

Бизнес-план

компания по установке, настройки и обслуживании компьютеров и компьютерных сетей

1. Резюме для высшего руководства

Используя свои преимущества, опираясь на контингент постоянных клиентов и зная их потребности, компания *Российские Технологии Управления* в течение трех лет увеличит объем продаж более чем на 8 млн. руб., что приведет к увеличению совокупного объема продаж с 20 млн. руб. в 2007 до 28 млн. руб. в 2009 году, а также повысит объем чистой прибыли, улучшит управление денежными средствами и увеличит оборотный капитал.

Данный бизнес-план описывает средства достижения поставленных целей: сосредоточенность на ценностях, характерных для наших сегментов целевого рынка, а также ориентация на домашний бизнес и пользователей, работающих в домашних офисах. Кроме того, в нем подробно изложена последовательность действий, направленных на повышение объема продаж, увеличение валовой прибыли и доходности компании.

План состоит из резюме и разделов, в которых содержатся сведения о компании, ее товарах и услугах, описание мероприятий и прогнозы, а также состав руководства и финансовые показатели.

1.1. Цели

1. К концу третьего года увеличить объем продаж более чем на 8 млн. руб.
2. Добиться роста чистой прибыли на 30% и сохранять эти темпы роста.
3. В 2007 г. предоставить услуг по обслуживанию и поддержке компьютеров, а также по обучению пользователей на 11 млн. руб.

1.2. Миссия

Компания *PTU* считает, что полноценное освоение информационных технологий в сфере адвокатских услуг, бухгалтерского дела и других областях невозможно без профессиональной помощи. Люди, занимающиеся малым бизнесом и не являющиеся специалистами по компьютерным наукам, нуждаются в услугах технических специалистов. Им нужны стратегические партнеры, которые обеспечили бы установку, настройку, обслуживание компьютеров и компьютерных сетей, а также обучение персонала.

Компания *PTU* может стать таким поставщиком, обслуживая клиентов в качестве доверенного делового партнера. Мы считаем, что с нашей помощью клиенты смогут повысить эффективность своей работы и получить максимальную прибыль. Многие виды информации, которую могут получить наши клиенты, являются чрезвычайно важными, поэтому наши клиенты должны быть уверены, что при необходимости смогут получить квалифицированную помощь.

1.3. Ключи к успеху

1. Отмежеваться от компаний, занимающихся продажей «коробок» и интересующихся только ценой. Позиционировать себя как компанию, обслуживающую и поддерживающую пользователей.
2. Увеличить чистую прибыль на 30%.
3. К концу третьего года увеличить объем продаж компьютерного оборудования на 40%.

2. Краткое описание компании

Компания *PTU* занимается перепродажей компьютеров в Московской области. Она была основана как консалтинговая компания, однако со временем, следуя потребностям рынка, стала заниматься торговым посредничеством при продаже персональных компьютеров, делая упор на обслуживании и поддержке пользователей. Этим она отличается до сетевых компаний, торгующих компьютерами и ориентированных на цену.

2.1. Владельцы компании

Компания *PTU* представляет собой закрытое акционерное общество с ограниченной ответственностью, большинство акций которой принадлежат ее основателю и президенту Сидору Скворцову. Компания принадлежит шести владельцам, в том числе, четырем инвесторам и двум бывшим сотрудникам. Крупнейшим владельцем среди них (по доле акций) является Михаил Воронов, адвокат компании, и Павел Сеницын, ее консультант по связям с общественностью. Ни один из них не имеет более 15% акций, но оба они активно участвуют в принятии решения.

2.2. План создания компании

Компания *PTU*, как и все оптовые продавцы компьютеров, попала под пресс падающей валовой прибыли. Несмотря на то что фирма демонстрирует рост объема продаж, уровень валовой прибыли и сама прибыль снижается. Для того, чтобы улучшить положение фирмы на рынке ей требуется изменить свою структуру, что по сути означает разработать новый план создания компании, который находится в табл. 1.

