|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Бизнес план производства мебели** Пример бизнес-плана: компания "Эксклюзив"– производство офисной мебели.1. Резюме для высшего руководстваКомпания "Эсклюзив" переживает бурный рост, обусловленный открытием нового широкого канала прямых продаж по почте. Размещая информацию в специализированных каталогах, мы можем открыть еще один дополнительный источник информации, установив связи с дистрибуторами офисного оборудования, осуществляющими прямые поставки.Наш бизнес-план предусматривает ускоренный рост объемов продаж на протяжении следующих трех лет. Поскольку это связано с определенными осложнениями, касающимися оборотного капитала, мы планируем тщательно контролировать рост продаж и обеспечивать стабильные денежные потоки.

|  |
| --- |
|  |

Кроме того, мы планируем получить небывало высокую прибыль. Итак, данный бизнес-план — это план развития благополучной компании с хорошими перспективами роста, стремящейся обеспечить свое устойчивое развитие в ближайшем будущем.1.1. Цели1. Поднять объем продаж, осуществляемых через новый канал сбыта, с 20 млн руб. в 2007 году  до  28 млн руб. в 2008 г.2. Обеспечить валовую маржу на уровне, близком к 90%.3. К 2009 г. чистая прибыль должна превысить 40,0% объема продаж.1.2. МиссияКомпания Эксклюзив предлагает взыскательным клиентам, ценящим дизайн, добротность материалов и уровень исполнения, относительно дорогие наборы офисной мебели самого высокого качества, воплощающие в себе достижения современных технологий. Мы обращаем особое внимание на внешний вид нашей продукции, создавая высококачественную рабочую обстановку, сочетающую достижения современной технологии и эргономики.  Высокое качество производства, материалов и дизайна наших товаров создают привлекательную деловую атмосферу, подчеркивают высокий общественный статус владельцев и оттеняют их лидерские и творческие деловые характеристики.1.3. Ключи к успеху· Бескомпромиссная приверженность качеству продукции: качественное дерево, качественная работа, качественный дизайн и качественный конечный результат.· Успешный маркетинг: нам необходимо донести информацию о своем существовании до взыскательного потребителя и быть уверенными, что он нас обязательно найдет.· Почти автоматическая сборка. Мы не можем позволить себе продажу готовых изделий, но процесс сборки должен быть максимально простым и автоматическим, позволяющим потребителю почувствовать качество продукции и простоту сборки.2. Краткое описание компанииКомпания Эксклюзив — это частная специализированная фирма, производящая высококачественную офисную мебель для пользователей, стремящихся к элегантности. Наш рыночный сегмент состоит из менеджеров корпораций, владельцев малых предприятий и людей, работающих в домашнем офисе.2.1. Владельцы компанииКомпания Эксклюзив является закрытым акционерным обществом с ограниченной ответственностью. Она целиком принадлежит Алексею и Марине Сергеевым. Компания создана в 2002 году. В настоящее время права на владение оборудованием и торговой маркой компании переданы банку АКМ. 2.2. История компанииНа самом деле компания Экслюзив возникла еще в конце 1980?х годов, когда она была производственным кооперативом в г. Хабаровск. Однако в нынешнем своем виде она существует с 2002 г., когда права собственности на линию мебельного производства перешли к Алексею и Марине Сергеевым. Новые владельцы переехали в г. Брянск и перенесли производство туда.В 2005 г. объем продаж испытал крупный скачок. Это объясняется открытием нового канала сбыта. В результате продукция компании была включена в престижный каталог Шик, распространяемый среди дистрибуторов дорогой мебели. Это позволило резко увеличить количество заказов.Резкое увеличение количества заказов потребовало увеличения оборотного капитала и вынудило ее сделать ряд крупных займов. Однако наши менеджеры считают, что ситуация находится под контролем.Для запуска нового подразделения компании, которое будет осуществлять продажу товаров по почте необходимо произвести затраты, описанные в плане создания компании в таблице 1.Таблица 1. План создания компании

|  |
| --- |
| Начальные затраты |
| Юридические расходы | 100 000,00р. |
| Канцелярские и офисные товары | 30 000,00р. |
| Контракты с каталогами | 1 000 000,00р. |
| Контракты с почтой | 1 000 000,00р. |
| Автомобиль | 600 000,00р. |
| Аренда | 25 000,00р. |
| Общие затраты | 2 755 000,00р. |
|   |
| Активы |
| Денежные средства | 500 000,00р. |
| Ценные бумаги | 837 963,00р. |
| Дебиторская задолженность | 897 347,00р. |
| Товарно-материальные запасы | 987 376,00р. |
| Другие текущие активы | 10 000,00р. |
| Общие активы | 3 232 686,00р. |
|   |   |
| Нехватка капитала для начала работы | 477 686,00р. |

