

Мастерская бизнес-планов

Практикум по бизнес-
планированию

Сайт проекта
<http://infmarket.biz>

Мастерская бизнес-планов

Спонсоры проекта:

Бизнес-студия Ольги Опанасенко

<http://opanasenko.org>

Студия Сайтстрой

<http://sitestroy.com>

Мастерская бизнес-планов

Задачи специалиста по маркетингу и продажам

- Анализ рынков,
- Определение целевых сегментов,
- Позиционирование,
- Маркетинг товаров,
- Ценообразование,
- Конкурентный анализ,
- Разработка каналов продаж,
- Разработка мероприятий и бюджета по продвижению,
- Брендинг и торговые марки,
- Разработка плана продаж,
- Определение прямых и общих затрат на сбыт,
- и другие задачи маркетингового характера.

Мастерская бизнес-планов

Вебинар «Структура и содержание плана маркетинга в бизнес-плане» .

Февраль 2012 года

Программа вебинара

- анализ рынков,
- анализ товаров – аналоги и товарозаменители,
- анализ конкурентов,
- каналы продаж,
- план продвижения.

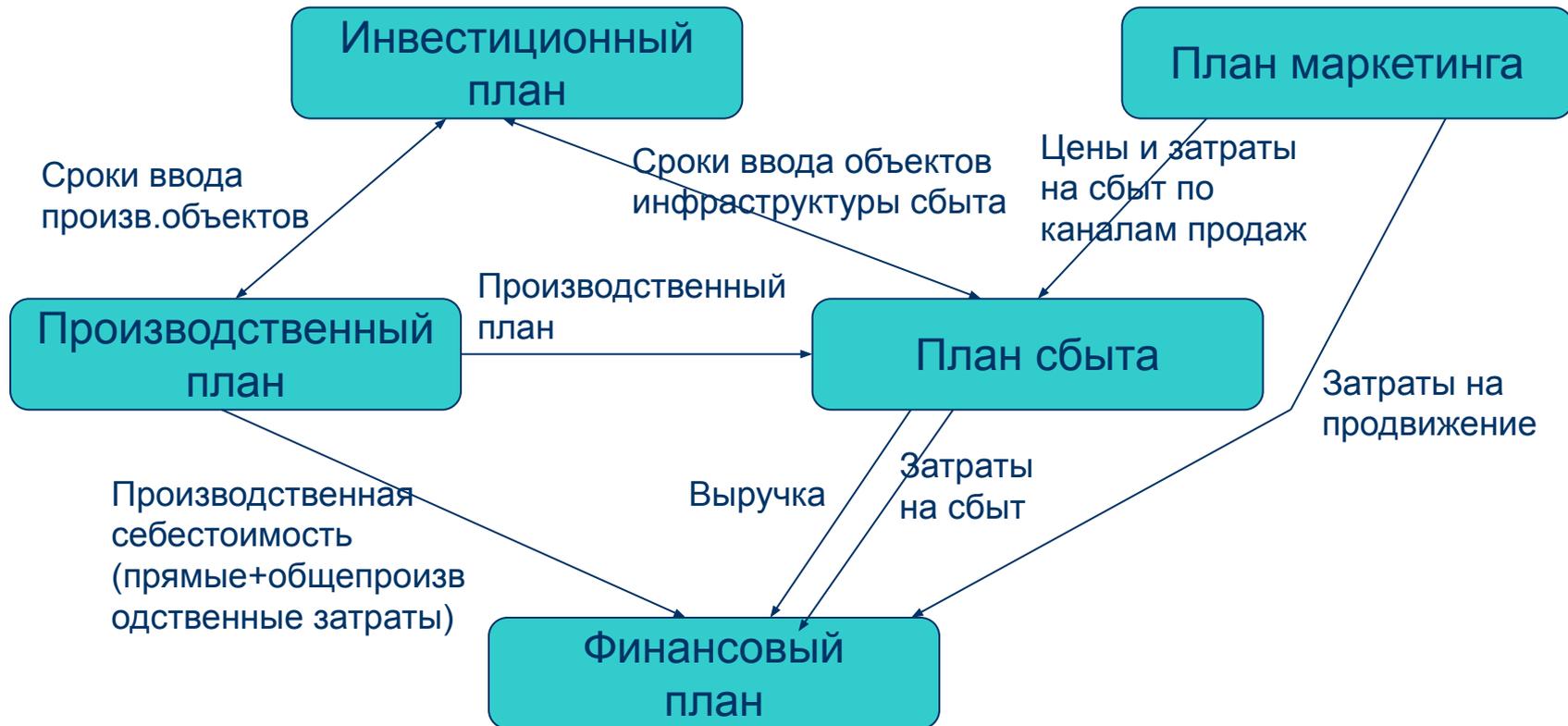
Структура и содержание плана маркетинга в бизнес-плане

