

# Производственное планирование

Где нам пригодится  
производственный план.



# Оглавление

- Зачем вам нужен бизнес- план?
- Выбор стандарта бизнес-планирования
- Стандарт ФФП
- Пять сил Портера
- Методы формирования цены ( Крест Маршалла, эластичность спроса)
- Производственный план в бизнес плане
- Цепочки производств основные модели (JIT; Бережливое производство)

# Зачем вам нужен бизнес-план?

## 1. Бизнес-план нужен для получения инвестиций.

Это самый трудоемкий и затратный путь. В идеале, вам стоит сразу озаботиться поиском профессионального консультанта, желательно имеющего отношение к банку, в который вы обращаетесь за кредитом

## 2. Подготовить бизнес-план вам приказал руководитель

В крупных компаниях довольно часто возникают ситуации, когда решив открывать смежное направление или филиал (зачастую далеко не первый), шеф вдруг осознает, что в компании так и нет ни одного бизнес-плана. И тут самому везучему сотруднику достается честь в сжатые сроки "по-быстрому" изготовить этот шедевр бизнес-планирования. В этом случае (и только в этом!) не раздумывая обращайтесь в агентства, продающие готовые бизнес-планы. Во-первых - выглядеть все будет солидно Во-вторых - финансовую часть за вас напишет финансовый отдел или бухгалтерия В-третьих - деньги не ваши Но к этому варианту стоит прибегать только в случае, если этот бизнес-план так и останется документом в красивом переплете, радующим глаз вашего шефа. Если есть вероятность, что вам придется в соответствии с ним строить работу — забудьте все что мы вам советовали ранее и настройтесь разбираться в проблеме самостоятельно.

3. **Бизнес-план вам нужен, чтобы строить в соответствии с ним работу нового предприятия**

Этот случай самый похвальный и трудоемкий. Но, к счастью, финансово малозатратный. Просто потому, что отдать расчеты на откуп сторонним специалистам будет по меньшей мере ошибочно — вы сами должны досконально разобраться в ситуации и выверить действия. С другой стороны, после того, как бизнес-план будет готов вы можете обратиться к специалисту, который проверит его на предмет упущений и ошибок. Кстати, в этом случае обращаться стоит к специалисту из вашего города. Хотя бы потому, что помимо технического исполнения, он сможет дать вам здравые рекомендации, касающиеся специфики рыночных возможностей, вашего города. Как говорится, одна голова хорошо — а две... А если вторая голова принадлежит еще и специалисту в области бизнес-планирования...

# Выбор стандарта бизнес-планирования

- Стандарты бизнес-планирования ЕБРР
- Стандарты бизнес-планирования KPMG
- Стандарты бизнес-планирования TaciS
- Стандарты бизнес-планирования UNIDO

Мы остановимся на стандарте, рекомендованном Федеральным Фондом поддержки малого предпринимательства.

# Стандарт ФФП

1. ОБЗОРНЫЙ РАЗДЕЛ (РЕЗЮМЕ)
2. ОПИСАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ РЫНКА (Обязательно SWOT анализ)
3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)
4. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН
5. ПЛАН СБЫТА
6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН
7. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА
8. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ И НОРМАТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРИЛОЖЕНИЯ

# Обзорный раздел (пишем в конце)

- Резюме - самая важная часть проекта. Зачастую то насколько глубоко будет изучаться ваша проект зависит именно от того, насколько заинтересует потенциальных инвесторов или кредиторов концепция, изложенная в резюме.
- Описание проекта (суть проекта)
- Описание предприятия
- Управленческий персонал
- Обзор отрасли
- Преимущества компании
- Цели проекта
- Инвестиции
- Ключевые экономические показатели эффективности проекта
- Анализ рисков

# Готовим раздел «Описание предприятия»

- Цели и задачи на ближайший период и на перспективу

ПОКАЗАТЕЛИ	ЗНАЧЕНИЕ		
	Через год	Через 3 года	Через 5 лет
Объем производства			
Объем продаж			
Доля рынка			
Увеличение маржи или снижение себестоимости			
Увеличение чистой прибыли			
Количество филиалов, магазинов, представительств и т.п. (если планируете расширять территориально)			
Любые другие экономические показатели, которые вы намерены улучшить...			

- Перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия (Обязательно РАЕІ – Адизеса)
- События, повлиявшие на развитие предприятия

- Финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время
- Организационная структура и кадровый состав

Подготовьте для наглядности организационную схему управления. Например:



Не забудьте обозначить основные задачи каждого сотрудника (все это вы без труда найдете в должностных инструкциях). Многочисленные примеры должностных инструкций вы найдете на просторах Интернета.

