
| долговечность |  |  |  |  |
| производительность |  |  |  |  |
| вес, габариты |  |  |  |  |
| эстетические показатели |  |  |  |  |
| эргономические показатели' |  |  |  |  |
| упаковка |  |  |  |  |
| гарантии, гарантийный срок |  |  |  |  |
| снабжение расходными материалами и т.д. |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |
| Экономические параметры: |
| цена |  |  |  |  |
| доставка |  |  |  |  |
| установка |  |  |  |  |
| эксплуатация |  |  |  |  |
| ремонт |  |  |  |  |
| утилизация и т.д. |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |
| ИПК |  |  |  |  |

Интерпретация полученных ИПК базируется на следующем:

если К > К, то анализируемый продукт по конкурентоспособности превосходит продукт конкурента;

К < К - уступает;

К = К - находится на одинаковом уровне.

Особое внимание необходимо уделить второму этапу оценки КСП и тому, чтобы понятия, характеризующие параметры, с логической точки зрения не поглощали друг друга, были относительно независимыми и полностью • отражали сущность изделия (услуги).

5. План маркетинга в структуре бизнес-плана

Разработке плана маркетинга предшествует ряд работ исследовательского характера, связанных со сбором и обобщением внешней и внутренней информации о текущем состоянии организации, ее возможностях, факторах конкуренции и проблемах рынка. Формировать необходимые данные следует в рамках предыдущих разделов и подразделов бизнес-плана.

Собственно планирование маркетинговой деятельности организации предполагает формирование маркетинговой стратегии (стратегическое планирование) и разработку маркетингового комплекса и программы действий (тактическое планирование). Структурно эти компоненты плана маркетинга распадаются на два подраздела.

1. Формирование маркетинговой стратегии:

стратегические цели и задачи маркетинговой деятельности;

стратегия маркетинга как интеграция типовых решений.

2. Разработка маркетингового комплекса и программы действий:

- товарная политика:

- развитие товарных линий,

- создание новых продуктов и новых свойств,

продвижение товарного знака,

упаковка товара,

сервисное обслуживание;

 ценовая политика:

установление исходной цены на товары,

корректирование цен;

 организация сбыта:

система товародвижения,

каналы распространения товара;

 формирование спроса и стимулирование сбыта:

продажа товаров на основе личного контакта,

рекламная деятельность,

связи с общественностью,

стимулирование сбыта;

финансовый аспект маркетинговой деятельности.

Определение целей деятельности конкретной организации должно исходить, с одной стороны, из ее текущего состояния, а с другой — из возможностей в данной экономической ситуации. В любом случае цели должны быть понятными и измеримыми, реалистичными и достижимыми, количественно определенными, ограниченными во времени (т.е. привязанными к определенному сроку).

Многообразие целей и задач маркетинга требует системного подхода к определению их состава и последующей структуризации. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента используется модель в виде дерева целей, посредством которой описывается их упорядоченная иерархия. Формирование дерева целей идет сверху вниз, от общих целей к частным путем их декомпозиции и детализации, т.е. происходит упорядочение, за счет расщепления общих целей на частные, поддающиеся количественной и качественной оценке. Каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы их совокупность полностью определяла понятие вышестоящей цели; в связи с этим подцели каждого уровня с логической точки зрения должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга. Фундамент (основание) дерева целей составляют задачи, представляющие собой формулировку различных работ.

Важным моментом целеполагания является моделирование не только взаимосвязи целей, но и их динамики в аспекте маркетингового развития организации за определенный период времени (табл. 6).

Таблица 6. Маркетинговые цели организации и сроки их достижения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер цели | Формулировка цели | Срок достижения цели (месяц, год) |
| 1 |  |  |
| 1.1 |  |  |
| 1.1.1 |  |  |
| и т.д. |  |  |

Очевидно, что количество целевых уровней зависит от масштабов деятельности организации. За основу декомпозиции, или критериев расщепления, могут быть взяты виды маркетинговой деятельности организации, география или региональная структура, элементы организационной структуры, временной аспект и т.д. Таким образом, используя тот или иной признак, можно построить несколько систематизации целей.

Дерево целей применяется в стратегическом планировании и моделировании бизнес-процессов с целью их упорядочения и наглядного представления. Результаты его используются в дальнейшем при разработке сбалансированной системы показателей (дерева показателей), которая позволяет оптимизировать процессы управления и планирования.

Стратегия маркетинга как интеграция типовых решений

Маркетинговая стратегия — рациональное, логическое построение, комплекс принимаемых управленческих решений, руководствуясь которым организационная единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. При ее разработке необходимо соблюдать баланс внимания к покупателям и конкурентам. В связи с этим современная организация должна быть:

ориентирована на конкурентов, т.е. рассматривать каждую ситуацию с точки зрения действий своих соперников, а затем формировать ответную стратегию;

ориентирована на потребителей, т.е. концентрировать внимание на отношениях с покупателями, проводя маркетинговые исследования, сегментацию и позиционирование, разрабатывая для своих клиентов элементы комплекса маркетинга — товар, цену, распространение, продвижение. В этой части плана маркетинга на основе проведенной оценки текущей маркетинговой ситуации, сформулированных долгосрочных целей необходимо адаптировать к специфике организации (кратко описать с указанием конкретных характеристик) и связать единым замыслом так называемые типовые (эталонные) маркетинговые стратегии. Маркетинговая стратегия как система взаимосвязанных решений должна отражать направления, связанные с комплексом маркетинга и основными конкурентными стратегиями.

Разработка маркетингового комплекса и программы действий

Товарная политика многих организаций предусматривает развитие товарных линий — групп товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен. Организации могут предлагать рынку не одну, а несколько ассортиментных групп товаров, которые образуют товарную номенклатуру.