Главная цель – доказать, что товар будет продаваться, запланированные объемы продаж и цены обоснованы.

Задачи

- доказать, что для товара есть рынок,
- доказать, что есть сырьевой рынок, если сырье может быть узким местом в проекте,
- доказать, что предприятие будет конкурентноспособно в выбранной нише,
- показать, что проработаны каналы продаж,
- представить план продвижения товаров на рынке.

Сбалансированность основных разделов бизнес-плана



Связь плана маркетинга с другими разделами бизнес-плана

- План маркетинга обосновывает объемы сбыта продукции и услуг, цены продажи и затраты на сбыт,
- Для тех проектов, в которых закупки сырья и товаров – узкое место, или существенно влияют на объемы производства и сбыта – план маркетинга обосновывает объемы и цены закупок,
- Инвестиционный план может включать объекты инфраструктуры сбыта ,
- Финансовый план учитывает затраты на сбыт и продвижение.

Структура и содержание плана маркетинга в бизнес-плане

Требования к плану маркетинга

- Должен быть структурированным,
- Тезисы должны быть аргументированными и подкрепленными статистическими данными, расчетами, сравнениями, примерами.
- Должна быть видна динамика – анализ рынка делается за 3-5 предыдущих года,
- Конкурентный анализ должен быть конкретным- полные названия товаров-аналогов, производителей и конкурентов, торговые марки и бренды,
- Информация по-возможности представляется в табличном и графическом виде.

Узкое место бизнес-проекта



Анализ рынка сбыта

-  География,
-  Целевые потребители,
-  Целевые покупатели,
-  Емкость рынка,
-  Динамика рынка,
-  Основные операторы рынка или группы операторов.

Анализ рынка сбыта

Анализ рынка сбыта -география

-  Международный – обязательно, если планируется экспорт, или на рынке есть импортные товары-аналоги,
-  Внутригосударственный – обязательно, если планируется реализация в другие регионы или товары-аналоги завозятся из других регионов,
-  Региональный – обязательно, если товары и услуги реализуются преимущественно на местном рынке.

Анализ рынка сбыта

Анализ рынка сбыта –целевые сегменты

1. Конечное потребление - B2B или B2C (корпоративный или потребительский),
2. Покупатели - B2B или B2C (корпоративный или потребительский),

Анализ рынка сбыта

Анализ рынка сбыта –целевые сегменты
B2B рынка (корпоративного)

-  По отрасли и виду деятельности,
-  По форме собственности,
-  По организационно-правовой форме,
-  По размерам предприятия.

Анализ рынка сбыта

Анализ рынка сбыта –целевые сегменты B2C рынка (потребительского)

-  По демографическим показателям (возраст, пол),
-  По уровню образованию,
-  По роду деятельности,
-  По увлечениям,
-  По платежеспособности (премиум, средний, низкий),
- 

Анализ рынка сбыта

Если предприятие работает и на B2B, и на B2C рынки, то делается анализ и сегментация по всем рынкам, с указанием товаров (услуг), ориентированных на эти рынки.

