

Бизнес-план

Оглавление

1. Определение миссии предприятия	3
2. SWOT-анализ.....	3
3. Определение целей и стратегии организации в целом.....	3
4. Определение задач и программы действий по их реализации	6
5. Составление плана маркетинга и контроль за его выполнением.....	10
6. Составление бюджета маркетинга	11

1. Определение миссии предприятия

Миссия проекта отеля Скай представлена в таблице 1

Таблица 1 Миссия проекта отеля Скай

Миссией проекта Миссия проекта отеля Скай - создание доступной и качественной услуги в сфере отрасли гостеприимства.

Таблица 2 Видение проекта отеля Скай

Будущее проекта отеля Скай мы видим, как востребованная и уважаемая компания в сфере отрасли гостеприимства

Далее, приступим к SWOT анализу в сфере отрасли гостеприимства.

2. SWOT-анализ

Для обоснования выбора представленной стратегии произведем SWOT-анализ проекта отеля Скай (см. Таблицу 3, 4, 5)

Таблица 3 Матрица «Деловой экран» SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Удобное географическое положение Наличие необходимых мощностей Высокий уровень системы менеджмента качества услуг Хорошая репутация у целевых потребителей Собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным Эффективное использование различных каналов сбыта Компания платежеспособна	Высокая степень централизации управления Низкий уровень системы маркетинга Слабая политика стимулирования продаж Текучесть кадров Нехватка свободных денежных средств
Угрозы	Возможности
Высокий уровень конкуренции Спад платежеспособности населения при углублении кризиса Ужесточение налогового режима Неблагоприятные изменения курса рубля Несвоевременные поставки, кредитные риски	Развитый рынок трудовых ресурсов Повышение спроса на новые группы услуг Санкции Благоприятные демографические изменения

Таблица 4. Корреляционная матрица SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны	Итого:
--	-----------------	----------------	--------

		Удобное географическое положение	Наличие необходимых мощностей	Высокий уровень системы менеджмента качества услуг	Хорошая репутация у целевых потребителей	Собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным	Эффективное использование различных каналов сбыта	Высокая степень централизации управления	Низкий уровень системы маркетинга	Слабая политика стимулирования продаж	Текущая кадры	Нехватка свободных денежных средств	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Угрозы	Высокий уровень конкуренции	2	5	5	4	4	5	3	5	5	3	4	45
	Спад платежеспособности населения	3	4	5	5	3	4	1	4	4	1	2	36
	Ужесточение налогового режима	5	4	3	2	5	4	2	3	5	5	3	41
	Неблагоприятные изменения курса рубля	2	3	4	3	4	5	3	4	4	5	5	42
	Несвоевременные поставки, кредитные риски	4	3	4	2	3	3	4	2	2	2	5	34
Возможности	Развитый рынок трудовых ресурсов	5	3	2	3	3	2	3	2	2	5	4	34
	Повышение спроса на новые группы услуг	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	51
	Санкции	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	49
	Появление новых инвесторов	4	4	4	4	3	3	5	2	2	2	5	38
Итого		33	38	36	33	34	36	27	32	34	27	38	

Таблица 5. Матрица SWOT-анализа «Проблемное поле предприятия»

	Сильные стороны	Слабые стороны
--	-----------------	----------------

		Удобное географическое положение	Наличие необходимых мощностей	Высокий уровень системы менеджмента качества услуг	Хорошая репутация у целевых потребителей	Собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным	Эффективное использование различных каналов сбыта	Высокая степень централизации управления	Низкий уровень системы маркетинга	Слабая политика стимулирования продаж	Текущая численность кадров	Нехватка свободных денежных средств	
1		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	J11	
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Угрозы	Высокий уровень конкуренции	6	1	14	1	9	13	6	8	3	6	7	11
	Спад платежеспособности населения	14	2	4	2	4	8	12	2	2	7	13	12
	Ужесточение налогового режима	7	13	6	4	9	11	9	8	10	5	13	13
	Неблагоприятные изменения курса рубля	7	6	14	7	11	1	12	6	2	5	7	14
	Несвоевременные поставки, кредитные риски	6	13	6	13	4	4	6	13	3	5	7	15
Возможности	Развитый рынок трудовых ресурсов	1	6	1	6	1	4	9	10	6	13	5	16
	Повышение спроса на новые группы услуг	4	1	1	1	1	2	11	8	10	13	14	17
	Санкции	1	11	2	1	9	2	13	3	2	7	7	18
	Появление новых инвесторов	14	1	14	4	11	6	9	10	2	13	1	19

Далее, произведем ранжирование проблем проекта отеля Скай по значимости (см. Таблицу 6).