2.3. Местоположение и возможности компанииЦентральный офис компании расположен в отдельно стоящем здании на окраине г. Брянск. Возле здания оборудована стоянка для машин и красивый сквер.3. УслугиКомпания Эксклюзив предлагает своим клиентам высококачественную мебель, предназначенную для эффективного использования компьютерных технологий в корпоративном или домашнем офисе. Основной товар компании — эргономичные и красивые столы, в которых можно разместить персональный компьютер. Все детали столов изготавливаются из дуба или вишни.3.1. Описание услуг· Компьютерные столы выпускаются в нескольких вариантах. Эти столы представляют собой элегантные элементы офисной обстановки и в то же время удобное место для работы с компьютером. У этих столов есть два ключевых и тесно связанных между собой эргономичных компонента — высота и угол наклона клавиатуры, а также высота и угол наклона монитора. Коробки для кабелей и полки для бумаг обеспечивают дополнительную функциональность стола, нисколько не снижая впечатление от его элегантного вида.· Кроме того, мы выпускаем аксессуары для офисной обстановки, в частности, картотеки, подставки для принтеров и книжные шкафы.· Кроме того, мы занимаемся дизайнерскими разработками по индивидуальному заказу, тщательно учитывая все измерения.3.2. КонкуренцияВ нашей нише у нас есть два основных конкурента: компании Офимеб и Еврофис. Компания Офимеб — это крупная компания, маркетинг которой лучше, чем качество ее товаров. Фирма Еврофис представляет собой филиал компании Европейская Фурнитура, основного производителя мебели, который недавно нацелился на нашу нишу.Однако основная конкуренция разворачивается за пределами этой ниши. Нашими основными соперниками являются производители массовой и дешевой мебели, торгующие своими товарами через основные каналы распространения и магазины офисного оборудования. Они отвлекают наших потенциальных клиентов в сторону более дешевой продукции.3.3. Выпуск информационных материаловВ 2007 г. мы планируем выпустить собственный каталог компании, в который будут также включены другие товары, предназначенные для того же целевого рынка. Основной упор будет сделан на каталог, предназначенный для менеджеров корпораций, в который будут включены мебель, лампы и другие аксессуары.3.4. СнабжениеБрянская область предоставляет широкий выбор древесины. Мы имеем возможность выбирать дуб и вишню более высокого качества, чем наши конкуренты. Поскольку наши продажи в течение последних двух лет постоянно росли, мы в состоянии предложить нашим клиентам более выгодные цены за счет более крупных поставок.Мы сотрудничаем с тремя поставщиками древесины. Все они являются местными компаниями. В частности, компания Древснаб поставляет в основном материалы из дуба и немного материалов из вишни. Компания Древснаб уже довольно давно является нашим поставщиком, предлагая нам качественные услуги за приемлемую цену. Это надежный поставщик качественного товара. Компания Брянская Лесопилка является вторым нашим надежным поставщиком вишни и специальных сортов древесины. Кроме того, иногда, когда два наших основных поставщика не могут удовлетворить наши потребности, мы обращаемся к компании Стол & Стул.Помимо этого, мы сотрудничаем с большим количеством производителей специальных товаров, приобретая у них аксессуары, стекло, полки и другие вещи.Хотя по сравнению с крупнейшими производителями мебели мы не являемся основным игроком на этом рынке, наша компания стала одним из крупнейших покупателей вспомогательных товаров. Большинство наших поставщиков осуществляют продажи через специализированные магазины для плотников и столяров. По этой причине эти магазины стали воспринимать нас как одного из основных клиентов.3.5. ТехнологияНаше преимущество основано на последних достижениях технологий и эргономики, сочетающихся с классическими элементами мебельного дизайна. Мы должны внимательно следить за новейшими достижениями в производстве дисплеев, средств ввода и вывода информации, а также средств связи. Например, наши последние модели предназначены для работы с настольными цифровыми сканерами, создания презентаций с использованием аудиовизуальных средств, использования электронной почты и т.п.Наше преимущество в конкурентной борьбе обеспечено запатентованным изобретением, обеспечивающим легкую сборку мебели. Ни один из конкурентов не способен достичь нашего уровня в этой области. Клиенты подтверждают, что сборка мебели не вызывает никаких затруднений, а, наоборот, доставляет им удовольствие.3.6. УслугиВ 2007 г. мы выпустим новую линию продукции, позволяющей удобно работать с ноутбуками и обеспечивать соединение с сетью. Новый вариант стола будет иметь другую конфигурацию, предполагающую удобный контакт с базовым блоком, и освободит рабочее пространство.Кроме того, мы собираемся выпускать столы, предназначенные для работы с более крупными мониторами с диагональю экрана 17", 19" и 21", которые получили широкое распространение на рынке. Мы внимательно следим за технологическими новинками, стремясь быстрее других отреагировать на появление настенных дисплеев с плоскими экранами, жидкокристаллических дисплеев и аналогичных изобретений.4. Краткое описание рынкаНаш целевой рынок — это люди, желающие обладать офисной мебелью, сделанной по современной технологии, но обладающей шармом старины. К ним относятся руководители корпораций, владельцы малых и средних предприятий, а также люди, работающие в домашних офисах. Все они ценят качество и не стеснены в средствах.4.1. Сегментация рынкаНаш маркетинг направлен на три сегмента целевого рынка.· Руководители корпораций. Наше маркетинговое исследование показывает, что в России в настоящее время существует более 2,5 млн. предприятий, в которых работают более 100 сотрудников. Мы считаем, что нашими потенциальными клиентами являются руководители высшего звена корпораций, поскольку наша мебель намного дороже стандартной.· Владельцы малых и средних предприятий. По самым последним данным в России существует огромный рынок малых предприятий, в которых работает менее 100 сотрудников. В это число входят многие миллионы работодателей и обслуживающих свое собственное предприятие.· Домашние офисы. Начиная с конца 1990?х годов в России растет количество домашних офисов. В настоящее время их количество превышает 1 млн.Таблица 2. Анализ целевого рынка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Анализ рынка  |   |   |   |
|   |   |   |   |
| Рыночные сегменты | 2007 | 2008 | 2009 |
| Руководители корпораций | 169 234 576,00р. | 189 542 725,00р. | 212 287 852,00р. |
| Владельцы малых предприятий | 58 765 324,00р. | 65 817 163,00р. | 73 715 223,00р. |
| Домашние офисы | 44 342 987,00р. | 55 428 734,00р. | 69 285 918,00р. |
| Другие | 17 865 429,00р. | 18 312 065,00р. | 18 769 867,00р. |
| Всего | 290 208 316,00р. | 329 100 687,00р. | 374 058 860,00р. |

