

# 2015

Бизнес-план ООО «XXX» на 2015-16 гг.



Питер-Консалт

04.11.2015

<b>1.</b>	<b>Резюме</b> .....	4
1.1.	Сущность предполагаемого проекта .....	4
1.2.	Основные показатели проекта.....	4
1.3.	Источники финансирования .....	5
<b>2.</b>	<b>Анализ деятельности компании</b> .....	5
2.1.	Исходные данные .....	5
2.2.	Анализ сайта .....	6
2.3.	Анализ финансово-хозяйственной деятельности .....	6
2.4.	Сильные и слабые стороны компании.....	6
<b>3.</b>	<b>Анализ рынка</b> .....	7
3.1.	Оценка емкости и динамики рынка деревянных ящиков .....	7
3.2.	Целевая клиентская группа.....	9
3.3.	Наиболее перспективные сегменты рынка .....	10
3.4.	Основные конкуренты: специализация, методы работы на рынке .....	10
3.1.1.	Ассортимент продукции.....	10
3.1.2.	Оказываемые услуги.....	10
3.1.3.	Способы продвижения .....	11
3.1.4.	Географический охват .....	11
3.1.5.	Ценовая политика.....	11
3.5.	Наиболее перспективные направления отрасли .....	12
3.6.	Реализация отходов.....	12
3.7.	Возможности и угрозы рынка.....	12
<b>4.</b>	<b>Стратегия развития компании</b> .....	<b>13</b>
4.1.	Маркетинговая стратегия .....	13
4.2.	Организационная стратегия .....	13
4.3.	Производственная стратегия .....	13
<b>5.</b>	<b>Тактика маркетинга</b> .....	<b>16</b>
5.1.	Рынок и продукт.....	16
5.2.	Маркетинговые цели.....	17
5.3.	Каналы сбыта .....	19
5.4.	Региональная политика .....	19
5.5.	Отраслевая политика .....	19
5.6.	Ценообразование.....	19
5.8.	Работа с поставщиками.....	20
<b>6.</b>	<b>Материальные ресурсы</b> .....	20
6.1.	Оборудование.....	20
6.2.	Текущие расходы .....	20
6.3.	Расходы на персонал .....	21
<b>7.</b>	<b>Организация</b> .....	21
7.1.	Календарное осуществление проекта .....	21
<b>8.</b>	<b>Финансовый анализ</b> .....	21
8.1.	Параметры моделирования .....	21
8.2.	Бюджет движения денежных средств.....	21
8.3.	Прогнозный баланс .....	21
8.4.	Бюджет доходов и расходов .....	21
<b>9.</b>	<b>Эффективность проекта</b> .....	22
9.1.	Финансовые показатели.....	22
9.2.	Анализ безубыточности .....	22
9.3.	Анализ чувствительности .....	22
<b>10.</b>	<b>Анализ рисков</b> .....	23
10.1.	Технологические риски .....	23
10.2.	Организационный и управленческий риск .....	23

10.3. Риск материально-технического обеспечения.....	23
10.4. Финансовые риски.....	23
10.5. Экономические риски.....	23
Приложение 1. Крупнейшие потребители по РФ.....	24
Приложение 2. Крупнейшие потребители по СЗФО.....	24
Приложение 3. Характеристики основных конкурентов.....	24
Приложение 4. Пример Положения о контрактно-ценовых условиях.....	24
Приложение 5. Планирование работы менеджеров по продажам.....	24
Приложение 6. Критерии оценки поставщиков.....	24
Приложение 7. Организация работы МП.....	24
Приложение 8. Формат записи клиентской базы.....	24
Приложение 9. Методика контроля контактов с клиентами.....	24
Приложение 10. Классическое определение этапов «воронки продаж».....	24

## 1. Резюме

### 1.1. Сущность предполагаемого проекта

В бизнес-плане рассмотрен проект развития ООО «XXX» на \*\*\*\*-\*\* год.

Компания успешно развивается в течение \*-х лет. Вместе с тем, система управления компанией ещё только выстраивается и уже даёт сбои, приводящие к снижению эффективности и потере клиентов. Для того чтобы это предотвратить в дальнейшем, нужно заняться развитием системы управления уже в ближайшие месяцы.