Таблица 6 Матрица ранжирования проблем проекта отеля Скай по значимости

№ проблемы	Формулировка проблемы	Оценка проблемы	Ранг проблемы
1	Увеличение объема услуг	58	1
2	Развитие сети в регионах	42	2
3	Использование новых форм стимулирования продаж на основе интернет-технологий	12	13
4	Освоение новой линейки услуг	26	6
5	Внедрение системы адаптации персонала в кризисных условиях	16	11
6	Создание службы стратегического развития	41	3
7	Привлечение денежных средств со стороны (ссуды, кредиты), рост инвестиционной привлекательности	34	4
8	Создание Центра повышения квалификации персонала в области маркетинга	18	10
9	Модернизация мощностей	23	8
10	Проведение тендеров на разработку лучшего дизайнера	14	12
11	Ввод новых технологий	19	9
12	Совершенствование системы менеджмента качества (внедрение стандартов предприятия)	4	14
13	Обучение управленческого персонала и поиск новых методов управления	30	5
14.	Расширение круга потребителей	25	7

В соответствии с полученными количественными оценками, ранжированными по убыванию значимости, было определено, что устранение проблем проекта отеля Скай позволит ему укрепить свои конкурентные позиции на рынке.

3. Определение целей и стратегии организации в целом

Для определения целей и стратегии организации в целом проблемы построим дерево целей (см. Рисунок 1).

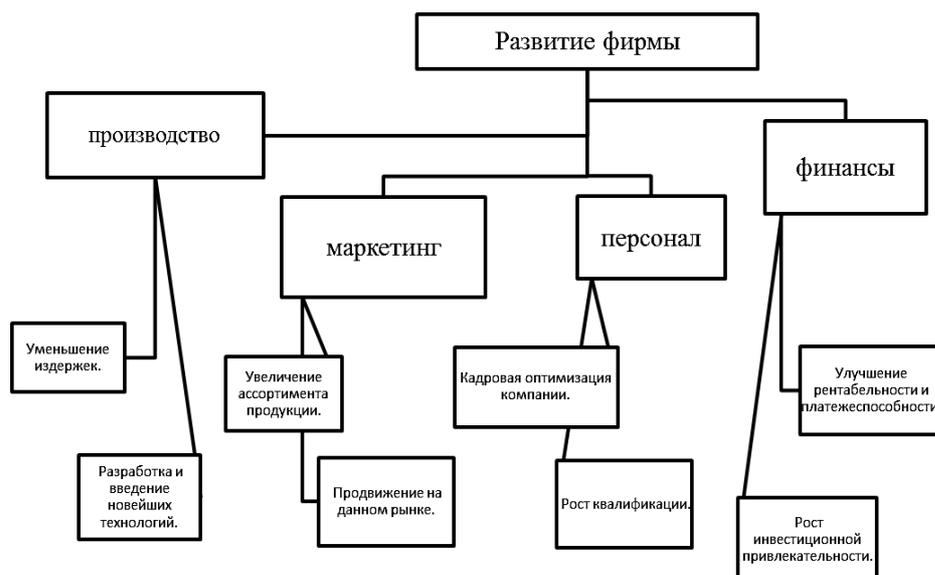


Рисунок 1 Дерево целей отеля Скай

Для выбора пути развития фирмы введем критерии оценки, определим их вес и оценим эффекты применения альтернативных действий. Альтернативные действия следует рассматривать на двух уровнях разветвлений. 1-й уровень выбора пути решения проблемы характеризуется следующими экспертными и расчетными данными в таблицах 7 – 11.

Таблица 7 Данные для анализа

Критерии	W	Подцели 1-го уровня			
		Производство	Маркетинг	Персонал	Финансы
Денежная выручка	0,3	0,4	0,2	0,2	0,2
Капитализа ция фирмы	0,7	0,3	0,1	0,2	0,4
		Эффект			
		0,33	0,13	0,2	0,34

Взвешенные оценки определяем по следующей формуле: $E_k = eW_{ij}^k \cdot e_{ij}$,

$$E_1 = 0,3 \cdot 0,4 + 0,7 \cdot 0,3 = 0,33;$$

$$E_2 = 0,3 \cdot 0,2 + 0,7 \cdot 0,1 = 0,13;$$

$$E_3 = 0,3 \cdot 0,2 + 0,7 \cdot 0,2 = 0,2;$$

$$E_4 = 0,3 \cdot 0,2 + 0,7 \cdot 0,4 = 0,34.$$

По 2-му уровню «Уменьшение издержек – разработка и введение новейших технологий» имеем следующие данные:

Таблица 8 Данные для анализа

Критерии	W	Действия	
		Уменьшение издержек	Разработка и введение новейших технологий
Рентабельность	0,4	0,3	0,7
Доход	0,6	0,6	0,4
Эффект			
		0,48	0,52

По уровню «Увеличение ассортимента услуг – продвижение на рынке» можно рассматривать по критериям доли рынка и количеству потребителей:

Таблица 9 Данные для анализа

Критерии	W	Действия	
		Увеличение ассортимента продукции	Продвижение на рынке
Доля рынка	0,6	0,5	0,5
Размер клиентской базы	0,4	0,6	0,4
Эффект			
		0,54	0,46

По уровню «Кадровая оптимизация – рост квалификации» можно рассматривать по критериям конкурентоспособность продукции - рентабельность:

Таблица 10 Данные для анализа

Критерии	W	Действия	
		Кадровая оптимизация	Рост квалификации
Конкурентоспособность услуги	0,6	0,4	0,6
Рентабельность	0,4	0,7	0,3
Эффект			
		0,52	0,48

По уровню «Улучшение рентабельности и платежеспособности – рост инвестиций» можно рассматривать по критериям прибыль - конкурентоспособность продукции:

Таблица 11 Данные для анализа

Критерии	W	Действия
----------	---	----------

		Улучшение рентабельности и платежеспособности	Рост инвестиций
Прибыль	0,8	0,4	0,6
Конкурентоспособность продукции	0,2	0,2	0,8
Эффект			
		0,36	0,64

По расчетным показателям эффектов строим размеченное дерево целей (см. Рисунок 2).

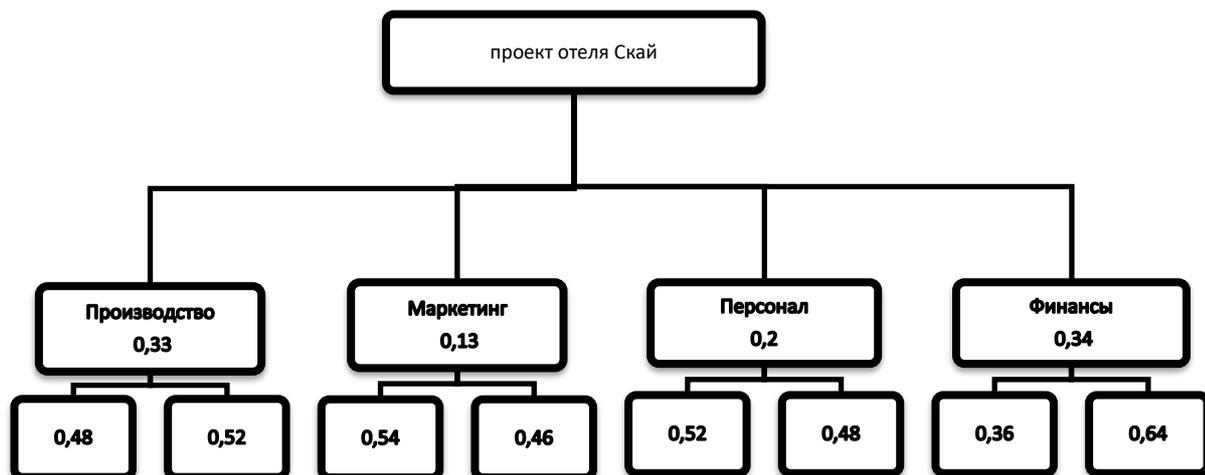


Рисунок 2 Размеченное дерево целей проекта отеля Скай

Для оценки эффективности каждого из восьми возможных путей рассчитаем взвешенные оценки эффективности возможных действий по решению проблемы:

$$E(1) = 0,48 \cdot 0,33 = 0,16 \text{ е. э.}$$

$$E(2) = 0,52 \cdot 0,33 = 0,17 \text{ е. э.}$$

$$E(3) = 0,54 \cdot 0,13 = 0,07 \text{ е. э.}$$

$$E(4) = 0,46 \cdot 0,13 = 0,06 \text{ е. э.}$$

$$E(5) = 0,52 \cdot 0,2 = 0,1 \text{ е. э.}$$

$$E(6) = 0,48 \cdot 0,2 = 0,1 \text{ е. э.}$$

$$E(7) = 0,36 \cdot 0,34 = 0,12 \text{ е. э.}$$

$$E(8) = 0,64 \cdot 0,34 = 0,22 \text{ е. э.}$$

Вывод: расчеты показали, что наиболее эффективен восьмой путь, т. е. фирме нужно осуществлять стратегию инвестиционной привлекательности.