4.2. Стратегия сегментации целевого рынкаНаше определение целевого сегмента рынка само по себе является стратегическим решением. Мы не стремимся удовлетворить всех пользователей персональных компьютеров, которым необходима офисная мебель. Наоборот, мы ориентируемся лишь на самую взыскательную часть этой аудитории. Наш клиент — это профессионал высокой квалификации, готовый переплатить за качество продукции.Мы ищем покупателя, ценящего две вещи: качество ручной работы и превосходный дизайн с одной стороны, а также технологичность и эргономичность мебели с другой.4.2.1. Тенденции рынкаДостигнув определенной стадии развития, наш рынок наконец осознал разницу между стандартной офисной мебелью, продаваемой по разным каналам, и нашей продукцией.Для нас важной тенденцией является развитие карьеры высококвалифицированных клерков, владельцев офисов и менеджеров. В обществе появилась прослойка людей, владеющих компьютерами и ценящими высокое качество мебели, исполненной в старинном стиле.4.2.2. Рост рынкаПо данным исследовательской компании Монитор, рынок офисной мебели растет на 1% процент в год и его рост в будущем будет продолжаться. Рынок компьютерной мебели растет еще быстрее — на 2% в год, и в 2005 г. его объем достигнет 20 млрд. руб.Наиболее важным обстоятельством является рост количества домашних офисов, оснащенных персональными компьютерами. По мере падения стоимости компьютеров количество домашних офисов непрерывно увеличивается. По оценкам компании Monitor, в настоящее время в стране работает 1 млн. домашних офисов, причем их количество увеличивается на 1% в год. Домовладельцы тратят на приобретение оборудования для домашних офисов 1 млрд. руб. в год, причем 15% из них расходуются на покупку мебели.4.3. Состояние индустрииЗа последнее время рынок офисной фурнитуры претерпел сильные изменения. Рост количества мебельных магазинов, торгующих офисной мебелью, привел к появлению нескольких крупных торговых марок. Эти компании производят относительно дешевую мебель, ориентируясь на небогатых клиентов.В результате производители высококачественной мебели оказались вытесненными в специализированные ниши. Несмотря на то что компания Эсклюзив занимает прочные позиции на своем рынке, в нашей нише появились сильные конкуренты.4.3.1. Участники рынкаОсновной объем продукции на нашем рынке производится четырьмя основными компаниями, распространяющими свою продукцию через сети розничных магазинов: Офисный Склад, Офис-Макс, Скрепка и Тумба.Рост продаж офисной мебели привел к появлению нескольких торговых марок. Дизайн этой мебели практически одинаков, поэтому основными факторами успеха являются методы управления денежными потоками и организация каналов распределения продукции.Кроме того, из канала продаж офисной мебели ушли многие традиционные производители мебели. Каналы распространения обычной мебели также испытывают спад. На этом рынке остались мелкие торговые марки, малые компании, а также подразделения традиционных мебельных фабрик.Некоторые традиционные производители мебели по-прежнему выпускают письменные столы, предназначенные для работы с компьютерами. Некоторые из этих компаний являются нашими конкурентами.4.3.2. Виды распределенияЧетыре основных производителя офисной мебели продают свою продукцию непосредственно розничным магазинам. Этот канал распределения для них является основным. Дело в том, что среднестатистический покупатель офисной мебели предпочитает покупать товары в розничных магазинах, где он может их увидеть и испытать.Основные корпоративные закупки по-прежнему осуществляются непосредственно у производителей. Этот канал распределения практически закрыт для конкуренции. На рынке прямых поставок доминируют две торговые марки и два распространителя. Иногда они соглашаются открыть новую линию сбыта, как это  произошло в случае с компанией Эксклюзив, но основной рост происходит в розничной сети.