В данном пункте плана маркетинга с учетом принятой маркетинговой стратегии указывают конкретные решения относительно четырех элементов ассортиментной политики:

широты (количества выпускаемых компанией ассортиментных групп товаров);

насыщенности (общего числа составляющих их отдельных товаров);

глубины (количества вариантов исполнения каждого товара в рамках ассортиментной группы);

гармоничности (степени сходства между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, условий производства или иных показателей).

Кроме того, здесь приводят характеристику стадий жизненного цикла товаров, исходя из которой принимают решения относительно таких показателей оптимизации ассортимента, как:

темпы обновления ассортимента в целом и отдельных продуктов;

соотношение между принципиально новыми и освоенными продуктами;

уровень обновления продуктов текущего ассортимента (степень модернизации);

сроки выхода на рынок новых товаров и сроки изъятия из программы сбыта морально устаревших товаров.

В пункте плана маркетинга, посвященном созданию новых продуктов и новых свойств, приводится информация, отражающая:

способ получения нового товара или новых свойств. Как правило, эта проблема решается либо путем приобретений во внешней среде (посредством покупки предприятия, патента, лицензии на производство), либо путем разработки своего продукта, либо на основе сочетания обоих подходов;

основные направления разработки новых товаров (технико-экономических показателей). Новый (измененный) товар должен отвечать требованиям покупателей, выявленным ранее на основе маркетинговых исследований;

предполагаемые трудности и риски, с которыми организация может столкнуться при разработке и совершенствовании товара;

организационная структура отдела НИОКР (если он есть);

примерные расходы на разработку и исследования;

 сроки разработки и производственного освоения новой продукции.

Одним из основных направлений товарной политики является продвижение товарного знака, или марки, — названия, понятия, знака, символа, дизайна или их комбинации, предназначенных для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров или услуг, а также для установления их отличий от товаров и услуг конкурентов. Экономический эффект товарного знака выражается в устойчивой способности приносить организации дополнительную прибыль в силу лояльности к нему потребителей — так называемую марочную премию.

В этом пункте плана маркетинга рассматривают такие связанные с марочной стратегией решения, как:

выбор варианта марочной стратегии. Он определяется исходя из того, что организация планирует делать на выделенных целевых рынках: создавать новую продуктовую марку, расширять имя организации или семейство марки, улучшать репутацию существующей марки или принципиально изменить ее образ, позиционирование марки. На основе результатов сегментирования рынка и анализа позиций конкурентных продуктов для выделенной целевой аудитории необходимо сформулировать понятную и отличительную идею марки, раскрывающую ее цели и напрямую связанную с потребительскими свойствами товара, а также с мотивами и выгодой покупателя; разработка коммуникационных идей. Необходимо сформировать систему аргументов в пользу позиции марки, кратко раскрыть творческую позицию по созданию ее имиджа (выделенные идеи в дальнейшем станут основой для создания различных форм рекламного обращения); юридическая защита марочного названия, его графического изображения и других атрибутов марки (с учетом специфики бизнеса ими могут быть упаковка, мелодия, запах, элементы фирменного стиля). Согласно нормам российского законодательства в этой части плана маркетинга необходимо привести изображение товарной марки или нескольких марок (в случае многомарочного подхода).

Упаковка товара — это изделие, оболочка товара, включающая, как правило, тару, в которую помещается изделие, этикетку и упаковочный лист (вкладыш). В последнее время упаковка стала одним из важнейших элементов товарной политики. Это связано с тем, что она может выполнять до пяти функций, к которым относятся:

предохранение товара от порчи и повреждений;

обеспечение рациональных единиц для транспортировки, погрузки, выгрузки, складирования и продажи товара;

содержание рекламы и (или) описание товара;

создание возможности обзора содержащегося в упаковке товара для привлечения внимания, "заманивания" покупателя;

обеспечение удобства использования товара.

От функций упаковки зависят ее дизайн, способы, а также стоимость (в несколько меньшей степени верно и обратное). Дизайн определяют пять рабочих параметров:

материалы, влияющие на вес и прочность упаковки;

форма, влияющая на размеры упаковки;

цвет;

текстура;

графика.

Существуют следующие виды упаковки: картонные коробки, жесткие ящики, обертки, бутылки, банки, мягкие тубы, термоформы, пакеты и др.

В данном пункте плана маркетинга кратко описывают функции и виды упаковки, ее дизайн (пять параметров), указывают примерную стоимость, а также (по возможности) приводят ее изображение.

Сервисное обслуживание представляет собой систему услуг, позволяющую потребителю выбрать оптимальный вариант приобретения и потребления сложного изделия, который экономически выгодно использовать в течение разумно обусловленного срока.

Хорошее обслуживание клиентов — залог успешного предпринимательства: гораздо дешевле сохранить имеющихся покупателей, чем привлечь новых, а тем более вернуть утраченных. Организации, обеспечивающие высококачественный сервис, как правило, значительно превосходят по конкурентоспособности своих менее ориентированных на предоставление услуг конкурентов.

В плане маркетинга должна быть представлена информация о том, какие услуги по послепродажной поддержке товаров или дополнительное обслуживание по отношению к основной услуге включены в рамки сервиса. Например:

бесплатная доставка товара;

установка изделия, монтаж, приведение в рабочее состояние;

бесплатный ремонт в течение гарантийного срока;

платный ремонт по истечении гарантийного срока;

снабжение запасными частями и замена вышедших из строя деталей;

первоначальное обучение, консультирование.