- Тенденции в сбыте продукции (услуг) в ближайшее время и в перспективе
- Основные достижения предприятия;

Если у вашей компании есть патенты, сертификаты, награды с выставок; Если вам посчастливилось выиграть тендер или получить благодарность от представителей власти; Если вы усовершенствовали технологию или разработали новый продукт, непременно упомяните об этом в данном разделе

- Каковы преимущества предприятия
- Объем рынка продукции или услуг, предоставляемых предприятием (это мы уже знаем)
- Какова доля предприятия на рынке и каковы тенденции ( и это тоже знаем)
- Анализ сильных и слабых сторон предприятия ( SWOT)

# SWOT анализ

- **SWOT-анализ** — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:
- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).
- Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

# Пример:

ФАКТОРЫ	" S W O T "	
ВНУТРЕННИЕ	СИЛА "S" — STRENGTH	СЛАБОСТЬ "W" — WEAKNESS
	1. Лидерство на рынке	1. Отток специалистов к конкурентам
	2. Возможность влиять на цены	2. Отставание во внедрении ERP системы
	3. Квалифицированный персонал	3. Слабая работа отдела обслуживания
	4. Конкурентные цены	4. Слабая реклама
	5. Высокая рентабельность	5. Плохой сайт
	6. Достаточные мощности и склады	
	7. Современное оборудование	
ВНЕШНИЕ	ВОЗМОЖНОСТИ «O» — OPPORTUNITIES	УГРОЗЫ «T» — THREATS
	1. Растущий рынок даёт возможность экстенсивного роста	1. Качество продукта конкурентов перестаёт быть хуже нашего (за счёт «сманивания» специалистов)
	2. Возможность влиять на цены	2. Рост рынка в интернете, где мы не лидеры
	3. Возможность освоения новых рынков вне региона.	3. Риск лишиться госзаказа
	4. Возможность привлечения дешёвого кредита.	4. Потеря узнаваемости среди будущих клиентов
	5. Возможности для быстрого внедрения инноваций	5. У конкурентов лучше сервис
		6. Усиление конкурентов за счёт внедрения ERP

# Готовим раздел «Описание продукции (услуг)»

- Характеристика продукции

Прежде всего, дайте краткое описание ваших продуктов или услуг, а затем остановитесь на отдельных качествах и функциональных характеристиках, которые имеют особенно большое значение для покупателей или отличают вас от конкурентов. Не забудьте привести примеры использования предлагаемой продукции.

- **УТП (unique selling proposition, USP)** – уникальное торговое предложение.
- **УТП - концепция, разработанная Россером Ривзом**, одним из основателей рекламного агентства Ted Bates, которая утверждает, что реклама должна предлагать потребителю логические обоснования для приобретения им товара, явным образом отличающегося от товара конкурентов.
- **Цель формулирования УТП.** В соответствии с концепцией УТП Р.Ривза все успешные рекламные кампании основывались на уникальности предложения для клиента. Помимо этого концепция УТП важна для каждого сотрудника компании, которые должны четко понимать, для чего они работают, куда направлены их усилия, как развивается бизнес компании.
- **Концепция уникального торгового предложения (УТП)** базируется на трех основных принципах:
  - каждая реклама должна предлагать определенную выгоду потребителю;
  - эта выгода должна быть уникальной для рекламируемой продукции;
  - эта выгода должна быть достаточно значительной для того, чтобы заставить потребителя обратиться к данной продукции.
- *Определение УТП свидетельствует, что Р. Ривс подчеркнул творческую стратегию маркетинга, которая не может устареть.*
- УТП определяется не только тем, что заложено в самом товаре;
- УТП определяется тем, что и как сказано об этом товаре в рекламе.

- Анализ продукции конкурентов, имеющейся на рынке
- Исследования и разработки
- Финансирование

Чтобы определить свои принципы ценообразования, сформулируйте основные ценовые задачи, создайте систему цен, которая бы учитывала все расходы предприятия, конкуренцию и практику, принятую в данной отрасли. Как правило, при расчете цены ориентируются на спрос, а не на стоимость продукта.

# Готовим раздел «Анализ рынка»

- Характеристика рынка

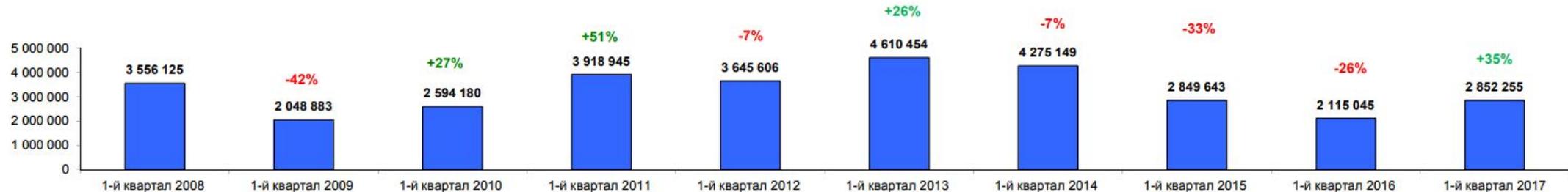
Прежде всего, соберите как можно больше информации о современной ситуации на рынке, основных тенденциях отрасли, прогнозах и перспективах ее развития. Важно знать не только точку где сейчас находится рынок – но и то куда он движется.