Открытые отчеты свидетельствую о том, что 51% общего объема продаж осуществляется через розничные магазины. Другие 23% продаж осуществляются через прямые каналы поставок, однако в этом случае распространители покупают оптом продукцию сразу нескольких производителей. Оставшиеся 18% продаж производятся по каталогам.4.3.3. Основные конкуренты и поведение клиентовДля массовых поставок каналы распространения играют ключевую роль. Производители, оказывающие влияние на общенациональные продажи, планируют открывать специализированные магазины, чтобы большинство покупателей могли купить их продукцию непосредственно на месте. Кроме того, чрезвычайно важную роль играет цена, поскольку распространение товаров по каналам съедает значительную часть прибыли. Покупатели хотят отдельно платить за качество и дополнительное обслуживание.Для прямых продаж корпорациям чрезвычайно важны цена и объемы поставок. Корпоративные покупатели желают получать бесперебойные поставки по разумной цене. Надежные поставки настолько же важны, как и высокое качество.На специализированном рынке высококачественной продукции, особенно в  нашей нише, особую роль играют характеристики товара. Наш целевой потребитель не принимает решений, ориентируясь лишь на цену. Не менее важным для него является эргономичность, дизайн, удобство работы с компьютером и высокое качество отделки. Кроме того, для перевозки и доставки большое значение имеет модульная сборка. Однако наши покупатели не желают иметь никаких проблем при сборке мебели. Нам необходимо убедить их, что процедура сборки нашей мебели очень проста и приносит удовольствие.4.3.4. Основные конкурентыКомпания Офимеб.Эта компания основана в середине 1990-х гг. и обеспечила быстрых рост продаж компьютерной мебели. Она была одним из пионеров на рынке персональных компьютерных столов. В настоящее время ее капитализация увеличилась в два раза. Она выпускает превосходный каталог и установила тесные отношения с двумя основными компаниями-дистрибуторами.Преимущества: хороший маркетинг, крупный рекламный бюджет, тесные отношения с дистрибуторами, развитая сеть прямых продаж.Недостатки: стандартный набор продукции, сравнительно низкое качество товаров, произведенных на автоматизированных линиях сборки из не престижных материалов.Фирма Еврофис представляет собой филиал компании Европейская Фурнитура, одного из двух основных производителей мебели, который недавно нацелился на нашу нишу. Она торгует высококачественной продукцией, но не выпускает специализированного каталога и не имеет собственного канала сбыта.Преимущества: финансовая мощь, качество продукции.Недостатки: отсутствие ясного представления о специализированной нише, на которую нацелилась компания.5. Стратегия и реализацияМы ориентируемся на конкретный вид покупателей, которые хотят иметь высококачественную офисную мебель, позволяющую комфортно работать с современными компьютерными технологиями, включая персональные компьютеры, сканеры, выход в Internet и прочее. Нашими клиентами могут быть как крупные корпорации, так и малые и средние предприятия, а также владельцы домашних офисов. Для них важны элегантность, превосходное качество, удобство в работе, эргономичность и практичность.Наша маркетинговая стратегия основана на предположении, что нам необходимы специализированные источники информации, ориентированные на особые потребности наших потребителей. Тесная связь с такими высококачественными каталогами, как Дом и Офис, представляет собой очевидное преимущество, поскольку именно такие каталоги обслуживают наш сектор рынка. Мы позиционируем наши товары как очень дорогие товары высочайшего качества, распространяемые по всем каналам сбыта.Наша стратегия в отношении продукции основана на качестве, подразумевающем сочетание высокой технической квалификации с превосходным качеством отделки материалов и ручной работы.Важным стратегическим преимуществом является наша ориентация на модельную сборку, позволяющую клиентам самостоятельно соединять друг с другом части деревянной мебели, что часто не только доставляет им искренне удовольствие, но и дает возможность собственноручно оценить качество изделия.5.1. СебестоимостьДанные о себестоимости товаров приведены в табл. 3.Таблица 3. Себестоимость