Помимо краткого описания сервисных услуг в плане маркетинга должна быть оговорена форма их предоставления, а именно кем производится обслуживание: производителем, продавцом товара или специализированной организацией по контракту с производителем или продавцом. Кроме того, указывают примерную цену рассматриваемых услуг или сумму месячных расходов на сервисное обслуживание.

Ценовая политика. В части плана маркетинга, посвященной установлению исходной цены на товары, необходимо исходя из ценовых решений разработанной маркетинговой стратегии в разрезе выделенных сегментов рынка определить базовую цену (исходный ценовой уровень) производимых организацией товаров и услуг, которую она будет обоснованно варьировать при работе с посредниками и покупателями.

Процесс расчета цены включает ряд этапов (табл. 7).

Таблица 7. Определение базовой цены на продукцию

|  |  |
| --- | --- |
| Этап ценообразования | Содержание этапа ценообразования |
| Рынок продукта 1 (сегмент 1)\* |
| 1. Постановка задачи ценообразования | Какие общие результаты реализации ценовой политики по данному виду продукции желательны для организации в среднесрочной перспективе.На какие показатели оказывает влияние рациональное ценообразование, как они могут измениться |
| 2. Определение спроса и чувствительности покупателей товара к цене | Какое примерно количество данного вида продукции в рассматриваемом сегменте рынка готовы приобрести покупатели при различных уровнях цен на нее. (Представить небольшую таблицу или график с указанием четырех — шести значений координат.)Насколько чувствителен спрос к изменениям цены на данный товар. (Оцените среднюю величину коэффициента эластичности.)Какой репутацией обладает рассматриваемый товар (марка товара) в глазах покупателей |
| 3. Оценка издержек | Какова нижняя граница цены (уровень себестоимости) на данный вид продукции в зависимости от количественных показателей ее производства. (Представить небольшую таблицу или график с указанием четырех — шести значений координат.) |
| 4. Анализ цен и предложений конкурентов | Какой стратегии ценообразования применительно к показателям "цена — качество" придерживаются главные конкуренты организации на данном рыночном сегменте. (Перечислить основных конкурентов и указать вид рыночной позиции их продукции.) |
| 5. Выбор метода ценообразования | Какой метод (сочетание методов) определения цены на данный товар применяется и почему |
| 6. Установление окончательной цены | Указать не слишком широкий диапазон цен, в рамках которого и должна быть выбрана окончательная цена. Какие еще внутренние и внешние факторы необходимо учитывать при установлении конкретной цены на данный товар |

\* Для других рыночных сегментов прорабатываются те же вопросы.

Установив первоначальные значения цен, организации нередко в результате действий конкурентов сталкиваются с необходимостью корректирования цены (снижения или повышения). Здесь возможны различные варианты варьирования цен и качества (функциональности) производимой продукции.

В этой части плана маркетинга необходимо кратко описать рыночные ситуации, связанные с необходимостью изменения цен, оценить вероятность их наступления (в долях единицы) и раскрыть пределы и содержание корректирующих цены решений. Все это осуществляется по схеме: предполагаемые рыночные условия - конкурентная задача - управленческое решение по принципу "мы осуществим такие-то действия, если случится..." (табл. 8).

Например, в предполагаемом случае снижения цены конкурентная задача может быть направлена на увеличение ценности предложения, сдерживание ценовой конкуренции, расширение доли рынка и состоять в привлечении к товару новых пользователей, переманивании клиентов, увеличении объемов потребления продукции, удержании существующих покупателей, а относящиеся к этой задаче решения могут предусматривать временное снижение цен (скидки), предоставление выгодных условий кредита (отсрочки платежа, лизинга), аренды и т.д.

Таблица 8. Корректирование цен и качества продукции в результате изменений в маркетинговой среде

|  |  |
| --- | --- |
| Решения относительноцены | Решения относительно качества |
|  | повышение качества | сохранение качества | снижение качества |
| Повышение цены |  |  |  |
| Сохранение цены |  |  |  |
| Снижение цены |  |  |  |

Если товарная номенклатура организации негармонична, таблицу (см. табл. 8) заполняют в разрезе отдельных видов продукции или сегментов рынка.

Организация сбыта. Организация системы товародвижения предполагает деятельность по планированию, выполнению и контролю физического перемещения материалов, готовых изделий и относящейся к ним информации — от места их производства до места потребления. Основной целью товародвижения в маркетинге является доставка нужного товара нужному потребителю в нужное место в нужное время с соответствующими затратами. В некоторых отраслях сферы обслуживания в нужное место и в нужное время доставляют самого потребителя.

В этом пункте плана маркетинга формулируют конкретные задачи системы товародвижения. Например, относительно n — года разработки бизнес-плана: в 200(я + 1) году (или в такой-то период) выполнять в течение трех дней на территории Владимирской, Московской, Ярославской, Рязанской и Ивановской областей по крайней мере 95% поступивших заявок на поставку товара и добиваться, чтобы количество дефектного товара, поврежденного при погрузке и транспортировке, не превышало 0,25%.

Далее систему товародвижения рассматривают поэлементно. Ее основными элементами являются:

обработка заказов (установление последовательности ее основных этапов: заказ, отгрузка, выставление счета к оплате);

складирование (принятие решений о количестве, местах расположения, емкости складов, приобретении их в собственность или об аренде);

уровень поддержания товарных запасов (определение оптимальной величины, т.е. баланса между обслуживанием (удовлетворенностью) покупателя и издержками на их поддержание);

транспортировка товаров (определение способов доставки продукции);

грузообработка товаров (краткое описание технических систем, позволяющих осуществлять внутрискладскую транспортировку, комплектацию (резку, взвешивание), упаковку (укладывание в тару, маркировку), погрузку (разгрузку) продукции и т.д.);

организация управления товародвижением (определение исполнителя данной функции).