Ответьте на вопрос, какие тенденции продаж ваших основных продуктов или услуг наблюдаются на рынке за последние пять лет? Опишите, какие прогнозы дает анализ тенденций на ближайшие пять лет и укажите источники информации

ПРИМЕР:

Рынок электроинструмента в 1-м квартале 2008-2017 гг.

	1-й квартал 2008	1-й квартал 2009	1-й квартал 2010	1-й квартал 2011	1-й квартал 2012	1-й квартал 2013	1-й квартал 2014	1-й квартал 2015	1-й квартал 2016	1-й квартал 2017	к 2016	к 2015	к 2014	к 2013	к 2012	к 2011	к 2010	к 2009	к 2008
Дрели	824 700	469 113	567 000	810 592	564 730	791 455	719 904	341 956	266 996	297 627	11%	-13%	-59%	-62%	-47%	-63%	-48%	-37%	-64%
УШМ	709 000	416 335	511 800	895 291	694 776	840 276	903 016	558 731	488 529	658 368	35%	18%	-27%	-22%	-5%	-26%	29%	58%	-7%
Акк. Дрели	660 300	333 777	459 700	741 770	865 955	1 048 717	911 796	581 151	427 975	605 648	42%	4%	-34%	-42%	-30%	-18%	32%	81%	-8%
Лобзики	344 200	213 784	233 200	295 622	335 266	421 175	357 819	255 001	167 966	217 045	29%	-15%	-39%	-48%	-35%	-27%	-7%	2%	-37%
Перфораторы	233 080	159 309	201 800	294 620	322 645	458 870	340 056	317 278	175 010	215 291	23%	-32%	-37%	-53%	-33%	-27%	7%	35%	-8%
Дисковые пилы	176 600	111 900	125 100	173 274	145 576	195 787	213 506	144 137	85 567	127 198	49%	-12%	-40%	-35%	-13%	-27%	2%	14%	-28%
Рубанки	138 500	72 640	105 200	123 528	108 618	144 741	104 641	52 920	45 209	72 270	60%	37%	-31%	-50%	-33%	-41%	-31%	-1%	-48%
Виброшлифовальные машины	59 700	30 300	32 500	64 973	69 747	67 021	70 675	22 555	23 674	50 988	115%	126%	-28%	-24%	-27%	-22%	57%	68%	-15%
Эксцентрикковые шлифмашины	15 300	7 900	9 200	11 152	17 228	18 325	16 701	14 611	18 544	34 591	87%	137%	107%	89%	101%	210%	276%	338%	126%
Щеточные шлиф. Машины	245	310	400	696	291	128	822	331	831	709	-15%	114%	-14%	454%	144%	2%	77%	129%	189%
Прямошлифовальные машины	2 600	2 430	2 500	3 552	3 518	4 659	3 966	2 680	4 796	4 488	-6%	67%	13%	-4%	28%	26%	80%	85%	73%
Мультифункциональные инструменты									38 085	37 631	-1%								
Шлифовальные машины по бетону/камню									538	564	5%								
Отвертки аккумуляторные	76 700	43 860	104 300	114 840	82 005	122 209	96 005	201 019	39 099	39 875	2%	-80%	-58%	-67%	-51%	-65%	-62%	-9%	-48%
Прочий аккумуляторный инструмент	10 870	6 630	13 400	11 132	9 784	11 421	12 434	12 683	7 293	15 581	114%	23%	25%	36%	59%	40%	16%	135%	43%
ЛШМ	60 200	31 140	26 500	42 040	29 494	50 646	44 075	24 933	19 818	36 029	82%	45%	-18%	-29%	22%	-14%	36%	16%	-40%
Фены технические	49 570	24 000	42 500	93 418	91 744	111 986	109 311	58 261	43 309	40 190	-7%	-31%	-63%	-64%	-56%	-57%	-5%	67%	-19%
Фрезеры	24 600	29 400	20 700	41 083	35 274	48 346	62 909	36 388	40 224	32 645	-19%	-10%	-48%	-32%	-7%	-21%	58%	11%	33%
Шурупверты сетевые	18 160	8 800	12 700	22 727	27 917	32 069	60 739	59 371	66 833	107 304	61%	81%	77%	235%	284%	372%	745%	1119%	491%
Молотки	13 800	3 570	2 700	6 300	13 000	14 396	8 793	7 884	4 475	9 620	115%	22%	9%	-33%	-26%	53%	256%	169%	-30%
Миксеры	8 100	1 935	6 500	12 384	20 331	17 996	20 106	20 346	27 205	38 697	42%	90%	92%	115%	90%	212%	495%	1900%	378%
Штроборезы	3 000	900	1 350	2 138	4 691	5 912	5 374	6 710	7 161	8 014	12%	19%	49%	36%	71%	275%	494%	790%	167%
Сабельные пилы	1 700	900	1 750	3 315	4 890	4 622	4 830	6 352	6 860	11 401	66%	79%	136%	147%	133%	244%	551%	1167%	571%
Точильные станки	63 000	47 400	67 500	91 014	117 697	109 964	102 556	54 883	56 385	64 924	15%	18%	-37%	-41%	-45%	-29%	-4%	37%	3%
Торцовочные пилы	26 500	16 000	26 400	31 984	37 653	49 100	64 259	40 558	23 690	47 309	100%	17%	-26%	-4%	26%	48%	79%	196%	79%
Промышленные пылесосы	24 000	7 000	12 300	20 459	23 808	20 594	25 259	19 329	18 263	66 767	266%	245%	164%	224%	180%	226%	443%	854%	178%
Электрические ножницы	4 500	1 600	1 680	2 864	5 125	2 491	4 558	2 484	1 555	2 435	57%	-2%	-47%	-2%	-52%	-15%	45%	52%	-46%
Полировальные машины	7 200	7 950	5 500	8 177	13 843	17 548	11 039	7 091	9 155	9 046	-1%	28%	-18%	-48%	-35%	11%	64%	14%	26%
<b>всего</b>	<b>3 556 125</b>	<b>2 048 883</b>	<b>2 594 180</b>	<b>3 918 945</b>	<b>3 645 606</b>	<b>4 610 454</b>	<b>4 275 149</b>	<b>2 849 643</b>	<b>2 115 045</b>	<b>2 852 255</b>	<b>35%</b>	<b>0%</b>	<b>-33%</b>	<b>-38%</b>	<b>-22%</b>	<b>-27%</b>	<b>10%</b>	<b>39%</b>	<b>-20%</b>