|  |
| --- |
| Себестоимость |
|   |   |   |   |
| Товар | 2007 | 2008 | 2009 |
| Письменный стол из дуба | 50 000,00р. | 60 000,00р. | 70 000,00р. |
| Письменный стол из вишни | 60 000,00р. | 70 000,00р. | 80 000,00р. |
| Другая мебель из дуба | 40 000,00р. | 50 000,00р. | 60 000,00р. |
| Другая мебель из вишни | 50 000,00р. | 60 000,00р. | 70 000,00р. |
| Общая себестоимость | 200 000,00р. | 240 000,00р. | 280 000,00р. |

5.2. СтратегияТовары компании Эксклюзив предназначены для менеджеров, высоко ценящих качество ручной работы и материалов, а также желающих воспользоваться достижениями современных технологий в своем офисе, не заботясь о цене. Наша стратегия заключается в том, чтобы предоставить информацию тем, кто ищет качественные офисные принадлежности, способные удовлетворить специфические технологические потребности. По этой причине мы планируем выпустить новый каталог товаров, который должен дополнить спектр каталогов, распространяемых в рамках существующих маркетинговых программ. Кроме того, поскольку наши товары предназначены для использования компьютерной технологии, нам следует открыть Web-сайт, представляющий собой естественную информационную среду для наших потенциальных клиентов.5.3. ПредложениеКомпания Эксклюзив предлагает взыскательным пользователям персональных компьютеров, ценящим дизайн, добротность материалов и уровень исполнения, относительно дорогие наборы офисной мебели самого высокого качества, воплощающие в себе достижения современных технологий.5.4. Конкурентное преимуществоНаше конкурентное преимущество заключается в доминировании на рынке эргономичного офисного оборудования и высококачественной мебели ручной работы. Несмотря на то что в стране существует множество производителей офисной мебели и любителей компьютеров, лишь некоторые из них смогли совместить эти качества в своей деятельности, как это удалось нам.5.5. Маркетинговая стратегияМы провели очень тщательное позиционирование нашей продукции, предлагая рынку эргономичную и качественную офисную мебель, предназначенную для взыскательных потребителей, использующих в своей работе компьютерные технологии и желающих потратить свои деньги с пользой. В отличие от компаний, выпускающих массовую продукцию, мы не используем пластик и другие дешевые технологии.Наша маркетинговая стратегия основана на распространении достоверной информации, предназначенной для правильно выбранного потребителя. Мы не собираемся привлекать к своим дорогим товарам внимание массовых покупателей, поскольку у большинства из них просто нет средств на приобретение такой продукции. Мы должны гарантировать, что клиент, располагающий достаточными средствами, ценящий высокое качество и знающий, чего он хочет, всегда найдет у нас то, что ему нужно.Наш маркетинг должен передавать потенциальным клиентам ощущение высокого качества в каждом рисунке и в каждой публикации. Нас не интересуют второсортные каталоги с некачественными фотографиями, снижающими впечатление от товаров. Нам необходимо повысить эффект присутствия на рынке, выпуская каталоги высокого полиграфического качества и работая с узкоспециализированными дистрибуторами.5.5.1. ПозиционированиеКомпания Эксклюзив предлагает взыскательным пользователям компьютеров эргономичное офисное оборудование и высококачественную мебель ручной работы.5.5.2. ЦенообразованиеЦены нашей продукции объясняются лидирующим положением компании. Мы предлагаем самую лучшую продукцию, предназначенную для самых взыскательных клиентов. Тем самым мы отмежевываемся от остальных компаний, предлагающих дешевые товары. Основные принципы ценообразования на протяжении трех лет изменяться не будут.5.5.3. Стратегия продвиженияОсновным средством продвижения наших товаров на рынок является каталог прямых поставок по почте, публикуемый издательством «Товары–почтой». Рекламный бюджет, равный 200 000 руб., будет истрачен именно на поддержку издания этого каталога.Кроме того, мы планируем принять участие в основных выставках компьютерной мебели, а также в специализированных рекламных кампаниях. Общий бюджет, выделенный на эти цели, достигает 40 000 руб., кроме того, 360 000 руб. выделяются на командировки.В следующем году планируется выпуск специальных буклетов, распространяемых среди наших клиентов и поставщиков.5.5.4. Стратегия распределенияНаиболее важной маркетинговой программой является выпуск собственных каталогов, на что выделяется 240 000 руб. Эта программа предназначена для распространения достоверной информации среди клиентов. Ее успех будет оцениваться по количеству новых заказов.Другой ключевой маркетинговой программой является поддержка собственного Web-сайта. Эта программа предназначена для продвижения товара в среде пользователей Internet. Ее успех также будет оцениваться по количеству новых заказов.5.6. Стратегия продажНаша стратегия продаж направлена на идентификацию обеспеченных покупателей, стремящихся получить высококачественную мебель в сочетании с современными компьютерными системами. Для того чтобы выявить этих покупателей мы планируем использовать каталоги прямых поставок по почте и через дистрибуторов.В следующем году мы планируем расширить свое присутствие в каталоге поставок товаров по почте. Для этого мы будем сотрудничать с издательством «Товары–почтой», а также с издательствами, выпускающими рекламные буклеты авиакомпаний. Кроме того, важным каналом сбыта будет также новый розничный магазин.Наше сотрудничество с дистрибуторами впечатляет, используя дистрибуторов, мы надеемся продвигать свою продукцию более крупным корпорациям, даже если для этого придется увеличить капитальные затраты.5.6.1. Прогноз продажНаш прогноз объемов продаж основан на предположении, что затраты компании и цены в течение ближайших лет не изменятся. Анализ архивных данных показывает, что эта гипотеза является вполне обоснованной.За текущий год объем продаж увеличится с 3,5 до 5 млн. руб. Для нашей отрасли промышленности этот рост является довольно высоким. Это объясняется использованием новых каналов сбыта. В 2007 и 2008 гг. мы планируем увеличить объем продаж еще на 1 млн. руб. в год, доведя его до 7 млн. руб. в 2009 г.Прогноз ежемесячных продаж приводится в табл. 4.Таблица 4. Прогноз продаж

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| План продаж |   |   |   |
|   | 2007 | 2008 | 2009 |
| Письменный стол из дуба | 5 000 000,00р. | 6 000 000,00р. | 7 000 000,00р. |
| Письменный стол из вишни | 6 000 000,00р. | 7 000 000,00р. | 8 000 000,00р. |
| Другая мебель из дуба | 4 000 000,00р. | 5 000 000,00р. | 6 000 000,00р. |
| Другая мебель из вишни | 5 000 000,00р. | 6 000 000,00р. | 7 000 000,00р. |
| Совокупный объем продаж | 20 000 000,00р. | 24 000 000,00р. | 28 000 000,00р. |
|   |   |   |   |
| Затраты на продажи |   |   |   |
|   | 2007 | 2008 | 2009 |
| Письменный стол из дуба | 1 000 000,00р. | 1 200 000,00р. | 1 400 000,00р. |
| Письменный стол из вишни | 1 200 000,00р. | 1 400 000,00р. | 2 000 000,00р. |
| Другая мебель из дуба | 1 000 000,00р. | 1 100 000,00р. | 1 200 000,00р. |
| Другая мебель из вишни | 1 100 000,00р. | 1 200 000,00р. | 1 400 000,00р. |
| Общие затраты на продажи | 4 300 000,00р. | 4 900 000,00р. | 6 000 000,00р. |