Авторы бизнес-плана сконцентрировались, в основном, на **организационном развитии** компании, внутренних резервах, которые у неё имеются. На основании анализа деятельности компании были выбраны основные направления организационного развития:

- Организация полноценного учёта для сбора информации о клиентах, продажах, контактах, производстве и т.д.,
- Организации регулярного анализа деятельности на основе собранной информации с целью выработки управленческих решений, направленных на повышение эффективности бизнеса,
- Описание бизнес-процессов – управления финансами, диспетчеризации заказов, активных продаж, закупки, логистики, производства,
- Повышение эффективности работы менеджеров по продажам на основании
  - Концентрации на наиболее эффективных сегментах рынка,
  - Оптимизации контрактно-ценовых условий,
  - Совершенствования скриптов общения с клиентами,
- Построение системы показателей и системы стимулирования на её основе.

Что касается работы на рынке, компания планирует в \*\*\*\*-\*\* году, в основном, придерживаться прежней **маркетинговой стратегии**, то есть организации продаж деревянной, фанерной и ДВП тары под заказ промышленных предприятий путём участия в тендерах, посещения выставок, холодных звонков клиентам из целевых отраслей. В дополнение к этому основному направлению в бизнес-плане рассмотрены рыночные возможности

- .....

В результате проведения запланированных мероприятий компания достигнет показателей, представленных в следующем разделе.

### 1.2. Основные показатели проекта

**Таблица 1. Основные показатели за период ноябрь \*\*\*\*-\*\*\*\***

Показатель	
Реализация, тыс. руб.	*** **
Валовая прибыль, тыс. руб.	** **
Чистая прибыль, тыс. руб.	** **
Период окупаемости - РВ, мес.	**
Индекс прибыльности - PI	*, **
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	*** **
Чистый приведенный доход – NPV, руб.	* ** ** **

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является эффективным. Об этом свидетельствуют:

- достижение окупаемости за \*\* месяцев;
- положительное значение Чистого приведенного дохода к концу периода расчёта;
- значение Индекса прибыльности больше \*;
- значение показателя Внутренняя норма рентабельности существенно превышает процентную ставку по долгосрочным кредитам.

### 1.3. Источники финансирования

В качестве источника финансирования планируется банковский кредит по ставке \*\*% годовых. График потребности в кредитных средствах:

**Таблица 2. График финансирования**

	****	
	**	**
Дефицит, тыс. руб.	* **	* **

	****											
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	**	**
Дефицит, тыс. руб.	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	**	

## 2. Анализ деятельности компании

### 2.1. Исходные данные

..

#### 1. Организация

.....

#### 2. Персонал

.....

#### 3. Финансы

.....

**4. Маркетинг**

.....

**5. Продажи**

.....

**6. Производство**

.....

**7. Закупки**

.....

**8. Логистика**

.....

**9. Проблемы**

- .....

**10. Возможные направления развития**

.....

**2.2. Анализ сайта**

Обнаруженные резервы:

- .....

..... представляется целесообразным заняться сайтом более основательно, а именно:

1. ....

**2.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности**

Для анализа ФХД были представлены .....

По представленным данным можно сделать следующие выводы:

1. ....

.....

**Рисунок 1. Реализация в январе-сентябре \*\*\*\* года, руб.**

.....

**Рисунок 2. Наценка в январе-сентябре, %**

.....

**Таблица 3. Результаты ФХД в январе-сентябре \*\*\*\* года**

**2.4. Сильные и слабые стороны компании**

В ходе экспресс-диагностики были выявлены следующие сильные стороны компании, которые нужно использовать в конкурентной борьбе, и слабые стороны, которые нужно преодолевать:

**Силы компании:**

- .....

**Слабости компании:**

**В области бизнес-процессов:**

- .....

**В области управления финансами:**

- .....

**В области рынка:**

- .....

**В области управления персоналом:**

- .....

Такой подробный список слабых сторон определяется целями разработки бизнес-плана (выявить резервы) и не является оценкой системы управления, которая в целом позволяет компании успешно развиваться. Авторы бизнес-плана надеются на то, что такой критический взгляд позволит руководству компании мобилизовать имеющиеся резервы и ещё более повысить эффективность своей деятельности.

### **3. Анализ рынка**

Товарные группы, представляющие продуктовую область исследования, определены в соответствии с Общероссийским классификатором продукции (принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от \*\* декабря \*\*\*\* года N \*\*\* с \* июля \*\*\*\* года на территории Российской Федерации):

- ОКПД \*\*.\*\*. Тара деревянная.

Территориальная область исследования – Российская Федерация.