Каналы распространения товара (каналы сбыта) — совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать право собственности на конкретный товар на его пути от производителя к потребителю.

В этом пункте плана маркетинга в зависимости от выбранной стратегии распределения обосновывают необходимость участия посредников в процессе продвижения товара на рынок или ее отсутствие (прямой канал сбыта). Вполне разумно сочетание обоих подходов.

Если организация прибегает к услугам посредников, то в плане маркетинга указывают их тип и количество, характеризуют протяженность (длину) и пропускную способность (ширину) канала сбыта, а также условия его работы в рамках соответствующей маркетинговой системы.

Если предприятие создает и использует свою сбытовую сеть или является дочерней фирмой крупной компании, то в плане маркетинга помимо факторов, послуживших принятию такого решения, приводят:

описание организационной структуры сбытовой сети, состав торговых агентов (можно в виде схемы);

организационную структуру одного из торговых подразделений (можно в виде схемы);

краткое описание процедуры отбора и обучения торговых агентов или продавцов;

уровень зарплаты продавцов и их комиссионные.

Формирование спроса и стимулирование сбыта.

В части плана маркетинга, посвященной продаже товаров на основе личного контакта, рассматривают и характеризуют используемые формы и методы продажи, кратко описывают процесс продажи товара на его основных этапах (прием и установка контакта, выявление потребностей и выслушивание, аргументация и показ товара, ответ на возражения, заключение сделки), а также приводят факторы, влияющие на отношение к покупке. Цели рекламы зависят от ее вида и в значительной степени от стадии жизненного цикла рекламируемого товара (табл. 9).

Таблица 9. Цели и виды рекламы на различных этапах жизненного цикла товара

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид рекламы | Этап жизненного цикла товара | Цель рекламы |
| Информативная | Выведение товара на рынок | Формирование образа организации и знаний о марке товара (подчеркивание отличительных особенностей) |
| Корректировка представлений о деятельности организации. Информирование потребителей о достоинствах товара, его новых характеристиках и мерах по стимулированию продаж. Описание оказываемых услуг |
| Убеждающая | Рост продаж | Формирование предпочтения к марке товара.Демонстрация покупателю привлекательного соотношения "цена — качество".Создание круга надежных клиентов, которые привлекут новых покупателей. Увеличение продаж и противодействие конкурентам (усиление рекламного воздействия за счет увеличения охвата, частоты и силы) |
| Напоминающая | Стабилизация (зрелость) и спад покупательской активности | Поддержание узнаваемости марки, образа товара и организации. Поддержание приверженности к марке товара.Подкрепление и усиление уверенности клиентов в правильности их выбора. Напоминание потребителю о том, где, по какой цене и как можно купить товар |

При выборе средств (каналов) распространения рекламного обращения необходимо учитывать различные факторы и охарактеризовать наиболее значимые, а именно:

 специфику рекламируемого продукта и его место в классификации товаров;

характер целевой аудитории;

желаемую широту охвата, интенсивность, частоту обращений и силу воздействия рекламы;

рекламную деятельность конкурентов;

наличие финансовых средств на проведение рекламной кампании;

особенности отдельных средств рекламы: их достоинства и недостатки, связанные с авторитетностью канала в глазах покупателей, стоимостью передачи или публикации, различными ограничениями и возможностями (табл. 10). Качественно оценив вышеназванные факторы и характеристики, необходимо проранжировать средства распространения в сторону уменьшения их значимости в рекламе данного вида продукции.

Таблица 10. Достоинства и недостатки основных средств распространения рекламы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Средства распространения рекламы | Достоинства | Недостатки | Примерная (средняя) стоимостьрекламы на 1000 читателей(зрителей, слушателей) |
| Газеты |  |  |  |
| Радио |  |  |  |
| Телевидение |  |  |  |
| Интернет |  |  |  |
| Наружная реклама |  |  |  |
| Почтовая рассылка |  |  |  |
| Прочие (добавить) |  |  |  |

Разработка творческой концепции рекламной кампании предусматривает обоснование следующих компонентов: темы рекламы; рекламного слогана; формы и стиля рекламного обращения.

При составлении плана-графика рекламных обращений и определении бюджета на рекламу сначала определяют общий объем финансовых средств на рекламу в 200(n + 1) году, а затем распределяют ее финансирование по функциональным элементам затрат (табл. 11), во времени (табл. 12), по каналам распространения (табл. 13) и видам рекламируемых продуктов (табл. 14).

Таблица 11. Распределение бюджета на рекламу по функциональным элементам затрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья затрат на рекламу | Сумма затрат, тыс. руб. | Удельный вес затрат, % |
| Маркетинговые исследования рынка рекламных услуг и средств рекламы |  |  |
| Затраты на производство рекламы: |
| внутрифирменные производственные затраты |  |  |
| услуги сторонних организаций |  |  |
| Затраты на приобретение рекламного времени и пространства |  |  |
| Накладные расходы: |
| оплата труда |  |  |
| прочие (расходы на командировки, связь и т.д.) |  |  |
| Прочие расходы (расшифровать) |  |  |
| Непредвиденные расходы |  | До 10 |
| Итого |  |  |

Таблица 12. График использования средств распространения обращения и распределение бюджета на рекламу во времени

|  |  |
| --- | --- |
| Средство распространения рекламы | Затраты по месяцам, тыс. руб. |
|  | Месяц |
|  | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-Й | 6-й | 7-й | 8-й | 9-й | 10-й | 11-й | 12-й |
| Телевидение: телекомпания "Альфа" |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Радио: радио "Бета" |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Пресса: газета "Вита" |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Наружная реклама |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Почтовая рассылка |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого затраты на рекламу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Примечания.