5.6.2. Программы продажl Продажа по каталогам. К середине марта мы подготовим первый собственный каталог. На это выделено 240 000 руб. Ответственность за выпуск возложена на Иванова.l Продажи через дистрибуторов. Необходимо найти хотя бы одного нового дистрибутора и организовать совместно с ним кампанию по продвижению наших товаров на рынок с помощью прямых поставок. Ответственность за это возложена на Петрова. Срок исполнения — 15 мая.l Прямые продажи. Мы будем продавать свою продукцию, рассылая собственный каталог, разработанный отделом маркетинга, а также организовывая продажи по телефону. Ответственность за это возложена на Сидорова. Срок исполнения не установлен, поскольку выпуск каталога является частью программы маркетинга.5.7. Календарный планКонтрольные отметки указаны в табл. 5.Таблица 5. Календарный план

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Контрольные отметки | План |   |
|   |   | Начало | Конец | Смета, руб. | Менеджер | Отдел |
| Третий каталог |   | 15.1.07 | 5.2.07 | 30 000 | Иванов | Отдел рекламы |
| Второй каталог |   | 10.1.07 | 31.1.07 | 40 000 | Иванов | Отдел рекламы |
| Первый каталог |   | 1.1.07 | 11.1.07 | 50 000 | Иванов | Отдел рекламы |
| Новый дистрибутор |   | 15.3.07 | 25.3.07 | 5 000 | Ольга | Отдел командировок |
| План выпуска собственных каталогов |   | 5.1.07 | 19.2.07 | 240 000 | Ольга | Отдел продаж |
| Разработка собственного каталога |   | 21.2.07 | 22.3.07 | 0 | Алексей | Общий отдел |
| Рассылка собственного каталога |   | 25.3.07 | 30.3.07 | 20 000 | Алексей | Общий отдел |
| Тестирование стола для ноутбуков |   | 1.2.07 | 1.4.07 | 50 000 | Алексей | Общий отдел |
| Распространение стола для ноутбуков |   | 1.4.07 | 16.4.07 | 10 000 | Алексей | Общий отдел |
| Весенняя демонстрация - подготовка |   | 5.1.07 | 5.3.07 | 50 000 | Иванов | Отдел связей с общественностью |
| Весенняя демонстрация |   | 10.3.07 | 15.3.07 | 1 500 000 | Иванов | Отдел связей с общественностью |
| Осенняя демонстрация - подготовка |   | 1.7.07 | 30.8.00 | 50 000 | Иванов | Отдел связей с общественностью |
| Осенняя демонстрация |   | 1.9.07 | 11.9.07 | 10 000 | Иванов | Отдел командировок |
| Web-сайты |   | 1.2.07 | 31.5.07 | 20 000 | Иванов | Отдел информационных технологий |
| Другие |   | 1.2.07 | 11.2.07 | 0 | Иванов | Отдел информационных технологий |
| Всего, руб. |   |   |   | 2 075 000 |   |   |

6. Резюме менеджментаПервичная команда менеджеров состоит из основателей компании. По мере развития компании мы планируем привлечь к работе дополнительных сотрудников, осуществляющих консультации, выполняющие графические и редакторские работы, продажи и маркетинг.Стиль маркетинга отражает особенности компании. Она представляет собой тесное товарищество коллег. Мы планируем поддерживать этот командный дух и в дальнейшем. Мы не стремимся выстроить иерархическую структуру компании.6.1. Организационная структураОльга Сергеева, президент компании, отвечает за все аспекты управления бизнесом. Она управляет финансами, маркетингом и непосредственно получает отчеты об объемах продаж.Алексей Сергеев, дизайнер, несет ответственность за дизайн, разработку, производство и сборку продукции. Ему непосредственно подчинен начальник цеха.Будучи совладельцами, Алексей и Ольга совместно разрабатывают стратегию развития бизнеса и строят долговременные планы. Алексей хорошо разбирается в технологии, а Ольга — в бизнесе и управлении.6.2. Команда менеджеровОльга Сергеева, 43 года. Прежде чем стать совладельцем компании, Ольга сделала успешную карьеру в розничной торговле. Она работала региональным менеджером сети магазинов Все для всех, агентом компании Избранное для избранных и помощником по сбыту в компании Промсбытснаб. Она имеет диплом филолога, выданный Энским государственным университетом .Алексей Сергеев, дизайнер, несет ответственность за дизайн, разработку, производство и сборку продукции. Ему непосредственно подчинен начальник цеха. Прежде чем стать совладельцем компании Эксклюзив, Алексей занимался мебельным дизайном для компании Мебель. Он разрабатывал конструкцию одного из первых письменных столов, который предусматривал работу с персональным компьютером, и одним из первых предложил размещать дисплей под стеклом внутри стола. У Алексея есть степени бакалавра и магистра по промышленному дизайну, полученные в Эмском университете (заочно).Антон Иванов, 34 года, — менеджер по маркетингу. Антон поступил на работу в компанию Экслюзив из отдела маркетинга компании Купец, где он занимался разработкой и рекламой каталогов. Кроме того, работая в одной из компаний, поглощенных конкурентами в процессе консолидации рынка, Антон управлял прямыми продажами. Антон имеет степень бакалавра по литературе, полученную в Заволжском университете.6.3. НедостаткиУспех компании сильно зависит от профессионализма бухгалтера и юрисконсульта, поскольку  ни один из менеджеров не имеет профессионального образования в области финансового дела или бизнеса.Кроме того, нам необходимо усовершенствовать производственную базу и увеличить выпуск продукции. Начальник производства Петров обладает большим опытом работы на мебельном производстве, но должен уделить больше вниманию упрощению и стандартизации сборочного процесса.6.4. Штатное расписаниеМы предусматриваем медленный рост количества сотрудников компании, увеличивая объем зарплаты примерно на 10% в год. В компании уже существует продуманная система поощрений (медицинские страховки, путевки и премии). Текучесть кадров практически отсутствует.Величина средней зарплаты не отличается от средней по области, в то время как премии часто превышают средний размер. Однако следует учитывать, что Брянская области является не самой богатой и средний уровень зарплаты здесь отличается от лидирующих регионов. Следовательно, по мере развития компании следует повышать уровень доходов своих сотрудников.Таблица 6. Штатное расписание