Оценка емкости рынка сбыта

- Емкость рынка - количество потенциальных покупателей \times число покупок за период \times объем одной покупки,
- Баланс : емкость рынка = переходящие остатки + объем производства + импорт – экспорт,
- Сегментация рынка по покупателям,
- Распределение рынка по продавцам.
- Доля рынка - % емкости сегмента рынка, который собирается занять компания

Динамика рынка сбыта

- Рынок стабильный – нужно вытеснять конкурентов,
- Рынок растет – легче занять долю рынка,
- Рынок сворачивается – целесообразность?
- Прогноз динамики рынка на период проекта и дальше.

Динамика и прогноз цен

- Статистика по ценам в динамике с учетом сезонности,
- Факторы, влияющие на цены,
- Аргументированный прогноз цен.

Основные операторы рынка сбыта

- Компании-монополисты и компании с высокой долей рынка,
- Группы компаний, например, компании-производители и компании-импортеры.

Анализ сырьевого рынка (для тех проектов, в которых закупки сырья и товаров – узкое место, или существенно влияют на объемы производства и сбыта)

- Анализ внутреннего сырьевого рынка,
- Анализ рынка импортного сырья,
- Анализ рынка товаров-заменителей сырья,
- Емкость, динамика, прогноз,
- Основные операторы рынка или группы.

Анализ рынка в бизнес-плане

Для групп товаров (если сегменты рынка разные):

-  Анализ сырьевого рынка (если нужно),
-  Анализ международного рынка сбыта (если нужно),
-  Анализ внутреннего рынка (если нужно),
-  Анализ регионального рынка (если нужно).

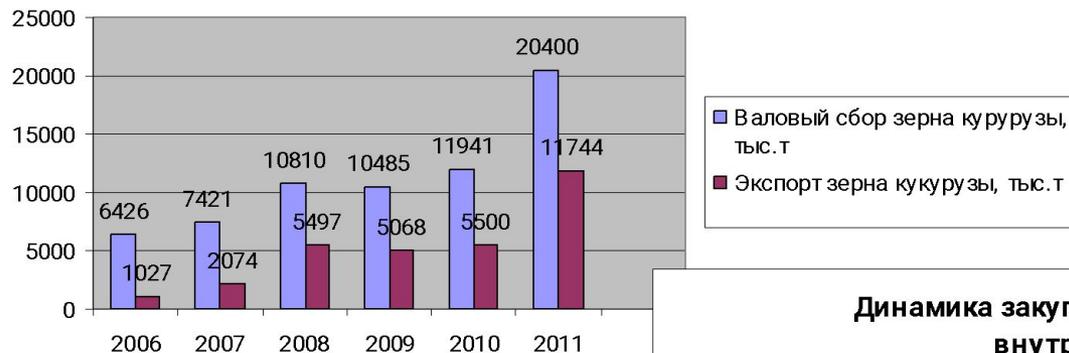
Каждый анализ включает :

-  Статистика производства, импорта, экспорта в динамике за несколько лет,
-  Аргументированный прогноз на ближайший период,
-  Динамика и прогноз цен с учетом сезонности,
-  Основные сегменты и операторы рынка,
-  Описание целевых сегментов рынка,
-  Емкость целевых сегментов рынка.