4. Определение задач и программы действий по их реализации

Цели проекта отеля Скай представлены в таблице 12.

Таблица 12 Цели и задачи проекта отеля Скай

№	Цель проекта:
1	1. Организация и запуск проекта отеля Скай - Обеспечить через 3 месяца. 2. (S.M.A.R.T.) S – реализовать проекта отеля Скай; M - реализовать проект в течении 6 месяцев; A – создать команду; R – проект увеличит уровень предпринимательской активности в регионе; T - реализовать проект в течении 6 месяцев; 3. Обеспечить через 6 месяцев уровень популярности 15 % (S..M.A.R.T.) 4. Обеспечить через 6 месяцев уровень популярности 25 % (S..M.A.R.T.)
№	Задачи проекта:
1	Продвижение проекта отеля Скай
2	Увеличение круга клиентов проекта отеля Скай
3	Узнаваемость проекта отеля Скай

- ограничения проекта (C/C/C);

Технические ограничения:

- Выбор помещения;
- Выбор дизайна;
- Выбор контента;
- Создание сайта.

Ресурсное ограничения:

- Разработка плана проекта;
- Согласование плана проекта;
- Утверждение плана проекта;
- Выделение бюджета;
- Финансирование плана проекта;

5. Составление плана маркетинга и контроль за его выполнением

Основные этапы плана маркетинга проекта отеля Скай представлены в таблице 13.

Таблица 13 Основные этапы плана маркетинга проекта отеля Скай

№	Задачи и Этапы реализации маркетинга проекта (основное содержание этапа)	Срок реализации	Ответственный (код задачи/предшественник CRM)
1	Разработка формата маркетинга	3 день	A (Руководитель группы)
2	Определение целей и экономических задач маркетинга проекта	3 дня	B (A) (Руководитель группы)
3	Определение бюджета маркетинга проекта	3 день	C (Руководитель группы)
4	Утверждение бюджета проекта	4 дней	D (B,A) (Руководитель группы)
5	Выбор поставщиков услуг маркетинга	2 дней	E (C) (Руководитель группы)
6	Разработка графика работ	6 день	F (D) (Руководитель группы)
7	Определение представителей компании	3 дня	G (F) (Руководитель группы)
8	Определение обязанностей представителей компании	2 дня	H (G) (Руководитель группы)
9	Выбор формата взаимодействия	7 дней	I (C) (Руководитель группы)
10	Внедрение программы маркетинга	5 дней	J (G) (Руководитель группы)
11	Тестирование программы маркетинга 1 фаза	2 день	K (J) (Руководитель группы)
12	Тестирование программы маркетинга 2 фаза	4 дней	L (K,J,F,I) (Руководитель группы)
13	Внесение корректировки в случае необходимости	2 день	M (L) (Руководитель группы)
14	Подготовка отчета	4 день	N (L) (Руководитель группы)
15	Отчет о финансовых затратах для бухгалтерии	3 день	O (P) (Руководитель группы)
16	Запуск программы маркетинга	7 дней	P (L) (Руководитель группы)

Концепция комплекса маркетинга проекта отеля Скай (по технологии 5 P) представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 Концепция комплекса маркетинга проекта отеля Скай (по технологии 5 P)

5. Составление бюджета маркетинга

Определение бюджета маркетинга проекта отеля Скай представлено в таблице 14.

Таблица 14 Бюджет проекта отеля Скай

Наименование потребности проекта	Стоимость потребности проекта
Реклама offline	45000 руб. (стандартная ставка)
Изготовление роликов, баннеров, рекламных листовок	75000 руб.
- печать;	30000 руб.;
- ролики;	20000 руб.;
- листовки;	135000 руб.
- прочее;	5000 руб.
Разработка сайта:	185000 руб.
верстка	100 000
- хостинг;	55 000 руб.;
- контент	30 000 руб.
Оплата персонала	200 000
Итого:	650 000
План доходов и прибыли (период 1 года)	
- доход	10 000 000
- расход (общий);	6 000 000
- расход (проект)	650 000
Итого прибыль:	3 350 000