По каждому средству распространения штриховой линией (по горизонтали) необходимо отметить (полностью или частично) месяц(ы) выхода рекламного обращения. В последней строке таблицы (по вертикали) указывают затраты организации на рекламу по месяцам.

Таблица 13. Распределение бюджета на рекламу по каналам ее распространения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Средство распространения рекламы | Сумма затрат, тыс. руб. | Удельный вес затрат, % |
| Непредвиденные расходы |  | До 10 |
| Итого |  |  |

Таблица 14. Распределение бюджета на рекламупо видам рекламируемых продуктов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид товара (услуги) | Сумма затрат, тыс. руб. | Удельный вес затрат, % |
| Продукт 1 |  |  |
| Продукт 2 |  |  |
| Продукт 3 |  |  |
| Непредвиденные расходы |  |  |
| Итого |  |  |

В части плана маркетинга, посвященной связям с общественностью, перечисляют (ответ на вопрос: что делается?), раскрывают (ответ на вопрос: как делается?) и обосновывают (ответ на вопрос: почему это делается?) не менее трех PR-мероприятий, ориентированных на формирование благоприятного образа организации в глазах общества, в разрезе следующих направлений работы:

со средствами массовой информации (налаживание и укрепление контактов, прежде всего с потребителями);

с органами государственной власти (лоббирование, не нарушающее принципы добросовестной конкуренции);

с местной общественностью (проведение благотворительных мероприятий и спонсорство);

выставочно-ярмарочная деятельность и презентации.

Помимо краткого описания в плане маркетинга указывают примерную сумму расходов по каждому направлению.

Под стимулированием сбыта понимают совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении участников рынка (покупателей, посредников) с целью краткосрочного повышения объема продаж, а также увеличения числа новых покупателей. Данный пункт плана маркетинга начинают с обоснования конкретных задач этой деятельности, которая может включать:

поощрение покупки товара, в том числе в более крупной упаковке;

апробацию товара;

ускорение продажи и повышение оборачиваемости;

избавление от излишних запасов (затоваривания);

противодействие конкурентам;

извлечение выгоды из ежегодных событий (1 января, 8 марта, 1 сентября и др.);

поддержание рекламной кампании и т.д.

Далее перечисляют и кратко раскрывают применяемые средства и методы стимулирования сбыта (табл. 15).

Таблица 15. Классификация методов стимулирования сбыта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шифр типологии | Критерий классификации и методы стимулирования сбыта | Краткий комментарий |
| 1 | Ценовое стимулирование | Достижение основной цели — экономии денег покупателя — посредством прямого или косвенного снижения прейскурантной цены |
| 1.1 | Распродажа | Сопровождение бурной рекламой; возможны три формы: скидка в процентах, скидка в денежном выражении и новая (сниженная) цена рядом с перечеркнутой прежней |
| Шифр типологии | Критерий классификации и методы стимулирования сбыта | Краткий комментарий |
| 1.2 | Прямое снижение цен | Возможно в течение значительного времени |
| 1.3 | Специальные цены или мелкооптовая торговля | Предоставление скидки при покупке небольшой партии товаров или покупке на определенную сумму |
| 1.4 | Совмещенная продажа | Установление цены комплекта товаров ниже суммы цен данных товаров, продаваемых в отдельности |
| 1.5 | Товарообменный зачет | Использование специального справочника |
| 1.6 | Купонаж | Раздача купонов, дающих потребителям право на получение скидки с цены товара; способы его распространения: почтовая рассылка, разноска, на упаковке, через прессу, непосредственно в магазине |
| 1.7 | Возмещение при условии предъявления нескольких доказательств покупки | Возмещение (скидка) на солидную сумму по предъявлении покупателем доказательства покупки (эмблемы и т.п.), наклеенного на единый купон (книжку потребителя) |
| 2 | Натуральное стимулирование | Выдача потребителю дополнительного количества товара без увязки с ценой |
| 2.1 | Прямая премия | Вручение потребителю премии в момент совершения покупки; может быть заключена в самом товаре, прикреплена к упаковке, выдаваться в кассе на выходе из магазина |
| 2.2 | Премия с отсрочкой | Аналогично п. 1.7 |
| 2.3 | Упаковка, пригодная для дальнейшего применения | Поощрение использования многоразовой упаковки |
| 2.4 | Постоянная премия | Носит обязательный характер (например, игрушка в "Киндер-сюрпризе") |
| 2.5 | Предложение образцов для апробации и оценки | Бесплатная передача товара в количестве, не имеющем коммерческой ценности |
| 3 | Активное предложение | Направлено на активное и избирательное участие потребителя |
| 3.1 | Конкурсы | Требуют от потребителя наблюдательности, смекалки и не делают ставку на волю случая |
| 3.2 | Лотереи, игры и лото | Носят развлекательный характер и не учитывают интеллектуальные способности потребителей |
| 4 | Стимулирование торгового персонала | Предполагает моральное и монетарное поощрение увеличения объемов продаж |
| 4.1 | Классические инструменты стимулирования | Премии к зарплате за достижение определенных показателей, ценные подарки, в том числе туристические путевки |
| Шифр типологии | Критерий классификации и методы стимулирования сбыта | Краткий комментарий |
| 4.2 | Операция "Загадочный клиент" | Лица, назначенные руководителями, перемешаются инкогнито от одной торговой точки к другой и громогласно вручают персоналу ценные подарки и денежные суммы за достижение особых показателей |
| 4.3 | Конкурс витрин | Проводится открыто, по заранее установленным правилам |
| 5 | Стимулирование торговых посредников | Предполагает материальное поощрение, в том числе путем предоставления скидок |
| 5.1 | Финансовые льготы | Различные скидки, возмещения, отсрочки платежа и т.п. |
| 5.2 | Натуральные льготы | Предоставление льгот в натуральной форме (например, предоставление в качестве поощрения товаров) |

Финансовый аспект маркетинговой деятельности

Этот пункт в плане маркетинга позволяет на финансовой основе связать воедино различные маркетинговые функции и расставить необходимые акценты. При этом изначально необходимо определить верхний предел соответствующих затрат на ближайшие годы, учитывая степень интенсификации маркетинговых усилий организации и ее конкурентов. Желательно уровень общих затрат на маркетинг привязать к определенному финансово-денежному показателю или группе показателей. Очень важно, чтобы маркетинг не финансировался по остаточному принципу.