## Стремительное изменение ситуации на рынке строительного электроинструмента

Текущая ситуация на рынке электроинструмента и прогноз на 2018г.



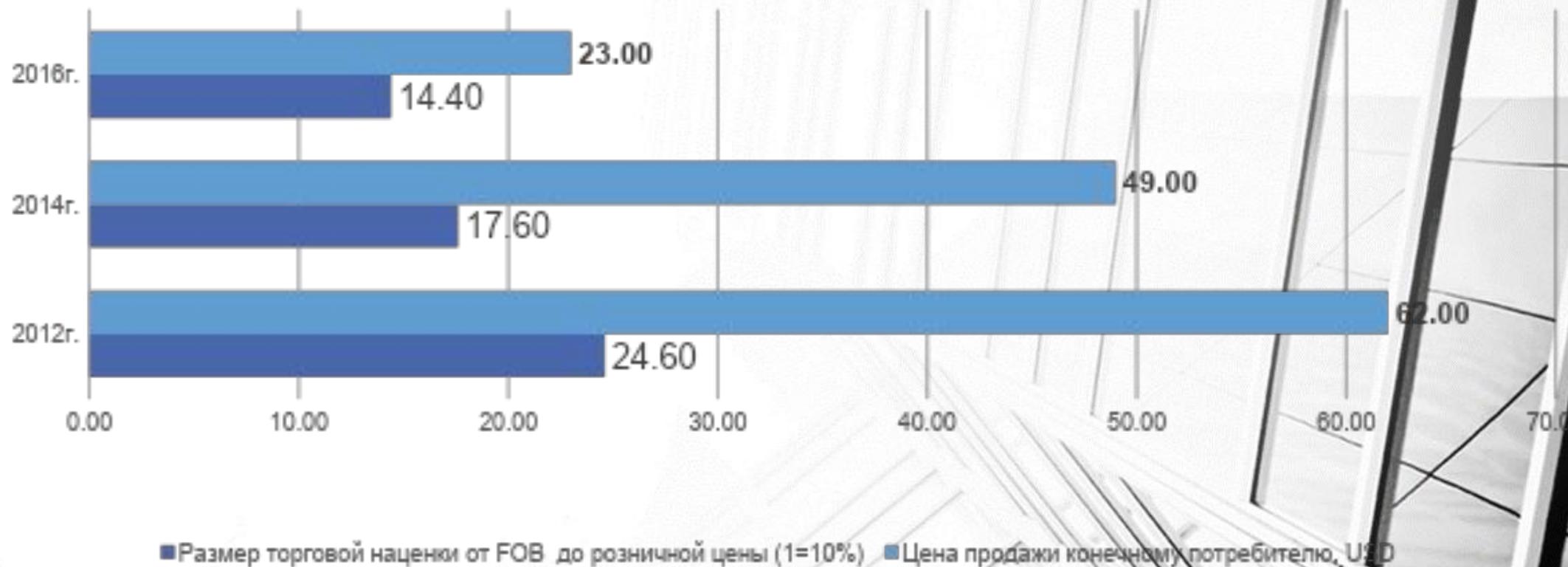
1. Рынок в количественном выражении восстановится к 2018г. и превысит уровень 2014г.
2. В деньгах произойдет лишь частичное восстановление до 1,42 млрд. USD.
3. Средняя цена покупки опустится ниже 70USD за единицу инструмента.
4. Доля мелких брендов на рынке снизится до 11%.
5. На рынке продолжится консолидация, общее количество игроков уменьшится на 1/3.