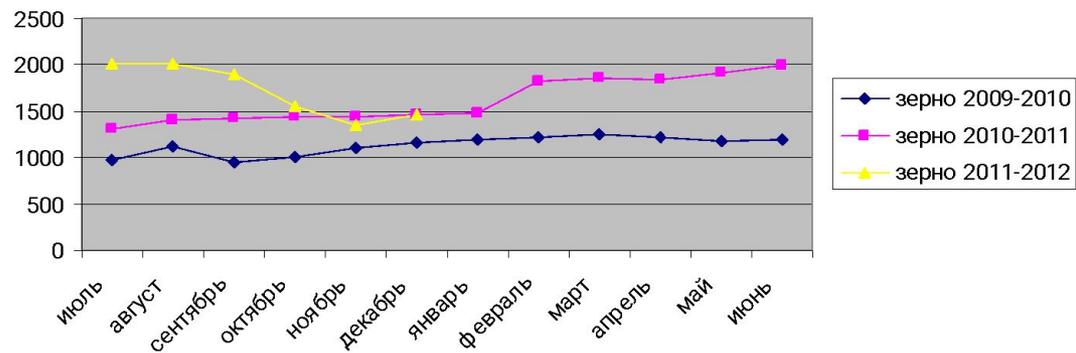
Обязательно – таблицы, графики, диаграммы.

Примеры графиков и диаграмм в анализе рынка

Динамика и прогноз сбора урожая и экспорта зерна кукурузы (по данным ИА «АПК Информ»)

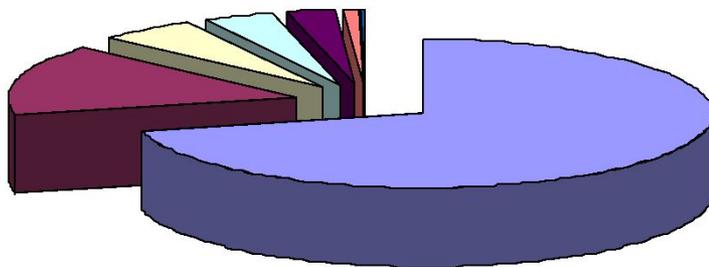


Динамика закупочных цен на зерно кукурузы на внутреннем рынке, грн за 1 т



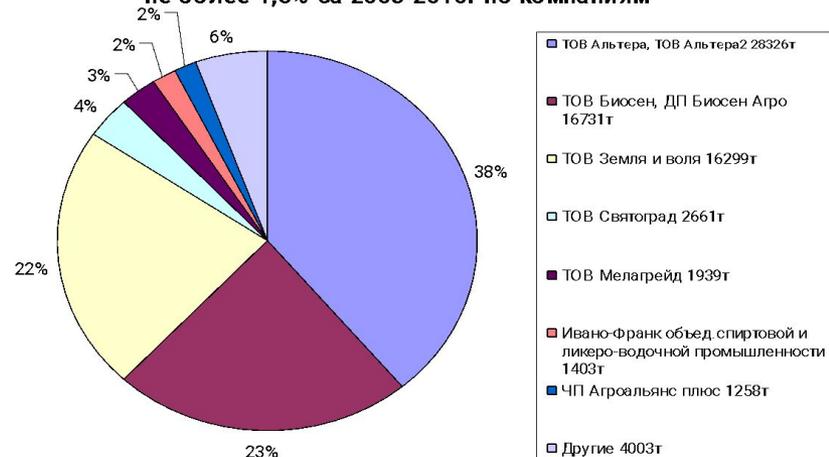
Примеры графиков и диаграмм в анализе рынка

Структура экспорта кукурузной крупы из Украины в 2010 году по странам экспорта (всего 22,1 тыс.т)



- Россия-71,3%
- Беларусь-15,5%
- Молдова-5,5%

Структура экспорта кукурузной крупы с содерж жира не более 1,5% за 2008-2010г по компаниям



Конкурентный анализ товаров (услуг)

- Сравнение с аналогичными товарами,
- Сравнение с товарами, которые может заменить Ваш товар,
- Сравнение с товарами, которые могут заменить Ваш товар.

Конкурентный анализ товаров (услуг)

Критерии сравнения

- Потребительские свойства,
- Качество,
- Цена,
- Сервис и гарантии,
- Упаковка,
- Каналы продаж,
- Реклама.

Конкурентный анализ товаров (услуг)

Выделяем или создаем конкурентные преимущества

- Потребительские свойства,
- Качество,
- Цена,
- Сервис и гарантии,
- Упаковка,
- Каналы продаж,
- Реклама.