#### **3.1. Оценка емкости и динамики рынка деревянных ящиков**

Оценка объема рынка деревянной тары и ящиков основывается на официальных статистических данных из открытых источников.

При оценке рынка деревянных ящиков мы исходим из предпосылки, что объем производства равен объему рынка. Неудовлетворенного спроса на рынке нет, так как потенциал производства (предложения) больше потенциала спроса.

По оценкам экспертов портала Unipack.Ru, емкость российского рынка тары и упаковки в \*\*\*\*г. составлял около \*\*,\*\$ млрд. (без учета рынка оборудования).

#### **Таблица 4. Структура рынка тары и упаковки РФ в \*\*\*\* г.**

.....

Как видно из Таблицы \* – доля рынка деревянной тары составляет \*% от общего объема рынка тары и упаковки, что в суммарном выражении составляет

\*\*\* млн.\$ или около \* млрд. рублей (с учетом средневзвешенного курса валют за год).

Эта оценка подтверждается данными Росстата о производстве деревянной тары, приведенными в Таблице \*.

**Таблица 5. Производство деревянной тары в РФ \*\*\*\*-\*\*\*\*г., тыс. руб.**

.....  
Источник .....

.....

**Рисунок 3. Рейтинг федеральных округов по производству деревянной тары**

Первое место в рейтинге регионов занимает Приволжский федеральный округ, где расположены лидеры отрасли. Севера- Западный федеральный округ занимает \* место в рейтинге регионов по производству деревянной тары.

Производство деревянной тары подразделяется на производство поддонов (паллет), производство кабельных барабанов и производство деревянных ящиков (коробок). В целях данного исследования произведен анализ сегмента «производство деревянных ящиков (коробок)», но следует отметить, что динамика анализируемого сегмента подвержена тем же тенденциям, что и рынок деревянной тары в целом.

По данным отчета Росстата "Средние цены производителей на отдельные виды промышленных товаров по Российской Федерации в \*\*\*\*-\*\*\*\*г." ..... цена за метр кубический комплектов деревянных ящиков составила \* \*\*\* рубль.

По данным Министерства экономического развития РФ в \*\*\*\*г. потребление деревянных ящиков в РФ имело структуру, представленную в Таблице \* и на Рисунке \*. Эти данные включают в себя как потребление для гражданских, так и для армейских нужд. Отдельного учета по потреблению тары для нужд оборонного комплекса в статистических данных не представлено, они включены в статью «прочее научно-техническое производство».

**Таблица 6. Структура потребления деревянных ящиков в РФ в \*\*\*\*г.**

.....

**Рисунок 4. Структура потребления деревянных ящиков в РФ в \*\*\*\*г.**

.....

Источник .....



На основании данных Росстата за \*\*\*\*г. рассчитаны и проанализированы объемы реализации потенциальных прочих потребителей деревянной тары по видам деятельности в разрезе федеральных округов.

**Таблица 7. Объемы реализации потенциальных потребителей деревянных ящиков \*\*\*\*г, млн. руб.**

.....

Источник .....

Используя данные о стоимостной структуре рынка деревянных ящиков и данные объема производства потребителей тары, получим коэффициент потенциала деревянных ящиков в объеме производства потребителей .

**Таблица 8. Коэффициенты потенциала спроса на деревянные ящики**

.....

**Таблица 9. Стоимостная оценка потенциального спроса деревянных ящиков, млн. руб.**

.....

В последние годы объём производства деревянных ящиков в традиционных отраслях компании имеет положительную динамику – см. Таблица 10\*\*.

**Таблица 10. Объем продаж и динамика деревянных ящиков в России<sup>1</sup>**

.....

**3.2. Целевая клиентская группа**

Как уже указывалось выше, основными потребителями деревянных ящиков являются сельскохозяйственные предприятия, предприятия машиностроения, металлургии, пищевой и текстильной промышленности. Деревянные ящики используются при транспортировке грузов оборонного комплекса.

В целях данного исследования были отобраны \*\* крупнейших предприятий - потенциальных потребителей в целевых отраслях: машиностроение, металлургия, пищевая и табачная промышленность, химическая промышленность, сельское хозяйство. Потенциал реализации среди \*\* основных потребителей рассчитан на основе выручки от продаж за \*\*\*\* год и корректировки на соответствующий отрасли коэффициент потенциала и составил \*\*\* млн. рублей.