|  |  |
| --- | --- |
| Штатное расписание | Затраты на штат |
|   | 2007 | 2008 | 2009 |
| Начальник производства | 30 000,00р. | 30 000,00р. | 30 000,00р. |
| Сборщик | 25 000,00р. | 25 000,00р. | 25 000,00р. |
| Менеджер по маркетингу | 40 000,00р. | 40 000,00р. | 40 000,00р. |
| Дизайнер | 25 000,00р. | 25 000,00р. | 25 000,00р. |
| Секретарь | 10 000,00р. | 10 000,00р. | 10 000,00р. |
| Всего: | 130 000,00р. | 130 000,00р. | 130 000,00р. |

7. Финансовый планНаш финансовый план основан на амбициозных оценках. Ранее мы неохотно прибегали к займам, но при увеличении объемов продаж нам следует открыть кредитную линию в банке, ограничив ее 1 500 000 руб. Эту линию легко обеспечить собственными активами.Кроме того, необходимо предусмотреть выплату дивидендов. Владельцы компании не получают чрезмерных зарплат, так что выплата дивидендов была бы справедливой мерой.7.1. Плановый балансПлановый баланс демонстрирует рост собственного капитала предприятия на 15 млн. руб. к 2008 г.Таблица 7. Плановый баланс

|  |
| --- |
| Плановый баланс |
|   |
| Активы |
|   | 2007 | 2008 | 2009 | Изменение в значении |
| Денежные средства | 500 000,00р. | 600 000,00р. | 700 000,00р. | 200 000,00р. |
| Ценные бумаги | 837 963,00р. | 887 950,00р. | 988 552,00р. | 150 589,00р. |
| Дебиторская задолженность | 897 347,00р. | 1 295 431,00р. | 1 500 548,00р. | 603 201,00р. |
| Товарно-материальные запасы | 987 376,00р. | 987 376,00р. | 990 590,00р. | 3 214,00р. |
| Другие текущие активы | 10 000,00р. | 15 000,00р. | 20 000,00р. | 10 000,00р. |
| Общие текущие активы | 3 232 686,00р. | 3 785 757,00р. | 4 199 690,00р. |   |
| Недвижимость и оборудование | 100 000,00р. | 120 000,00р. | 150 000,00р. | 50 000,00р. |
| Минус накопленные амортизационные отчисления | 10 150,00р. | 15 000,00р. | 20 400,00р. | 10 250,00р. |
| Чистая недвижимость и оборудование | 89 850,00р. | 105 000,00р. | 129 600,00р. | 39 750,00р. |
| Нематериальные активы | 50 000,00р. | 78 500,00р. | 90 000,00р. | 40 000,00р. |
| Другие активы | 10 000,00р. | 20 000,00р. | 20 000,00р. | 10 000,00р. |
| Общие активы | 3 382 536,00р. | 3 990 162,00р. | 4 440 195,00р. |   |
|   |   |   |   |   |
| Обязательства и капитал акционеров |   |   |   |   |
| Краткосрочные обязательства | 500 000,00р. | 600 000,00р. | 700 000,00р. | 200 000,00р. |
| Кредиторская задолженность | 400 000,00р. | 500 000,00р. | 600 000,00р. | 200 000,00р. |
| Налог на прибыль к уплате | 100 000,00р. | 300 000,00р. | 400 000,00р. | 300 000,00р. |
| Начисленные расходы | 100 000,00р. | 120 000,00р. | 150 000,00р. | 50 000,00р. |
| Другие текущие обязательства | 300 000,00р. | 300 000,00р. | 300 000,00р. | 0,00р. |
| Общие текущие обязательства | 1 400 000,00р. | 1 820 000,00р. | 2 150 000,00р. |   |
| Долгосрочные обязательства | 500 000,00р. | 500 000,00р. | 500 000,00р. | 0,00р. |
| Другие долгосрочные обязательства | 100 000,00р. | 100 000,00р. | 100 000,00р. | 0,00р. |
| Общие обязательства | 2 000 000,00р. | 600 000,00р. | 600 000,00р. |   |
| Обычные акции | 300 000,00р. | 500 000,00р. | 600 000,00р. | 300 000,00р. |
| Займы | 1 082 536,00р. | 1 070 162,00р. | 1 090 195,00р. | 7 659,00р. |
| Общий капитал акционеров | 1 382 536,00р. | 1 570 162,00р. | 1 690 195,00р. | 307 659,00р. |
| Общие обязательства и капитал акционеров | 3 382 536,00р. | 3 990 162,00р. | 4 440 195,00р. | 1 057 659,00р. |