Анализ конкурентов – сравнение с отдельными операторами рынка или группами операторов

Критерии оценки:

- Виды деятельности, товары, торговые марки и бренды,
- Срок работы, динамика развития, репутация,
- Характеристика основных фондов, объемы производства,
- Охватываемые рынки, доля рынка,
- Ценовая политика,
- Каналы продаж,
- Продвижение и реклама.

Анализ конкурентов – сравнение с отдельными операторами рынка или группами операторов

Выделение сильных и слабых сторон по сравнению с Вашей компанией:

- Виды деятельности, товары, торговые марки и бренды,
- Срок работы, динамика развития, репутация,
- Характеристика основных фондов, объемы производства,
- Охватываемые рынки, доля рынка,
- Ценовая политика,
- Каналы продаж,
- Продвижение и реклама.

Выделяем или создаем конкурентные преимущества

Конкурентный анализ в бизнес-плане

- Краткое описание товаров, аналогов, товарозаменителей,
- Сравнительная таблица по товарам,
- Краткое описание конкурентов,
- Сравнительная таблица по конкурентам,
- Конкурентные преимущества предприятия.

Примеры таблиц для конкурентного анализа - продукция

Продукция	Производители	Качественные характеристики	Целевые потребители	Регулярность спроса	Ценовой сегмент	Спрос на рынке Украины	Спрос на внешнем рынке
Кукурузная крупа мелкая №4, 5 с содержанием жира не более 1,5%	Альтера, Корникс, «Земля и Воля»	Согласно ГОСТ 6002-69, дополнительные контрольные показатели - % содержания жира в пересчете на сухое вещество	Предприятия пищевой промышленности	Регулярный, стабильный	Средний	Ограничен, высокая конкуренция производителей и недостаточное развитие пищевой промышленности	Растущий на разных территориальных рынках, конкуренция по ценам
Кукурузная крупа мелкая №4, 5	Биосен	Согласно ГОСТ 6002-69,	Предприятия пищевой промышленности	Регулярный, стабильный	Средний	Ограничен, высокая конкуренция производителей и недостаточное развитие пищевой промышленности	Ограничен, так как нет контроля на жирность
Кукурузная крупа средняя, крупная, мелкая	Большинство других украинских производителей	Согласно ТУ У 46.22.053-94.	Потребительский рынок	Невысокий, менее 2% от потребления всех видов круп	Низкий	Ограничен вследствие конкуренции с другими крупами	Спроса практически нет

Примеры таблиц для конкурентного анализа – предприятия-конкуренты

Предприятие	Год созд.	Основная продукция	Доля рынка в объеме экспорта	Особенности сбыта	Конкурентные преимущества
ООО "Альтера"	2001	Кукурузная крупа и мука, кукурузное масло, зародыш кукурузный сырой и кондитерский, отруби	Доля в экспорте за 2008-2010г : 38%- кукурузная крупа и 6% - кукурузная мука	Сбыт в основном предприятиям-потребителям продукции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая доля рынка 2. Наличие представительства в России 3. Налаженный сбыт предприятиям-потребителям по прямым договорам
СП "Биосен"	2002	Кукурузная крупа и мука, снеки и сухие завтраки CEREAL	Доля в экспорте за 2008-2010г : 23%- кукурузная крупа и 73% - кукурузная мука	<ol style="list-style-type: none"> 1. Входит в международный холдинг, реализация продукции на экспорт через предприятия холдинга. 2. Значительная часть кукурузной крупы используется для производства продуктов питания и реализуется на потребительском рынке 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая доля рынка. 2. Налаженный сбыт через предприятия холдинга по прямым договорам. 3. Уникальная технология по сухой переработке зерна 4. Наличие производства продукции для населения под своей торговой маркой, что обеспечивает расширение рынка сбыта и большую рентабельность
ТОВ «Земля и воля»		Крупа кукурузная, мука грубого и тонкого помола, комбикорм, зародыш кукурузный, отруби	Доля в экспорте за 2008-2010г : 22%- кукурузная крупа и 14% - кукурузная мука,	Сбыт по прямым договорам	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие собственной сырьевой базы и элеваторов для хранения зерна 2. Наличие технологического оборудования, позволяющего полуцпчать крупу и муку с жирностью не более 1,5% 3. Наличие комбикормового производства