Анализ данных \*\* крупнейших потребителей показал, что \*\*% из них относится к машиностроительной отрасли и составляет \*\*% от общей суммы потенциала реализации. Среди федеральных округов лидирует Центральный федеральный округ.

---

<sup>1</sup> Используются данные .....

## Таблица 11. Отраслевая структура крупнейших потребителей

.....

Список крупнейших потребителей с финансовыми данными по РФ представлен в Приложении \*.

Так же, произведена выборка крупнейших потенциальных потребителей деревянных ящиков по СЗФО. Данный список представлен в Приложении \*.

### 3.3. Наиболее перспективные сегменты рынка

По результатам анализа, проведённого Минпромторгом в июне \*\*\*\* г., наиболее перспективным, в том числе и с точки зрения импортозамещения являются следующие отрасли

.....

Раньше других отраслей стратегия импортозамещения заработала в оборонной промышленности. В России была объявлена масштабная программа перевооружения оборонно-промышленного комплекса.

По данным Минпромторга, оборонзаказ уже обеспечил рост российской промышленности в первой половине года. В частности, в январе-августе \*\*\*\* г. «производство судов, летательных и космических аппаратов и прочих транспортных средств» выросло на \*\*, \* %. К этому сегменту промышленности относится производство железнодорожных вагонов, самолётов, вертолётов, подводных лодок и т.д., то есть существенная часть транспорта, закупаемого государством и госкомпаниями, в том числе военная техника.

### 3.4. Основные конкуренты: специализация, методы работы на рынке

В Приложении \* приведены характеристики основных конкурентов. На основании представленных в указанной таблице данных выполнен анализ, результаты которого приведены на следующих диаграммах.

#### 3.1.1. Ассортимент продукции

На следующем рисунке приведена сегментация конкурентов по ассортименту продукции.

.....

#### Рисунок 5. Сегментация конкурентов по ассортименту продукции

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

#### 3.1.2. Оказываемые услуги

На следующем рисунке приведена сегментация конкурентов по видам услуг.

.....

### **Рисунок 6. Сегментация конкурентов по видам услуг**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....  
Достаточно популярна услуга по .....

#### **3.1.3. Способы продвижения**

На следующей диаграмме приведена сегментация конкурентов по способам продвижения на рынке.

Как видно из представленной ниже диаграммы, .....

Также одним из популярных способов продвижения является .....

Еще \*\*% компаний продвигают себя с помощью контекстной рекламы, в частности Яндекс.Директ.

.....

### **Рисунок 7. Сегментация конкурентов по способам продвижения на рынке**

#### **3.1.4. Географический охват**

На следующем рисунке приведена сегментация конкурентов по географическому охвату.

.....

### **Рисунок 8. Сегментация конкурентов по географическому охвату**

Как видно из данных диаграмм, .....

.....

#### **3.1.5. Ценовая политика**

По данным Росстата, в целом по России средняя цена производителей за метр кубический комплектов деревянных ящиков составила \* \*\*\* рубль (Источник – Средние цены на отдельные виды промышленных товаров по Российской Федерации в \*\*\*\*\_\*\*\*\*гг.", .....) )

Анализ цен по компаниям-конкурентам затруднен, поскольку в большинстве случаев деревянная тара изготавливается по индивидуальным размерам и характеристикам.

Для сопоставимого анализа были отобраны несколько стандартных позиций, присутствующие у большинства рассматриваемых компаний по следующим типоразмерам:

- ящик на \* паллет (\*\*\*\*х\*\*\*х\*\*\*)
- ящик на \*/\* паллета (\*\*\*х\*\*\*х\*\*\*)
- ящик на \*/\* паллета (\*\*\*х\*\*\*х\*\*\*)

На следующем рисунке приведена сегментация конкурентов по средней стоимости продукции.

.....

### **Рисунок 9. Сегментация конкурентов по средней стоимости продукции**

**На основании приведенной информации можно сделать следующие выводы:**

- .....

### **3.5. Наиболее перспективные направления отрасли**

По результатам проведенного исследования можно выделить несколько наиболее перспективных направлений, которые присутствуют в данной отрасли.

.....

### **3.6. Реализация отходов**

Отходами производства при изготовлении деревянной тары являются древесные опилки, стружка и технологическая щепка. В целях оптимизации производственной деятельности данные отходы могут быть использованы в соответствие с их видом. К областям применения/потребления таких отходов как правило относятся:

### **Таблица 12. Отходы производства деревянной тары**

.....