Сегментация предложения на рынке инструментальном рынке РФ в 2016г. в точке контакта с покупателем и перспективы изменения в 2017г.



**!!! Приведенная модель рынка реализуется, если текущая точка рыночного равновесия не испытает значительных колебаний.**

Снижение рентабельности в каналах продаж на рынке DIY на примере аккумуляторных шуруповертов нижнего ценового сегмента



**За неполные 4 года на рынке инструмента РФ произошло масштабное сокращение маржи, что делает невозможным существование классической 3-х ступенчатой системы дистрибьюции (вендор – дилер – розница).**

- Характеристика потребителей продукции

Определите, является ли ваш целевой рынок потребительским или промышленным (так называемый рынок B2B – «бизнес для бизнеса»).

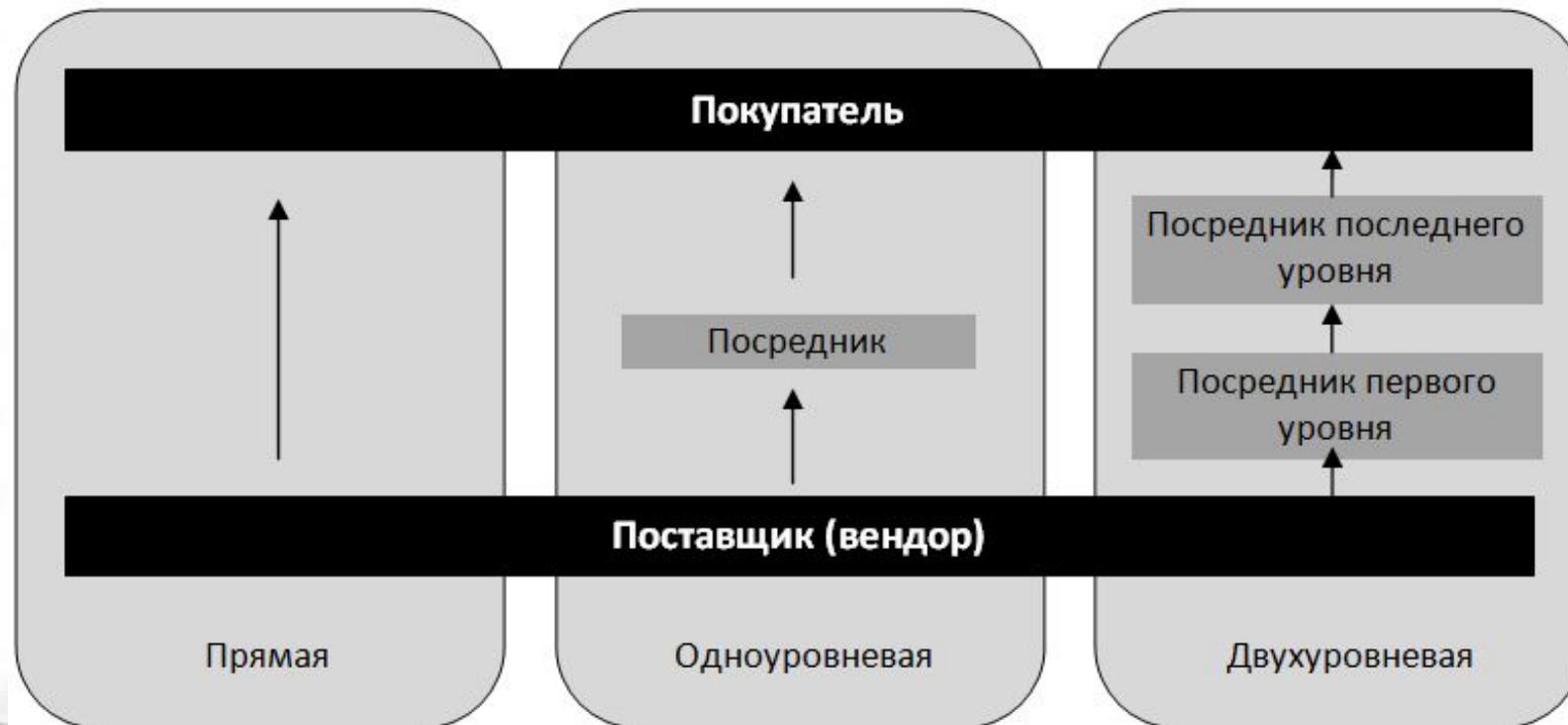
*Незнание своей ЦА влечет за собой либо полный провал продукта на рынке, либо, что чаще всего встречается в практике, значительное увеличение бюджетов на создание и продвижение продукта*



## • Стратегия продвижения продукции на рынок

Цены, которые вы установите на свою продукцию, будут напрямую влиять на объемы продаж и уровень прибыли. Чтобы определить свою ценовую политику, необходимо поставить задачи, разработать систему цен с учетом всех расходов предприятия, выбрать ценовую стратегию для создания присутствия на рынке.