Каналы продаж

- Зависят от конечных потребителей - B2B или B2C (корпоративный или потребительский рынок),
- Зависят от вида товаров и услуг,
- Зависят от возможности инвестирования в инфраструктуру для сбыта,
- Зависят от ассортимента товаров.

Каналы продаж

Способы продаж на B2B (корпоративном рынке)

- Прямые продажи предприятиям-потребителям,
- Продажи на биржах,
- Продажи посредникам,
- Продажи через партнеров по договорам комиссии.

Каналы продаж

Инфраструктура сбыта на B2B
(корпоративном рынке)

- Отдел продаж,
- Склады,
- Оптовые торговые базы,
- Транспорт и подъездные пути,
- Экспедиторская служба,
- Сервисный центр.

Каналы продаж

Способы продаж на B2C (потребительском рынке)

- Своя сеть розничной торговли,
- Дистрибьютерская сеть,
- Продажи посредникам,
- Интернет-магазины,
- Прямые продажи,
- Сетевой маркетинг.

Каналы продаж

Инфраструктура сбыта на B2C (потребительском рынке)

- Отдел сбыта,
- Склады,
- Оптово-розничные торговые базы,
- Транспорт,
- Экспедиторская служба,
- Сервисные центры,
- Магазины,
- Сайты (интернет-магазины).

Каналы продаж услуг

Способы продаж

- Прямые продажи,
- Партнерская сеть,
- Интернет-маркетинг,
- Сетевой маркетинг.

Каналы продаж услуг

Инфраструктура продажи услуг

- Офис,отдел продаж,
- Пункт приема заказов,
- Транспорт,
- Сервисный центр,
- Интернет-сайты.

Каждый канал продаж имеет свои

- Инфраструктуру (инвестиционные затраты),
- Затраты на сбыт,
- Ценовую политику,
- Условия расчетов,
- Способы продвижения,
- Бюджет на рекламу.

Описание каналов продаж в бизнес-плане

- Перечисление и краткое описание каналов продаж, при необходимости с привязкой к товарам или группам товаров,
- Объемы по каналам продаж (количество или % в общем объеме)- таблица,
- Описание инфраструктуры, которую планируется создать (инвестиционные затраты на ее создание должен быть интегрирован в инвестиционный план бизнес-проекта),
- Описание операционных затрат на сбыт по каналам продаж,
- Прогноз цен по каналам продаж и условия расчетов.

Примеры графиков и таблиц по каналам продаж

Каналы сбыта кукурузной крупы – внешний рынок

Группа покупателей	% в общем объеме реализации	Преимущества	Форма сотрудничества
а) предприятия пищевой промышленности	60%	- стабильный спрос на протяжении года, - стабильная ценовая политика	Долгосрочные контракты с графиками поставок
б) торговые предприятия, которые будут фасовать продукцию для розничной продажи	20%	- диверсификация спроса, так как он будет диктоваться потребительским спросом, - рыночные цены, в пики потребительского спроса возможна реализация продукции по выгодным ценам	Долгосрочные или разовые контракты на поставку партий продукции
в) оптово-посреднические предприятия	20%	- диверсификация спроса, - относительно стабильная ценовая политика	Преимущественно разовые контракты на поставку партий продукции