При продаже опилок древесных основным нормативным документом, определяющим их качество, является ГОСТ \*\*\*\*\*-\*\* (Опилки древесные технологические для гидролиза. Технические условия), при производстве и продаже технологической щепы основным нормативным документом, определяющим ее качество, является ГОСТ \*\*\*\*\*-\*\*.

Рынок продажи опилок и прочих отходов производства достаточно развит.

.....

### **3.7. Возможности и угрозы рынка**

#### **Угрозы**

.....

#### **Возможности**

.....

#### **4. Стратегия развития компании**

Планируя развитие компании нужно иметь в виду следующие обстоятельства:

- .....
- .....

##### **4.1. Маркетинговая стратегия**

В области повышения эффективности работы на рынке необходимо:

1. ....

##### **4.2. Организационная стратегия**

В результате анализа деятельности компании были выделены её слабые стороны – см. п. 2.4. В соответствии с выявленными резервами для достижения поставленных целей предлагается в \*\*\*\*-\*\* гг. решить ряд организационных задач:

1. Разработать и внедрить бизнес-процессы
  - .....
2. Разработать систему показателей и систему стимулирования сотрудников на её основе.
3. Разработать организационные документы: структуру управления, положения о подразделениях, должностные инструкции сотрудников.
4. Наладить управление финансами. Вначале в Excel, без детализации, затем в \*С.
5. Разработать проект внедрения \*С и осуществить его.
6. Организовать нематериальную мотивацию персонала, например, по такой процедуре - <http://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/Practiceof-applicationof-non-material-motivation.html> .

##### **4.3. Производственная стратегия**

В области производства необходимо сделать следующее:

5. ....

Для контроля реализации стратегии нужно разработать план мероприятий и систему показателей.

В бизнес-плане предлагается следующая иерархия показателей, которая, безусловно, должна быть доработана в процессе оптимизации бизнес-процессов:

**Таблица 13. Система показателей**

№	Цели	Подцели *	Подцели *	Подцели *	Показатели за период
*	Увеличение масштаба бизнеса				Реализация
					Маржинальная прибыль
					Чистая прибыль
*.*		Увеличение реализации за счёт активных продаж			Реализация офф-лайн
*.*.*			.....	.	.....
*.*.*			..... .....	.	.....
*.*.*			..... .....	.	.....
					.....
					.....
*.*		Увеличение реализации за счёт он-лайн продаж			Реализация он-лайн
*.*.*			.....	.	.....
*.*.*			.....	.	.....
*.*.*			.....	.	.....
*.*		Увеличение реализации по тендерам			Реализация по тендерам
*.*.*			.....		.....
*.*.*			.....		.....
*.*.*		Снижение % отказов от заказа			% отказов покупателей

№	Цели	Подцели *	Подцели *	Подцели *	Показатели за период
*	Повышение эффективности бизнеса				Рентабельность активов
*.*		Минимизация расходов			Рентабельность продаж по чистой прибыли
*.*.*			.....	.	.....
*.*.*			.....	.	.....
*.*.*			.....	.	.....
*.*		Повышение эффективности рабочего капитала			Оборачиваемость оборотных средств
*.*.*			..... ..	.	.....
*.*.*			.....	.	.....
*.*.*			.....	.	.....
*.*.*.* *			.	..... .....	.....
*.*.*.* *			.	..... ...	.....
*.*		Привлечение оборотных средств поставщиков			Теоретический критерий привлечения ОС поставщиков

Предлагаемый план мероприятий представлен в п. 2.1.

## \*. Тактика маркетинга

### \*.\*. Рынок и продукт

Целевые клиенты компании – .....

**Продукты**, предлагаемые компанией на этом рынке:

- .....

### Сегментирование клиентского рынка

Цели сегментирования клиентского рынка:

- определить внутри целевого рынка наиболее привлекательные группы потребителей – **целевые сегменты**, на которые направить менеджера по продажам и рекламную активность,
- сформировать планы наращивания своего присутствия на целевых сегментах рынка,
- вести учёт результатов деятельности в привязке к выбранным сегментам – это главная цель текущего этапа.

Предлагается закрепить сегментирование в разрезах «потенциал потребления/отрасль/регион».

Потенциал потребления клиента – это прогноз объёма его закупок за год. Для начала достаточно ввести качественную оценку, разделив клиентов на \* сегмента:

- А – клиент с регулярными, крупными закупками,
- В – клиент с периодическими закупками,
- С – клиент с разовыми закупками.