Структура дистрибуции:



## • План продвижения продукции:

- Запланированная ATL и BTL активность, разработка POSM, выставки, федеральные акции, продвижение в интернете, SMM, PR, GR и т.д.

### План по выводу приложения в ТОП



## • Характеристика конкурентов

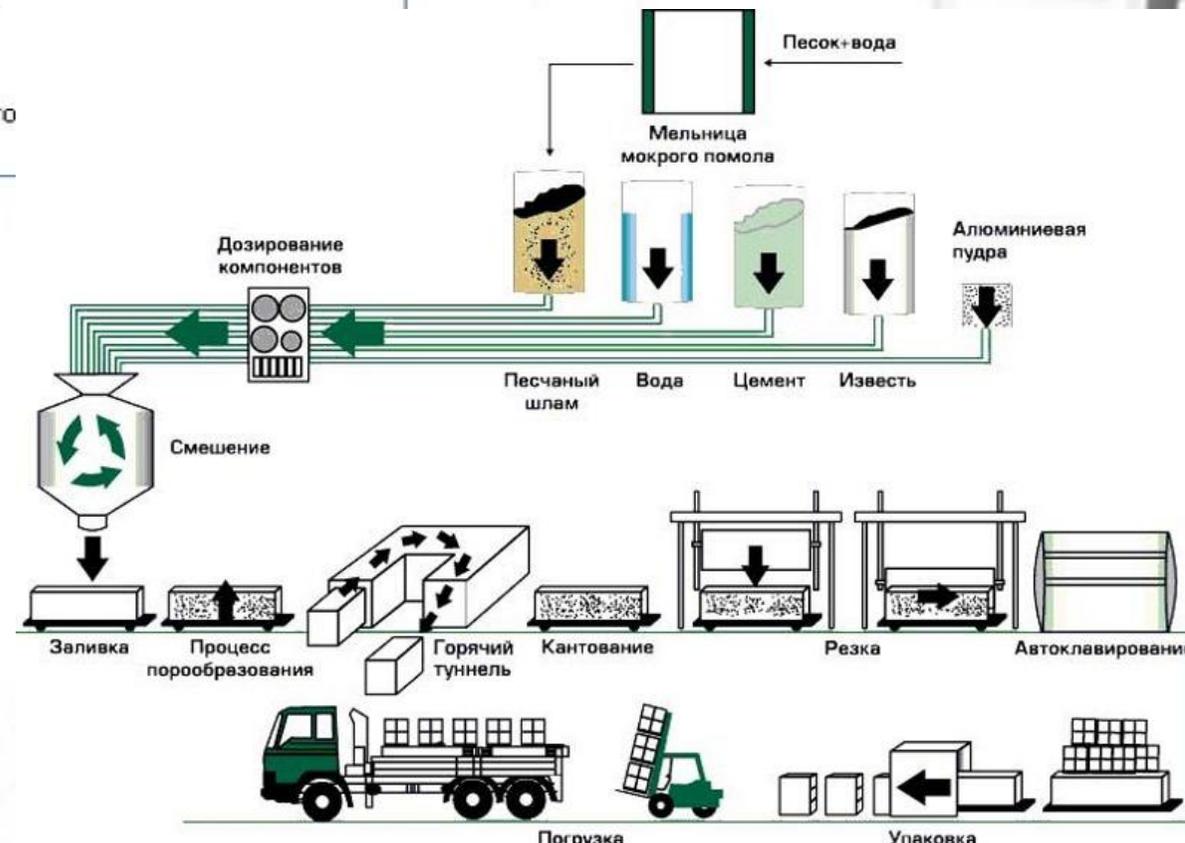
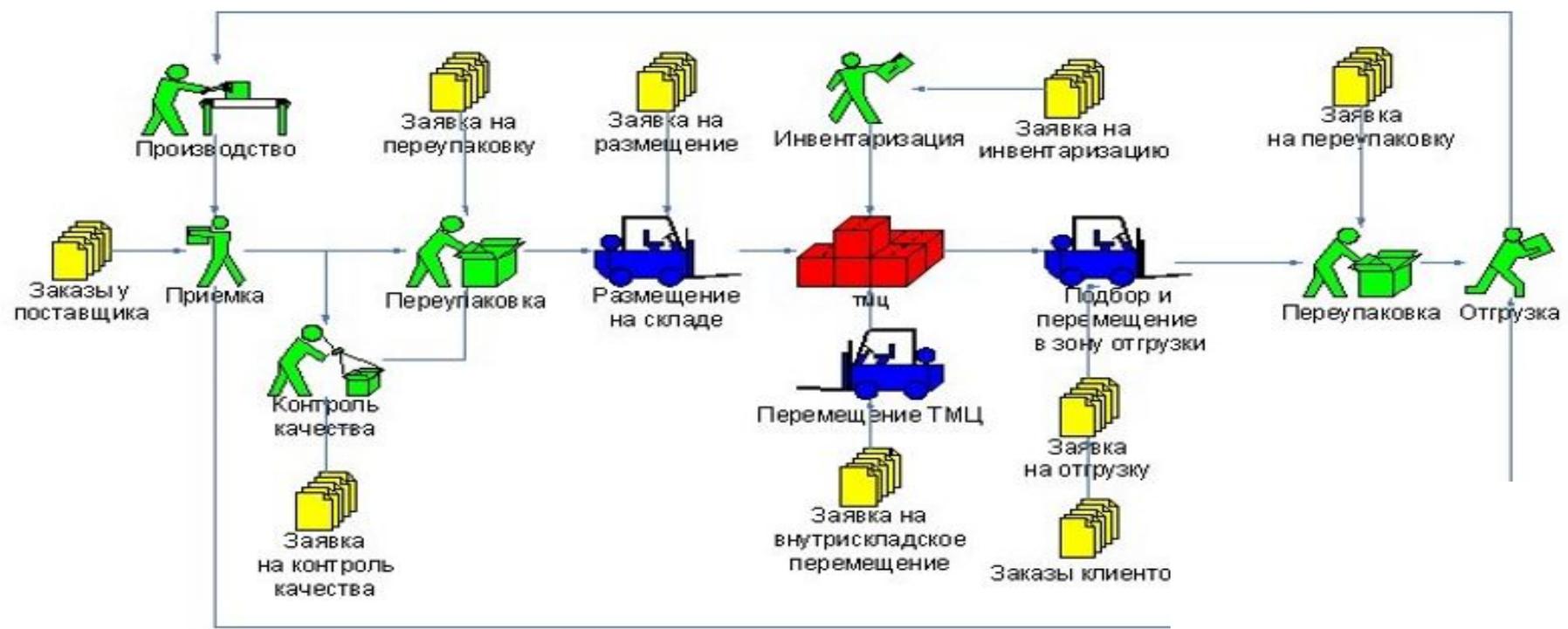
Описание конкурентной среды является неотъемлемой частью любого бизнес-плана. Укажите, кто является вашими прямыми и косвенными конкурентами. Оцените их долю рынка и уровень прибыли. Проанализируйте их сильные и слабые стороны, опишите, какие технологии и оборудование они используют, каким методам продвижения отдают предпочтение, какой у них персонал, какую реакцию можно от них ожидать после вывода на рынок вашего продукта