Примеры графиков и таблиц по каналам продаж

Нормы отгрузки продукции и сумма прямых затрат на сбыт, грн

Продукция	Рынок	Условия поставки согласно Инкотермс 2010	Вид транспорта	Норма поставки в зависимости от вида транспорта, т	Средние суммарные затраты на вагон или авто (без страховки), грн	Страхование груза (% от стоимости)
Кукурузная крупа	внешний, СНГ	DAP, граница	ж.д.	63,8	19383	2%
Кукурузная мука	внешний, СНГ	DAP, граница	ж.д.	63,8	19383	2%
Зародыш	внутренний	DAP, получатель	ж.д., автомобильный	вагон-40,74т, авто-20т	ж.д.-11942,79 грн, авто-5852,75грн	
Мучка кукурузная кормовая	внутренний	DAP, получатель	ж.д.	63,8	12196	

План продвижения

- Зависит от каналов продаж,
- Зависит от динамики рынка,
- Зависит от узнаваемости торговой марки и брэнда,
- Зависит от новизны товаров (нужно ли формировать спрос),
- Зависит от бюджета на продвижение и рекламу

План продвижения-мероприятия

- Выпуск раздаточной рекламной продукции (буклеты, памятки, каталоги товаров и услуг, визитки, рецепты и т.д. на печатных и электронных носителях),
- Реклама в СМИ (прямая и косвенная),
- Наружная реклама - на биг-бордах, щитах, скрепках, плакатах, в транспорте,
- Реклама в справочниках и каталогах,
- Участие в выставках,
- Благотворительность и спонсорство,
- Реклама в интернет,
- Реклама через партнеров,
- Дисконтные программы,
- Программы поддержки лояльности клиентов,
- ...

План продвижения-бюджет затрат

- 1 подход – затраты на запланированные мероприятия, смета затрат на каждое мероприятие,
- 2 подход - % от продаж или прибыли,
- 3 подход – комбинированный – расчет бюджета затрат на запланированные мероприятия, контрольная цифра - % от продаж или прибыли.

План продвижения в бизнес-плане

1. Краткое описание мероприятий по продвижению для разных каналов продаж,
2. Календарный план мероприятий, привязанный по срокам к инвестиционному плану и плану сбыта (диаграмма Гантта).
3. Бюджет затрат на продвижение, привязанный к календарному плану мероприятий - таблица.
4. Временной шаг в календарном плане и бюджете затрат: 1 – год – ежемесячно, затем- можно поквартально или по годам.

Пример – план мероприятий по продвижению (диаграмма Гантта)

Мероприятия	2012					2013												
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Поиск партнеров	X	X	X	X			X	X	X	X	X							
Листовки, буклеты		X								X								
Сайта и интернет-маркетинг				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Печатные СМИ		X			X			X			X			X			X	
Реклама на ТВ														X				
Презентации												X			X			X
Календари				X												X		
Выставки																X		
Торговая марка													X	X	X			

Пример: бюджет затрат на продвижение

Месяц	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
Поиск партнеров	5000								2500									
Листовки, буклеты		5000								5000						5000		
Сайт и интернет-маркетинг				5000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Печатные СМИ		5000			5000			5000			5000			5000			5000	
Реклама на ТВ							18000						18000					
Презентации												2000			2000			2000
Календари				10000												10000		
Выставки																20000		
Торговая марка													10000		10000			
Прочие	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Всего	5500	10500	2500	15500	6500	1500	19500	6500	4000	6500	6500	3500	21500	14500	13500	36500	6500	3500

Домашнее задание

Специалистам по маркетингу и рекламе:

- Обсудить с экспертом и определить рынки и целевые сегменты для темы бизнес-плана – минимум 3 сегмента, и как минимум, 1 канал продаж для каждого сегмента, например:
 - свежие грибы - внутренний потребительский рынок, средний ценовой сегмент, продажи оптом в торговые сети,
 - сельский туризм (услуги) –внутренний потребительский рынок, высокий ценовой сегмент, иностранные гости, продажи через готели-партнеры.
- Представить целевые сегменты и каналы продаж на совещании группы.

BIZ

ПЛАН

До новых встреч!

Присылайте свои вопросы и
предложения - info@infmarket.biz