Рекомендуется разработать правила ценообразования, предоставления отсрочек и бесплатных отсрочек и бесплатных услуг в зависимости от принадлежности клиента к сегментам (см. пример (см. пример таких правил в

Приложение 4) .

В перспективе рекомендуется наладить оценку потенциала потребления в рублях.

Географическое сегментирование предлагается осуществлять в соответствии с принципом федерального деления РФ: субъекты РФ, федеральные округа.

Отраслевую сегментацию предлагается установить по ОКВЭД.

### Сегментирование товарного рынка

Цель сегментирования товарного рынка:

- определить внутри ассортимента наиболее привлекательные позиции номенклатуры,
- сформировать товарный запас материалов и комплектации в зависимости от привлекательности номенклатуры,



- вести учёт результатов деятельности в привязке к выбранным сегментам.

Предлагается закрепить сегментирование товара в соответствии с кодами Общероссийского Классификатора Продукции (ОКП). Продукция, производимая компаний составляет часть номенклатуры под ОКП \*\*\*XXX.

## **\*.\*. Маркетинговые цели**

### **Цели по продвижению сайта**

Традиционными показателями сайта являются:

- посещаемость,
- конверсия «посещение-заказ»,
- конверсия «заказ-покупка».

.....

### **Цели активных продаж**

Поскольку сайт ещё только предстоит сделать инструментом продаж, основным каналом сбыта в \*\*\*\*-\*\* гг. будут МП. Основными показателями в активных продажах являются:

- потенциал КБ,
- реализация,
- наценка.

Сформируем предварительные планы по реализации и наценке, финансовую возможность реализации которых нужно будет проверить на финансово-экономической модели.

Примем за базовый объём реализации максимальный уровень, достигнутый компаний в \*\*\*\* году – \* млн. руб. в месяц.

Для определения сезонности продаж в отрасли была использована статистика использования запроса «деревянная тара» в поисковике Яндекс. Очевидно, что частота использования запроса в различные месяцы года пропорциональна деловой активности в отрасли, то есть отражает сезонность спроса. Графики частоты запроса подтверждают устойчивость сезонности от года к году - см. Рисунок 10\*\*.

Если бы компания не испытывала собственных трудностей со сбытом, динамика реализации в \*\*\*\* году соответствовала сезонности в отрасли и имела вид, представленный на Рисунок 11\*\*. Таким образом определён план продаж компании до конца \*\*\*\* года.

Для формирования плана продаж на \*\*\*\* год авторы плана провели моделирование экономики компании в программе бизнес-моделирования Project Expert. Моделирование показало, что для получения удовлетворительных финансовых результатов на периоде планирования нужно к концу года не только поднять реализацию на \*\*% по сравнению с \*\*\*\* годом, но и поднять наценку со

\*\*\*% до \*\*\*%. Только в этом случае компания выйдет по результатам периода на приемлемый уровень эффективности.

Такой рост реализации вполне возможен так как

- у компании есть большие собственные резервы по части интенсификации сбыта,
- доля компании на рынке СПб не велика, а на рынке европейской части РФ не значительна,
- как показало маркетинговое исследование, на рынке есть растущие сектора – ВПК, предприятия импортозамещения,
- возможности увеличения наценки заключаются в оптимизации ценообразования и концентрации на наиболее привлекательных клиентских сегментах.

Построенный таким образом план продаж на \*\*\*\*\* год представлен на том же Рисунок 11\*\*.

.....

### **Рисунок 10. Частота запросов "деревянная тара" в Яндексе**

.....

### **Рисунок 11. План по реализации**

Опыт показывает, что хорошим результатом для МП является степень использования потенциала КБ \*\*%. Это означает, что для того, чтобы продавать, например на \* млн., нужно иметь в КБ и поддерживать отношения с клиентами, общий потенциал потребления которых составляет \*\* млн. Таким образом определён план по наращиванию потенциала КБ на \*\*\*\*-\*\* гг.

Определим также план товарного запаса материалов и комплектующих. В настоящий момент этот ТЗ управляется интуитивно. Однако, в этом ТЗ заморожена часть оборотных средств компании, которых ей так не хватает. Поэтому должна быть выстроена система управления ТЗ, направленная на повышение эффективности его использования.

Лимитом для закупки на склад должен быть план товарного запаса, то есть снабженец компании при осуществлении закупки на склад не имеет права превышать запланированный уровень товарного запаса. План ТЗ арифметически связан с планом продаж: чем больше компания продаёт, тем больший ТЗ нужно поддерживать на складе, чтобы не тормозить производство.