# Готовим раздел «Производственный план»

- **Описание технологического процесса**
- Зачастую производственный план составляется на основе плана сбыта выпускаемой продукции. В этом разделе напишите о том, как вы планируете производить свой продукт, и рассмотрите все этапы создания товара или услуги.
- Опишите подробно все нюансы технологического процесса (лучше всего с наглядными схемами) с момента приобретения сырья и материалов и до реализации готовой продукции оптовикам
- Вопросы снабжения сырьем, материалами и комплектующими заслуживают большего внимания, так как от них во многом зависит стабильность технологического процесса. Напишите, какими материальными ценностями (земля, здания, производственные сооружения), запасами сырья и материалов, каким оборудованием и комплектующими обладает ваша компания сейчас и как будут осуществляться поставки в будущем.

- Опишите, какое оборудование требуется для производства продукции. Если на момент написания бизнес-плана предприятие не имеет всего необходимого оборудования, укажите, что нужно для его приобретения и сколько времени с момента получения требуемого финансирования понадобится на его покупку, установку, отладку и запуск
- Рассмотрите подробно требования к контролю качества на всех этапах производства продукции, укажите стандарты, которыми вы будете руководствоваться.
- Уделите внимание вопросам энергетического обеспечения: перечислите требования к источникам энергии, проанализируйте их доступность и продумайте альтернативные варианты при перебоях в работе основных источников энергии.