7.2. План прибылей и убытковВ этом году мы ожидаем значительное увеличения доходности благодаря освоению новых каналов сбыта. Мы надеемся в 2007 году обеспечить доходность на уровне 50% от объема продаж поддерживать ее в дальнейшем.Таблица 8. План прибылей и убытков

|  |
| --- |
| План прибылей и убытков |
|   | 2007 | 2008 | 2009 |
| Чистая выручка от реализации продукции | 20 000 000,00р. | 24 000 000,00р. | 28 000 000,00р. |
| Себестоимость реализованной продукции | 200 000,00р. | 240 000,00р. | 280 000,00р. |
| Валовая прибыль | 19 800 000,00р. | 23 760 000,00р. | 27 720 000,00р. |
| Общие расходы | 4 430 000,00р. | 5 030 000,00р. | 6 130 000,00р. |
| Амортизация | 30 000,00р. | 40 000,00р. | 50 000,00р. |
| Общие операционные расходы | 4 460 000,00р. | 5 070 000,00р. | 6 180 000,00р. |
| Операционная прибыль | 15 340 000,00р. | 18 690 000,00р. | 21 540 000,00р. |
| Расходы на уплату процентов | 135 000,00р. | 165 000,00р. | 195 000,00р. |
| Другие неоперационные расходы | 20 000,00р. | 30 000,00р. | 40 000,00р. |
| Общие неоперационные расходы | 155 000,00р. | 195 000,00р. | 235 000,00р. |
| Прибыль до уплаты налога на прибыль | 15 185 000,00р. | 18 495 000,00р. | 21 305 000,00р. |
| Налог на прибыль | 5 940 000,00р. | 7 128 000,00р. | 8 316 000,00р. |
| Чистая прибыль | 9 245 000,00р. | 11 367 000,00р. | 12 989 000,00р. |

7.3. Денежные потокиНесмотря на высокую прибыль, полученную в 2005 г., мы продолжаем терять деньги. Поскольку объем продаж возрастает, объем запасов также растет. Это вынуждает нас увеличивать оборотный капитал. Мы планируем открыть краткосрочную кредитную линию на 1,5 млн. руб., обеспечив ее своими активами.Таблица 1.9. Денежные потоки

|  |
| --- |
| План движения денежных средств |
|   |
| Денежные потоки от операционной деятельности |
| Чистая прибыль | 12 989 000,00р. |
| Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности: |
| Амортизация | 50 000,00р. |
| Изменения в активах и обязательствах: |
| Увеличение дебиторской задолженности | 603 201,00р. |
| Увеличение товарно-материальных запасов | 3 214,00р. |
| Увеличение кредиторской задолженности | 200 000,00р. |
| Изменение других активов | 10 000,00р. |
| Чистый денежный поток от операционной деятельности | 13 855 415,00р. |
|   |
| Денежные потоки от инвестиционной деятельности |
| Капитальные затраты | 10 000,00р. |
| Покупка ценных бумаг | 20 000,00р. |
| Другое | 10 000,00р. |
| Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности | 40 000,00р. |
|   |
| Денежные потоки от финансовой деятельности |   |
| Чистое увеличение долгосрочных займов | 500 000,00р. |
| Выплаченные дивиденды | 20 000,00р. |
| Чистый денежный поток от финансовой деятельности | 520 000,00р. |
| Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств | 14 415 415,00р. |
| Денежные средства в начале плана | 500 000,00р. |
| Денежные средства в конце плана | 700 000,00р. |

7.4. Анализ безубыточностиРезультаты анализа, включая месячное количество заказов и их объемы, обеспечивающие безубыточность, приведены в табл. 6.Таблица 6. Анализ безубыточности

|  |
| --- |
| Анализ безубыточности |
| Безубыточный объем продаж, шт.  | 50,00 |
| Безубыточный объем продаж, руб. | 3 000 000,00 |
|   |
| Предположения: |
| Отпускная цена | 60 000,00р. |
| Переменные затраты | 50 000,00р. |
| Фиксированные затраты | 500 000,00р. |

http://bp2b.ru/files/proizvodstvo-mebel/image002.gif7.5. Финансовые показателиНаши финансовые показатели весьма благоприятны. Валовая маржа в будущем достигнет 90%, а рентабельность продаж возрастет до 40%. Итак, финансовая ситуация находится под контролем.Таблица 10. Основные показатели

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Как считать | Результат |
| Рентабельность собственного капитала | Чистая прибыль/Общий капитал акционеров | 687,18% |
| Рентабельность продаж | Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции | 46,39% |
| Рентабельность активов | Рентабельность продаж Х Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы | 292,53% |
| Валовая маржа | Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции | 99,00% |
| Оборачиваемость товарно-материальных запасов | Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года | 0,24 |
| Средний период инкассирования | (Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)\*365 | 19,56 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | (Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)\*365 | 782,14 |
| Оборачиваемость основных активов | Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование | 216,05 |
| Отношение задолженности к активам | Суммарные обязательства/Общие активы | 13,51% |
| Коэффициент текущей ликвидности | Общие текущие активы/Общие текущие обязательства | 0,25 |
| Коэффициент мгновенной ликвидности (“кислотный тест”) | (Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства | 0,19 |

 |