Для расчёта плана ТЗ зададим его оборачиваемость. К сожалению, данных о ТЗ за прошлый период у компании нет, поэтому используем только сумму ТЗ на момент разработки бизнес-плана – \*\*\* тыс. руб. Учитывая реализацию в сентябре, текущая оборачиваемость ТЗ составляет \* дней. Для расчёта планов ТЗ на \*\*\*\*-\*\* гг. определена цель - сохранение такого же значения оборачиваемости на период планирования.

Помесячный план отдела продаж и снабжения представлен в .....

Таблица 14 . План по основным показателям на \*\*\*\*-\*\* год\*. Этот план должен быть использован для контроля работы и оценки труда менеджеров по продажам и снабжению.

.....

**Таблица 14 . План по основным показателям на \*\*\*\*-\*\* годы, тыс. руб.**

#### **\*.\*. Каналы сбыта**

Основные каналы продаж на \*\*\*\* год – прямые продажи силами МП и участие в тендерах. В \*\*\*\* году нужно провести методическую подготовку организации активных продаж (см. Приложение 7) и накопление клиентской базы в соответствии с планом .....

Таблица 14\*\*.

Предлагается также использовать в качестве канала продаж Интернет-сайт, для чего произвести работы по плану п. 2.2.

#### **\*.\*. Региональная политика**

В соответствии с местоположением компании предлагается установить следующие приоритеты регионов в порядке убывания:

- .....

Эти приоритеты нужно использовать для

- формирования планов активности менеджеров по продажам,
- определения рекламных бюджетов сайта в региональном разрезе.

Активная работа с более удалёнными регионами не целесообразна по причине высоких удельных логистических расходов на транспортировку деревянной тары.

#### **\*.\*. Отраслевая политика**

Маркетинговое исследование показало, что наиболее перспективными отраслями для компании на планируемый период являются

- .....

Эти отраслевые приоритеты нужно учесть при формировании клиентской базы силами МП, а также подготовки специальных отраслевых предложений.

#### **\*.\*. Ценообразование**

Для управления ценообразованием предлагается:

1. Определить конкурентов, по которым будет производиться мониторинг и процедуру получения цен.

2. Описать бизнес-процесс мониторинга цен и контролировать его исполнение.

3. Принимать решение о ценообразовании на основе мониторинга цен.

4. Разработать Положение о контрактно-ценовых условиях, в которое, помимо действующих скидок включить условия по дополнительным услугам – отсрочкам, бесплатным услугам – в зависимости от категории покупателей.

5. Регулярно анализировать результаты работы с партнёрами разной категории и принимать решение об изменении Положения о контрактно-ценовых условиях.

### 5.7. Программа продвижения

Для поддержки прямых продаж планируется

- издание рекламно-информационных материалов,
- посещение промышленных выставок.

Для превращения сайта в инструмент продаж потребуются единовременные расходы на доработки сайта в размере \*\* тыс. руб. и ежемесячные расходы:

Статьи расходов	Ежемесячно, руб.
SEO-продвижение сайта	*****
Контекстная реклама	*****

Таблица 15. Бюджет рекламы

### 5.8 Работа с поставщиками

Для успешного развития бизнеса важна регулярная работа с поставщиками. Возможные критерии выбора поставщиков представлены в Приложение 6. Для управления отношениями с поставщиками ежегодно, в начале года должен формироваться план работы с поставщиками по следующему алгоритму:

1. ....

## 6. Материальные ресурсы

### 1.1. Оборудование

В бизнес-плане не планируется приобретение нового оборудования.

Рабочие места сотрудников оборудованы, расходы на эти цели не планируются.

### 1.2. Текущие расходы

Ежемесячные расходы на периоде планирования неизменны и составляют:

Таблица 16

.....

### **1.3. Расходы на персонал**

Расходы на персонал, включая налоги и страховые выплаты, на периоде планирования не меняются и составят:

#### **Таблица 17**

.....

## **2. Организация**

.....

### **2.1. Календарное осуществление проекта**

Организационные мероприятия, предложенные в бизнес-плане, могут быть выполнены в следующие сроки:

#### **Таблица 18. План организационных мероприятий**

.....

## **3. Финансовый анализ**

### **3.1. Параметры моделирования**

Для расчёта финансового плана была построена финансово-экономическая модель в ПО Project Expert. При этом использовались следующие предположения:

- .....