Таким образом, маркетинговая деятельность современной организации охватывает большой комплекс маркетинговых мероприятий, без которых в настоящее время бизнес вообще невозможен. Объединить все эти элементы позволит разработка плана маркетинга.

Важнейшее место в плане маркетинга занимают аспекты, связанные с созданием конкурентоспособного предложения и его постоянным обновлением. Исходным моментом здесь является определение и эффективное удовлетворение потребностей целевых покупателей с учетом рыночной новизны. Одним из основных факторов, определяющих эффективную работу на рынке, является рациональная организация производства продукции и услуг.

6. План производства

Данный раздел бизнес-плана разрабатывают только производственные организации, поскольку непроизводственные организации могут определить потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат в разделе "Финансовый план". Цель формирования плана производства — определение организационно-технического уровня производства, способного обеспечить объемы выпуска продукции соответствующе-то качества. Для достижения поставленной цели при разработке плана производства необходимо решить следующие задачи:

определить вид технологии, наилучшим образом соответствующей особенностям реализуемого проекта;

оценить потребности в производственных мощностях;

рассчитать необходимый объем сырьевых, энергетических и трудовых ресурсов;

определить валовые средние издержки производства продукции.

Исходя из поставленных целей и задач план производства включает следующие подразделы:

описание используемой в процессе производства технологии;

производственную программу;

материально-производственную базу организации;

расчет потребности в сырье и энергетических ресурсах;

трудовые ресурсы;

прогноз затрат.

Рассмотрим более подробно подходы к формированию подразделов плана производства.

Описание используемой в процессе производства технологии

Технологический процесс — это целенаправленное превращение исходного сырья и материалов в готовый продукт с заданными свойствами, пригодными к индивидуальному или производственному потреблению. Любой технологический процесс состоит из ряда операций — частей, элементарных действий (работ) по преобразованию предмета труда и получению необходимого результата.

В описании технологии должны быть рассмотрены:

тип производства (единичное, серийное или массовое);

метод организации производства;

структура производственного цикла;

схема технологического процесса.

Разработчикам бизнес-плана необходимо определить соответствие используемой технологии современным требованиям, уровень автоматизации производственного процесса, пути обеспечения гибкости процесса и возможности быстрого увеличения (сокращения) объемов выпуска.

Если в будущем планируется изменение используемой технологии, то следует оценить возможные изменения качества и себестоимости продукции. Особое внимание необходимо уделить участвующим в технологическом процессе субподрядчикам с точки зрения их надежности, производственных, финансовых и кадровых возможностей.

Производственная программа

Производственную программу формируют на основе результатов маркетинговых исследований рынков сбыта с последующим их сопоставлением с производственными возможностями организации. В данном подразделе бизнес-плана определяют необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана маркетинга. Производственная программа содержит, как правило, систему натуральных и стоимостных показателей. Преимуществами натуральных показателей являются наглядность и объективность, недостатком — сложность определения общего объема производства для организации с многономенклатурным выпуском продукции. При формировании стоимостных показателей необходимо учитывать изменение масштаба цен, т.е. инфляционную составляющую.

Материально-производственная база

При определении потребности организации в материально-производственной базе необходимо учитывать возможные источники приобретения и финансирования, а также эффективность их использования.

Расчет потребности производства в сырье и энергетических ресурсах

Исходными данными для расчета потребности производства в сырье и энергетических ресурсах являются производственная программа, а также нормативная база потребностей в материальных ресурсах на единицу продукции. Потребность в материальных ресурсах определяют методом прямого счета (умножением нормы расхода материалов на соответствующие показатели объемов). Расчеты могут быть представлены в виде таблицы (табл. 16).

Таблица 16. Расчет потребности производства в сырье и энергетических ресурсах

|  |  |
| --- | --- |
| Вид материальных ресурсов | Период |
| 1-й | 2-й |  | п-й |
| Сырье и материалы |  |  |  |  |
| Покупные и комплектующие изделия |  |  |  |  |
| Топливо |  |  |  |  |
| Энергия |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |

7. Организационный компонент бизнес-плана

Организационный компонент (план) является важным разделом бизнес-плана. Цель написания данного раздела — организация эффективной системы управления. Реализацию данной цели можно рассматривать в двух аспектах: упорядочение системы управления;

поддержание системы управления в динамическом равновесии. Организационный план может быть составлен с позиций линейного

календарного или сетевого планирования. Это позволяет увязать во времени следующие значимые для организации события:

создание организации;

окончание НИОКР и создание прототипа изделия;

достижение договоренности с торговыми представителями и выход на торговые показы продукции;

подписание соглашений с оптовиками;

заказ материалов в количествах, необходимых для производства первых партий заказов;

поставка первых партий заказов;

получение первых платежей и поступлений на счет.