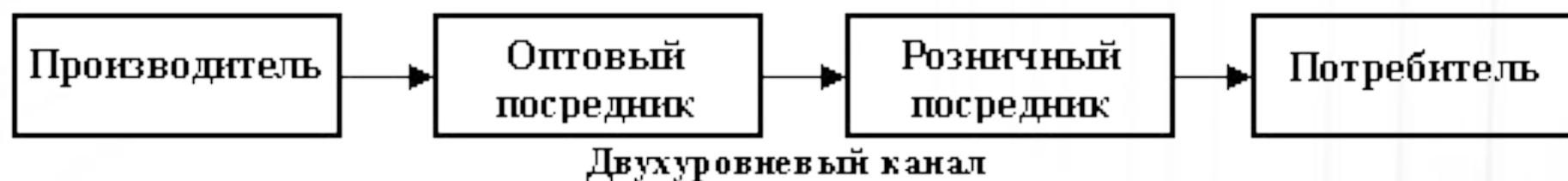
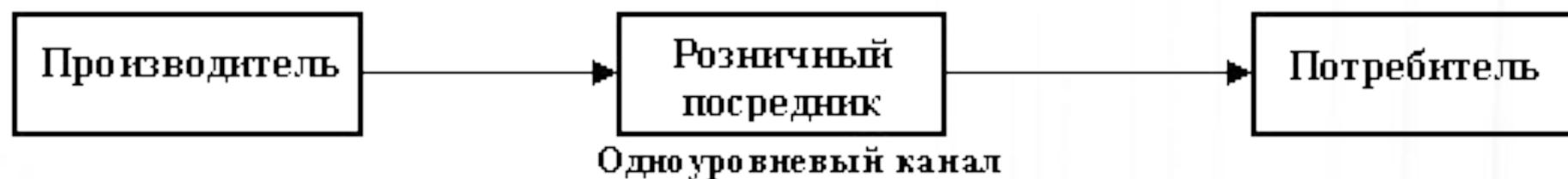
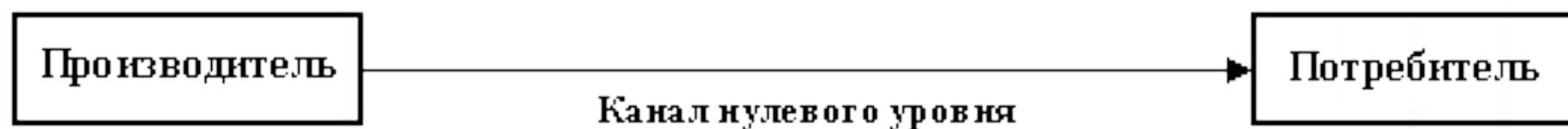


## • Требования к квалификации и наличие необходимого персонала

- Во второй части производственного плана дайте характеристику штатному составу предприятия. Особое внимание уделите административному, инженерно-техническому и производственному персоналу. Опишите структуру и состав подразделений, условия труда, оплаты и стимулирования. Рассмотрите вопросы повышения квалификации и обучения сотрудников (если это предполагается).
- Если со временем вы планируете произвести изменения в структуре персонала компании (как правило, это расширение штата), то обязательно упомяните об этом в производственном плане: дайте прогнозы развития компании на ближайшие 2-3 года и напишите, какие специалисты в связи с этим вам понадобятся в будущем.

# Готовим раздел «План сбыта»

- Этот раздел является одним из основных и обязательным для всех видов компаний и организаций. В нем отражается стратегия продаж предприятия на различных этапах его существования и доказывается возможность реализовывать запланированные объемы продукции.
- Опишите методы продаж, которыми вы собираетесь воспользоваться. Если ваша компания достаточно крупная и/или предлагаемый вами продукт довольно специфичный, желательно разработать подробную систему пред- и послепродажного сопровождения вашего товара. Она включает в себя как информационную поддержку и обучение дистрибьюторов, так и гарантийное обслуживание вашей продукции.
- Лучше всего, если вы приведете наглядную схему распределения товара, на которой будет отмечен процесс реализации продукции и условия ее продажи потребителям



# Готовим раздел «Анализ чувствительности проекта»

- Этот анализ определяет устойчивость проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение темпов инфляции, увеличение сроков задержки платежей и др.), так и внутренних показателей проекта (изменение цены продукции или объемов сбыта). Целями проведения этого анализа является оценка степени влияния изменения каждого (или нескольких сразу) из входных параметров, чтобы предусмотреть наихудшее развитие ситуации в проекте.

- Анализ чувствительности обычно состоит из нескольких этапов:
- 1. Выбор ключевого показателя эффективности инвестиций, в качестве которого может выступать внутренняя норма доходности (IRR) или чистый дисконтированный доход (NPV).
- 2. Выбор факторов, в которых вы не можете быть твердо уверенными: капитальные затраты и вложения в оборотные средства, рыночные факторы (цена и объем продаж), компоненты себестоимости продукции, сроки строительства и ввода в действие основных средств.
- 3. Установление верхних и нижних (предельных и номинальных) значений этих неопределенных факторов.
- 4. Расчет ключевого показателя для всех выбранных предельных значений факторов.
- 5. Построение графика чувствительности для всех неопределенных факторов, который позволяет сделать вывод о наиболее критичных аспектах вашего инвестиционного проекта и скорректировать их. Например, если критическим фактором оказалась цена реализуемой продукции, то стоит задуматься об изменении маркетинговой стратегии и/или повышении качества товара.

# Спасибо за внимание!

Контактная информация:

Паремский Антон

Почта: [Koppolo@gmail.com](mailto:Koppolo@gmail.com)