### **3.2. Бюджет движения денежных средств**

.....

#### **Таблица 19. БДДС, тыс. руб.**

БДДС показывает, что .....

### **3.3. Прогнозный баланс**

Баланс предприятия на дату начала планирования (\*.\*\*.\*\*\*\* г.):

.....

#### **Таблица 20.**

Баланс на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг:

#### **Таблица 21. Прогнозный баланс, тыс. руб.**

.....

Суммарный собственный капитал планируемого бизнеса .....

### **3.4. Бюджет доходов и расходов**

.....

**Таблица 22**

Как видно из таблицы,.

**\*. Эффективность проекта**

**\*.\*. Финансовые показатели**

....

**Таблица 23**

Показатели ликвидности характеризуют способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств. Рекомендуемые значения - коэффициент срочной ликвидности: \*\*% – \*\*%, текущей – \*\*%-\*\*%. Как видно из таблицы, .....

Чистый оборотный капитал к концу периода планирования .....

Коэффициент оборачиваемости активов достаточно высокий, то есть активы «работают», не замораживаются.

Планируемый бизнес демонстрирует .....

**1.2. Анализ безубыточности**

Объёмы реализации, меньше которых деятельность компании перестаёт быть прибыльной, значительно меньше планируемых объёмов:

.....

**Таблица 24. Точка безубыточности, тыс. руб.**

Устойчивый запас прочности образуется только к \*.\*\*\*\* (тыс. руб.):

**Таблица 25**

.....

В относительных единицах (%) запас прочности составляет:

**Таблица 26**

.....

**1.3. Анализ чувствительности**

**Таблица 27**

.....

Анализ чувствительности по чистому приведенному доходу (NPV) показывает, что .....

.

## **2. Анализ рисков**

### **10.1. Технологические риски**

Возможные технологические риски:

\*. Исправность оборудования

Компания уже имеет значительный опыт эксплуатации оборудования. Если эксплуатация производилась в соответствии с рекомендациями производителей, риск неисправности незначительный.

Риски ситуации критичного периода ремонта оборудования можно сократить путём:

- .....

\*. Потеря качества

.....

6. Утрата оборудования

.....

### **2.2. Организационный и управленческий риск**

Основным организационно-управленческим риском является срыв плана продаж.

Для минимизации данного риска в офф-лайн продажах следует

- .....

Для минимизации данного риска в он-лайн продажах следует

- .....

### **2.3. Риск материально-технического обеспечения**

Основным риском является ухудшение условий закупки от поставщиков.

Для предотвращения этого риска .....

### **2.4. Финансовые риски**

Финансовый риск связан, прежде всего, с возможностью несвоевременной оплаты со стороны покупателей и санкциями со стороны кредиторов. С целью минимизации данного риска следует:

- При работе с отсрочкой платежа

- .....,

- осуществлять планирование и контроль бюджетов предприятия;

- предусмотреть в кредитных договорах защиту от санкций кредиторов.

### **2.5. Экономические риски**

Экономические риски проекта существуют и связаны они, в первую очередь, с тем, что в случае усугубления экономического кризиса в РФ, выпуск промышленной продукции может сократиться.

Основными способами компенсации данного риска являются

- .....

Необходимо также внимательно мониторить экономическую ситуацию в мире и стране, чтобы вовремя сократить закупки сырья и комплектации при появлении признаков неблагополучия.

**Приложение 1. Крупнейшие потребители по РФ**

.....

**Таблица 28. Крупнейшие потребители по Российской Федерации<sup>2</sup>**

**Приложение 2. Крупнейшие потребители по СЗФО**

.....

**Таблица 29. Крупнейшие потребители по СЗФО<sup>3</sup>**

**Приложение 3. Характеристики основных конкурентов**

.....

**Таблица 30. Характеристики основных конкурентов**

**Приложение 4. Пример Положения о контрактно-ценовых условиях**

.....

**Приложение 5. Планирование работы менеджеров по продажам**

.....

**Приложение 6. Критерии оценки поставщиков**

1. ....

**Приложение 7. Организация работы МП**

.....

**Приложение 8. Формат записи клиентской базы**

• .....

**Приложение 9. Методика контроля контактов с клиентами**

.....

**Приложение 10. Классическое определение этапов «воронки продаж»**

---

<sup>2</sup> .....

<sup>3</sup> .....