С целью снижения вероятности сбоев и потерь времени целесообразно выявить и проанализировать критические события бизнес-плана, а именно:

определить принципиально важные области и виды деятельности;

установить даты начала и завершения каждого вида работ;

выбрать ответственного и формы отчета по каждому виду работ;

осуществить анализ причин возможных сбоев и определить пути их преодоления и необходимые для этого ресурсы.

В результате анализа может быть сформирована аналитическая таблица (табл. 17).

Таблица 17. Критические события

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Областьдеятельности(события) | Датаначала | Датаокончания | Ответственныйи форма отчета | Возможные сбои в расписании и их корректировка | Критические отклонения в расписании |
|  |  |  |  |  |  |

Принципиально важным аспектом успешной реализации бизнес-плана является обоснованная организационная структура управления. Организационная структура управления — состав (специализация), взаимосвязь, соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей — во многом определяет эффективность управления, поскольку представляет собой "каркас", основу организации. Следует подчеркнуть, что организационная структура носит подчиненный характер по отношению к целям организации.

Каждая организация уникальна, поэтому при формировании бизнес-плана необходимо предусмотреть в организационной структуре управления элементы, учитывающие особенности конкретного вида бизнеса. При этом нужно ориентироваться на типовые подходы к формированию организационных структур управления. Следует отметить, что эффективность структуры управления определяется по результатам деятельности организации и зависит от степени соответствия ее целям. Преимущества и недостатки организационных структур управления приведены в табл.18.

Таблица 18. Преимущества и недостатки организационных структур управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип организационной структуры | Преимущества | Недостатки |
| Линейная | Единство и четкость распорядительства. Личная подотчетность исполнителя одному лицу. Ответственность каждого за выполнение задания (дисциплина) | Субъективность принимаемых управленческих решений.Высокий уровень требований к знаниям, навыкам и умениям руководителя |
| Функциональная | Рост специализации. Отсутствие дублирования функций управления | Недостаточная гибкость системы управления. Усложнение контроля и координации |
| Адаптивная | Повышение самостоятельности и ответственности структурных подразделений. Гибкость по отношению к меняющимся внешним условиям | Увеличение управленческого аппарата.Повышение вероятности возникновения конфликтов. Усложнение системы управления |

Организационную структуру управления документально фиксируют посредством графических схем, штатного расписания персонала, положения о структурных подразделениях аппарата управления, должностных инструкций отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество уровней управления, особенности иерархии, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Для характеристики выбранной структуры управления в организационном плане должны быть приведены:

перечень структурных подразделений организации;

функции ключевых подразделений;

данные о составе дочерних фирм и филиалов (если таковые имеются), их организационных взаимосвязях с головной организацией;

порядок координирования взаимодействия служб и подразделений организации;

сведения об автоматизации системы управления.

В заключении организационного плана разработчики бизнес-плана должны сформировать вывод о соответствии организационной структуры стратегии и целям организации.

8. Финансовые риски реализации бизнес-плана

Прибыльность и конкурентоспособность современных организаций обеспечивает реализация на основе проведения значительных инновационных программ экономической деятельности, непосредственно связанной с риском. Доходность и рискованность прямо пропорциональны друг другу. В условиях децентрализации экономики организации, занимающиеся предпринимательской деятельностью, вынуждены самостоятельно определять свою внутреннюю и внешнюю политику, а также затраты на организационную деятельность, сбыт, отношения с конкурентами, поставщиками, потребителями, государством. В данной системе риск не только допустим, но и необходим. Бизнес без риска недоходен, и в этой связи риск выполняет инновационную функцию. При этом бизнесмен должен быть уверен, что возможный риск не отразится отрицательно на деятельности организации. Поэтому государство создает институциональные гарантии, направленные на стимулирование оправданного, рассчитанного риска. Основной задачей бизнесмена является не отказ от риска вообще, а определение тех границ и критериев, которые позволяют объективно взвесить возможность наступления риска и получения дохода от деятельности.

Остановимся на определениях, используемых в финансовом разделе бизнес-плана. Риск - это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

Ситуация риска (рискованная ситуация) — это разновидность неопределенности, когда наступление событий вероятно и может быть определено, т.е. в этом случае объективно существует возможность оценить вероятность событий, возникающих в результате совместной деятельности партнеров по производству, контрдействий конкурентов или противников, влияние природной среды на развитие экономики, внедрение достижений науки в народное хозяйство и т.д.

Основными видами рисков для бизнес-планирования являются:

политический (суверенный, страновой) риск. С данным видом риска имеют дело как внутренние, так и внешние инвесторы, его причинами являются экономический спад, войны, национализация капитала и т.п. Он характерен для финансовых отношений между экономическими агентами и правительством;

финансовый риск. Связан с рискованностью политики в отношении целесообразности привлечения средств, определяется структурой долгосрочных источников финансирования, учитывает влияние инфляции на деловую активность, прибыль, рентабельность и т.д., а также изменения процентных ставок в долгосрочной и краткосрочной перспективе;

инвестиционный риск. Связан с возможностью невозврата вложенного капитала и трансакционных потерь, учитывает форс-мажорные риски.

В целях минимизации рисков необходимо решить ряд задач, а именно:

определить основные риски, влияющие на деятельность объекта инвестирования;

ранжировать риски по степени влияния;

оценить вероятность наступления рискового события;

произвести расчет возможных убытков при наступлении рискового случая;

разработать мероприятия по минимизации возможных убытков от наступления риска.

При разработке мероприятий по минимизации рисков следует определить:

какие риски необходимо страховать и с какими страховыми организациями планировать совместную работу;

какие типы договоров заключать со страховыми компаниями;

что делать с нестрахуемыми рисками.

9. Финансовый план

Завершающим разделом бизнес-плана является финансовый план. Этот раздел необходим и важен как для организаций, так и для их инвесторов и кредиторов.

