

Матрица «Бостон консалтинг групп» для анализа конкурентоспособности изделий многопродуктовой фирмы

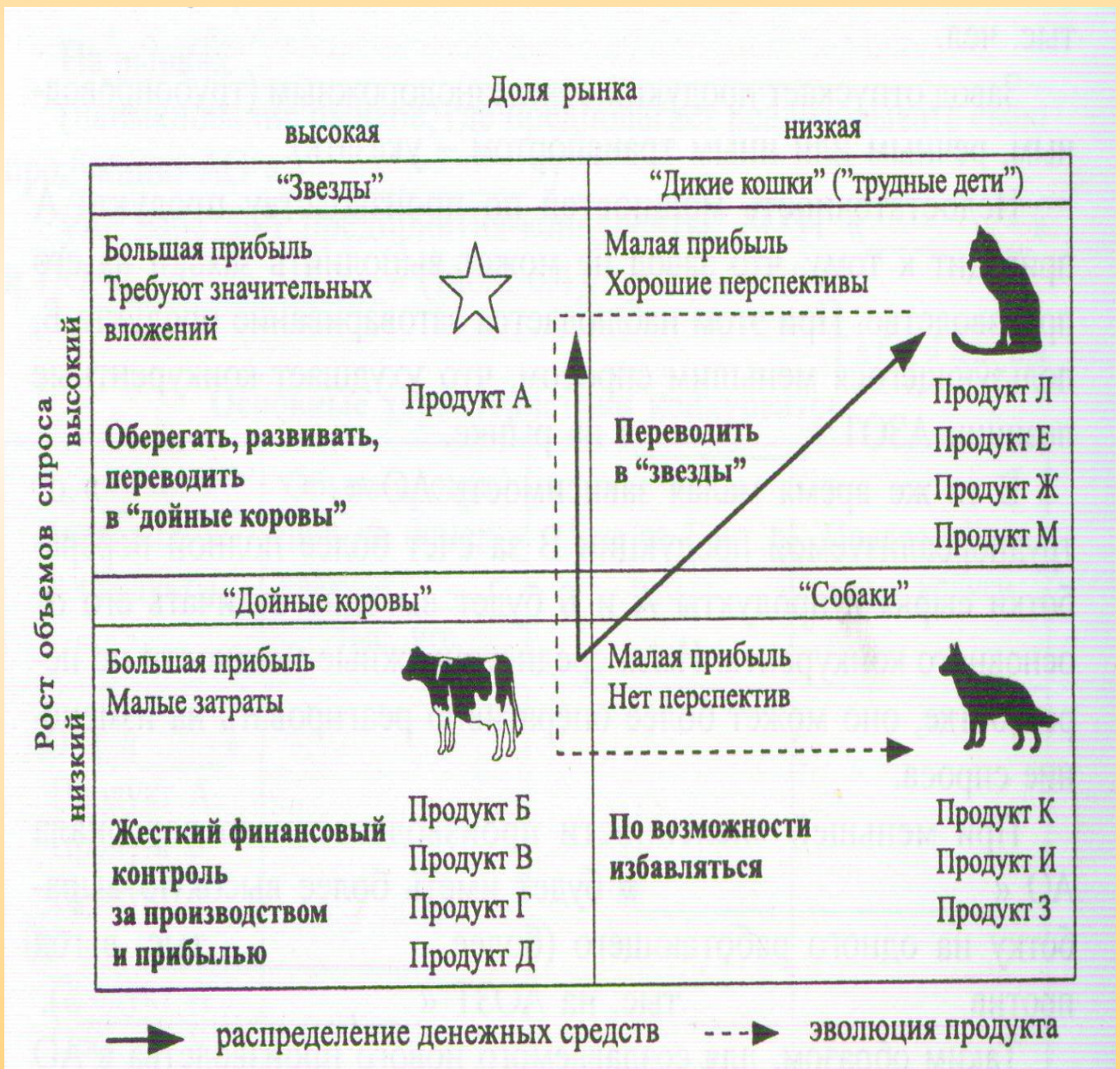


Рис. Бостонская матрица

5. Стратегия плана маркетинга

При составлении этого раздела необходимо ответить на следующие вопросы:

По ценовой стратегии

- Каким образом можно рассчитать цену для каждого продукта?
- Какие факторы должны приниматься во внимание при установлении цены? Обратите внимание на затраты по транспортировке, складированию и хранению товаров.
- Чувствителен ли ваш товар к колебаниям цен?
- Какова стратегическая линия поведения фирмы на рынке?