Структура и содержание финансового плана зависят от потенциальных контактных аудиторий, т.е. от субъектов, являющихся потенциальными "читателями" бизнес-плана. Если бизнес-план разрабатывают как внутренний документ, то основной акцент делают на определении источников и размеров необходимых финансовых ресурсов, а также показателей прибыльности. В бизнес-плане, предназначенном для получения внешнего финансирования, основное внимание следует уделить оценке краткосрочной ликвидности, которая подтверждает платежеспособность организации и является залогом обеспеченности кредита, и только во вторую очередь рассматривать показатели прибыльности.

Целью разработки финансового плана является определение источников финансирования деятельности организации, оценка соотношения доходов и расходов финансовых ресурсов.

Для достижения указанной цели при формировании финансового плана необходимо:

определить условия максимизации прибыли организации;

оптимизировать структуру капитала для обеспечения его финансовой устойчивости;

обеспечить инвестиционную привлекательность организации;

создать эффективный механизм управления финансовыми ресурсами (учетную, налоговую, кредитную, амортизационную и дивидендную политику).

Разработка финансового плана, предназначенного для иностранных кредиторов, имеет свои особенности. В этом случае финансовый план в качестве обязательных элементов должен включать следующие разделы:

отчет о прибылях и убытках (income statement);

балансовую ведомость (balance sheet);

план денежных потоков (cash flow).

Формировать указанные документы следует в соответствии с Общепринятыми принципами бухгалтерского учета (General Accepted Accounting Principles — GAAP).

В отечественной практике финансовый план, как правило, включает:

прогноз объемов реализации;

план доходов и расходов;

план денежных поступлений и выплат;

баланс активов и пассивов;

план по источникам и использованию средств.

Прогноз объемов реализации

Данный прогноз разрабатывается с учетом показателей плана маркетинга и базируется на информации о предполагаемых объемах реализации по каждому товару и об ожидаемой цене единицы каждого товара. Обычно такой прогноз составляют на три года вперед. Следует отметить, что степень детализации прогноза объемов реализации зависит от длительности периода. Для первого года целесообразно в качестве интервала принять месяц, для второго года — квартал, для третьего года указывают общую сумму продаж за 12 месяцев.

План доходов и расходов составляют для определения величины и источников формирования и изменения финансового результата деятельности организации. Рекомендуемый срок составления — три года, причем данные за первый год приводят помесячно. Разработка плана доходов и расходов позволяет организации определить такие ключевые показатели деятельности, как доходность выпуска продукции, рентабельность, уровень производственных и непроизводственных издержек, объем предполагаемой чистой прибыли.

План денежных поступлений и выплат

План денежных поступлений и выплат необходим для определения ликвидности и платежеспособности организации. Движение денежных средств обусловлено особенностями деятельности организации и несовпадением сроков поступлений и выбытия денежной наличности.

Следует различать движение финансовых потоков, не ведущих к расходам денежной наличности, и расход чистых наличных денег. К первым относят амортизационные отчисления и формирование фондов. Вторые включают выручку от реализации товаров и услуг, авансы, полученные от заказчиков, средства от продажи ценных бумаг, части основных фондов, финансовых вложений, кредиты, займы и т.д. План денежных поступлений и выплат необходим для оценки потребности организации в денежных средствах для ее нормального функционирования.

Применяемый при планировании денежных потоков термин "денежная наличность" означает разность между реальными денежными поступлениями и выплатами. Ее объем меняется только тогда, когда организация фактически получает или производит платеж. При этом следует учитывать, что продажа товаров и услуг не означает автоматического поступления наличности, равно как и предъявление счетов не приводит к мгновенной оплате. Поэтому денежные поступления и выплаты следует показывать с учетом указанных интервалов.

Баланс активов и пассивов

Баланс активов и пассивов рекомендуется составлять на начало и на конец первого года реализации проекта. Считается, что данный подраздел финансового плана менее важен, чем предыдущие, однако для специалистов кредитной организации он необходим для оценки величины финансовых вложений в активы различных типов, а также для определения пассивов, обеспечивающих данные операции.

Баланс состоит из двух частей: актива (левая часть) и пассива (правая часть), итоговые суммарные значения которых должны быть равны между собой. Актив представляет собой перечень имущества, которым может распоряжаться организация. Пассив показывает, кому и сколько она должна.

План по источникам и использованию средств

План по источникам и использованию средств предназначен для отображения источников получения средств и их использования, а также для изменения активов организации за определенный период времени. Он дает возможность определить связь между возможными источниками средств и оборотным капиталом организации. На основе данного раздела руководство организации, равно как и потенциальные инвесторы, могут точнее оценить финансовое положение, определить эффективность финансовой политики и результаты хозяйственной деятельности организации.

Финансовый план должен завершать резюмирующий параграф, в котором приводят необходимый объем и структуру источников финансирования, оценку сроков окупаемости и доходности для инвесторов. Особо следует подчеркнуть, что для повышения объективности финансового плана при его разработке следует учитывать реальные экономические условия и финансовую политику государства.

Список литературы

1. Азбука бизнеса / Под ред. Спектъевой. М., 2006.

2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2006.

3. Балдин А. Б., Грибов В. Д., Крутиков В. И. Организационно-экономические основы бизнеса. М., 2007.

4. Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ. М.: Дело, 2005.

5. Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р. Г. Манисловского. М.: Финансы и статистика, 2004.

6. Бапдарь М. П. и др. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. СПб., 2007.

7. Буров В. П., Морошкин В. А., Новиков О. К. Бизнес-план: методика составления. М.: ЦИПКК, 2006.

8. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. М.: Инфра-М, 2007.