По стратегии в области качества

- Какие характеристики качества товара являются наиболее привлекательными для покупателей? Определите тенденции изменения привлекательности товара по этим характеристикам.
- Какова стратегическая линия поведения вашей фирмы на рынке в области качества продукции?

По дизайну

- Какова стратегическая линия поведения фирмы в области дизайна продукции?
- Как организовано дизайнерское обслуживание товара?
- Предусмотрены ли специальные статьи расходов на такое обслуживание?

По стратегии продвижения

- Какие формы товарной рекламы вы намерены использовать?
- Необходимо ли специальное изучение будущих пунктов торговли?

5. Стратегия плана маркетинга

По стимулированию сбыта и сервисному обслуживанию

- Какие специальные услуги клиентам вы будете оказывать?
- При каких условиях гарантируется возврат денег клиентам?
- Будете ли вы использовать премиальные виды продаж?

По дополнительным требованиям к товару

- Может ли потенциальный покупатель наглядно познакомиться с товаром, прежде чем он сделает заказ на него?
- Какие специальные знаки должны быть на продукции?
- Какие запасные части должны быть переданы вместе с ней и какие могут потребоваться в дальнейшем? Способы их получения покупателем?
- Может ли товар быть получен покупателем в заранее заказанное время в назначенном месте?

По дополнительной информации о товаре

- Необходима ли дополнительная информация, улучшающая знания потенциальных покупателей о товаре?
- В какой форме должна быть представлена такая информация?
- Каковы способы распространения такой информации?

По дополнительным требованиям к условиям продаж

- Каковы дополнительные требования к способам и времени транспортировки товара?
- Требуется ли организация специального послепродажного обслуживания?

По продлению жизненного цикла товара

- Путем новых модификаций товара
- Путем поиска новых сфер использования товара
- Путем поиска и привлечения новых потребителей

6. Прогнозирование объема продаж

Для составления этого раздела бизнес-плана необходимо:

- наметить приблизительную линию продаж на рынках А, В и С для каждого типа (табл.);
- определить приблизительную цену продаж по каждому продукту для рынков А, В и С;
- рассчитать общий объем продаж денежном выражении для каждого из рынков (количество проданного умножить на цену);
- установить общий объем продаж для всех рынков по каждому году (итог по столбцам);
- рассчитать общие объемы продаж поквартально, ежемесячно, за первый год и общие продажи за 5 лет для каждого рынка.

Правильно определенный прогноз продаж служит основой для:

- организации производственного процесса;
- эффективного распределения средств;
- должного контроля над запасами.

7. План производства

Основные вопросы, на которые надо ответить в этом разделе бизнес-плана:

Где будут изготавливаться товары – на действующем или на вновь создаваемом предприятии?

- Какие для этого потребуются производственные мощности и как они будут возрастать год от года?
- Где и у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие?
- Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними?
- Предполагается ли производственная кооперация и с кем?
- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов?
- Какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести? Возможны ли при этом проблемы и какого рода?

Данные этого раздела желательно проводить в перспективе на 2-3 года, а для крупных предприятий – на 4-5 лет.

8. Организационный план и менеджмент

В разработке этого раздела вам поможет заполнение таблицы:

Критические события бизнес-плана

Область деятельности (события)	Ответственность	Дата начала события	Дата окончания	Возможные сбои в расписании и их корректировка	Критические отклонения в расписании
--------------------------------	-----------------	---------------------	----------------	--	-------------------------------------

1. Выделите ключевые области деятельности. Составьте список видов деятельности, которые являются жизненно важными в вашем деле.
2. Определите дату начала каждой работы. Для этого рассмотрите место данной работы в общем плане работ.
3. Определите срок завершения каждой работы.
4. Назовите ответственных за каждую ключевую область деятельности; при этом необходимо, чтобы за каждую область отвечало одно лицо.
5. Обсудите возможные сбои в расписании и действия по их корректировке.
6. Обсудите влияние отклонений в расписании на потенциальную жизнеспособность предпринимаемого бизнеса.

9. Персонал

Издержки, возникшие вследствие неумелого найма, способны приводить к катастрофическим последствиям.

Кадровые вопросы, над которыми нужно задуматься:

1. Сколько людей вам сейчас нужно? В ближайшем будущем? Через 5 лет?
2. В каких специалистах вы нуждаетесь? Есть ли они? Где?
3. На каких условиях – полной или частичной занятости они будут приняты на работу?
4. Как будет вознаграждаться их труд? Твердые оклады или почасовая оплата?
5. Какие дополнительные выплаты планируются?
6. Будет ли оплачиваться сверхурочное время?
7. Будете ли вы заниматься подготовкой кадров? Если да, то во что это обойдется фирме?

Финансовый план

Цель этого раздела - выявить, каковы будут доходы от продаж и прибыль за первый и последующие годы как результат выбранной финансовой стратегии.

Финансовая деятельность отражается прежде всего в следующих документах:

- Бухгалтерском балансе;
- Отчете о движении денежных средств;
- Отчете о финансовых результатах фирмы.

Потребность в инвестициях и их предполагаемые источники

В этом подразделе необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какова потребность в инвестициях для приобретения внеоборотных и оборотных активов?
2. За счет каких источников будут приобретены активы, в том числе: за счет собственных и за счет заемных?
3. На какой срок и предположительно на каких условиях предполагается получить кредит, учитывая реальную ситуацию на рынке кредитов.
4. Схема погашения кредита и % по кредиту, исходя из прогноза денежного потока.

Оценка эффективности бизнес-проекта

Включает показатели:

- 1.Срок окупаемости
- 2.Дисконтированный срок окупаемости
- 3.Расчетная норма прибыли
- 4.Чистый приведенный доход (стоимость)
- 5.Индекс рентабельности
- 6.Внутренняя норма прибыли

Оценка риска

Верят не тому, кто оптимистически утверждает, что его дело – беспроигрышное, а тому, кто способен заранее предвидеть проблемы и объяснить, как он собирается выходить из трудного положения.

Необходимо выделить факторы, которые могут повлиять на реализацию вашего плана, например:

- истрачена вся наличность до получения заказа на продукт;
- снижение цен из-за действий конкурентов;
- возможные тенденции в развитии отрасли;
- превышение запланированных уровней затрат на производство продукции;
- срыв графика реализации этапов бизнес-плана;
- трудности в поставках сырья, оборудования, комплектующих;
- трудности в получении банковского кредита;
- риск оказаться без наличности послемассового поступления заказов;
- другие факторы.

Мероприятия по снижению риска

В этом разделе необходимо ответить на вопросы:

- Какова точка безубыточности (уровень безопасности) для вашего бизнеса и запас финансовой прочности?;
- К каким страховым компаниям вы планируете обратиться?
- Какие типы договоров о страховании и на какие суммы вы планируете заключить?
- Намерены ли вы использовать хеджирование для уменьшения возможного ущерба?
- Укажите мероприятия по нестрахуемым видам риска.

Приложения к бизнес-плану

Возможные приложения к бизнес-плану:

1. Если бизнес является франчайзингом, то приложите соответствующее соглашение.
2. Копии всех относящихся к делу контрактов.
3. Копии деловых соглашений.
4. Любой контракт, связанный с менеджментом.
5. Копии соглашений о техническом обслуживании
6. Список основных клиентов с указанием объемов годовых продаж и их условий.
7. Список основных поставщиков объемов закупок и их условий.
8. Ваша кредитная карточка и система кредита.
9. Пути приобретения известности.
10. Ежегодный отчет.
11. Копии страховок.
12. Любые патенты и авторские права, которыми вы владеете.
13. Любые другие относящиеся к делу официальные документы.