Таблица 1. План создания компании

Начальные затраты	
Юридические расходы	37 000,00р.
Канцелярские и офисные товары	17 000,00р.
Переподготовка специалистов	900 000,00р.
Консультанты	259 000,00р.
Страховка	120 000,00р.
Аренда	30 000,00р.
Компьютерные сети	1 500 000,00р.
Перепланировка офиса	100 000,00р.
Другие	15 000,00р.
Общие затраты	2 978 000,00р.
Активы	
Денежные средства	450 000,00р.
Ценные бумаги	300 000,00р.
Дебиторская задолженность	490 000,00р.
Товарно-материальные запасы	980 000,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.
Общие активы	2 230 000,00р.
Нехватка капитала для начала работы	-748 000,00р.

2.3. Местоположение и возможности компании

Компания расположена в торговом центре в пригороде Москвы. Офис компании включает в себя центр обучения, отдел обслуживания и демонстрационный зал.

3. Товары и услуги

Компания *PTV* продает товары и предоставляет услуги, необходимые для малых предприятий. Особое внимание следует уделить сетевым системам и их обслуживанию на предприятиях малого и среднего размера. Эти системы могут быть как локальными системами персональных компьютеров, так и серверными системами миникомпьютеров. Наши услуги предусматривают разработку и инсталляцию сетевого оборудования и программного обеспечения, а также обучение персонала и техническое обслуживание.

3.1. Описание товаров и услуг

В области персональных компьютеров мы выделили три основных направления.

Самое маленькое по объему расходов направление называется «Компьютерный дом». Основной товар на этом направлении — домашние компьютеры. На основе этих компьютеров создаются дешевые рабочие станции, предназначенные для ведения мелкого бизнеса.

Направление «Опытный пользователь» является основным. Ее цель — удовлетворение потребностей профессионального домашнего офиса и организация рабочих станций.

Направление «Бизнес» — это промежуточная система, предназначенная для заполнения пробелов в позиционировании компании.

В области периферических устройств, аксессуаров и другого оборудования мы способны поставить все необходимое, начиная с кабеля и заканчивая ковриками для мыши.

В области обслуживания и поддержки мы предлагаем широкий спектр услуг на основе контрактов на техническое обслуживание и гарантийных

обязательств. Пока нам не удалось достичь большого успеха, заключая договоры на обслуживание.

В области программного обеспечения мы продаем полный спектр программ компании *Microsoft*.

В области обучения мы предлагаем организацию авторизованных курсов сертификации пользователей продуктов компании *Microsoft*.

3.2. Конкуренция

Единственный способ выделиться среди конкурентов — позиционировать себя как реального партнера клиентов в области информационных технологий. Торгуя «коробками», мы никогда не сможем победить в соревновании с общероссийскими сетями магазинов. Мы должны стать реальными партнерами своих клиентов.

Ценности, которые мы предлагаем своим покупателям, носят, в основном, нематериальный характер: доверие, надежность, личный контакт с персоналом и постоянная поддержка.

Компьютерное оборудование — это сложный товар, требующий больших знаний и хорошей подготовки. Наши конкуренты могут лишь продавать его, но не в состоянии осуществлять обслуживание и поддержку пользователей. К сожалению, мы не можем повысить цену на товары просто потому, что мы оказываем дополнительные услуги. Исследования рынка показывают, что покупатели не поддерживают такую концепцию торговли. Следовательно, свои услуги мы должны предлагать отдельно от продажи компьютерного оборудования.

3.3. Выпуск информационных материалов

Копии наших брошюр и рекламных объявлений приведены в приложении. Разумеется, одна из первоочередных задач, стоящих перед нашей компанией, — изменить содержание рекламной продукции, подчеркивая, что наша компания не просто продает компьютерное оборудование, но и обслуживает его.

3.4. Источники дохода

Наши расходы являются одной из причин падения валовой прибыли. По мере возрастания ценовой конкуренции разница между ценами производителей, по которым товары поступают в канал распределения, и ценами, по которым их приобретают конечные пользователи, неуклонно уменьшается.

В области торговли компьютерным оборудованием наша прибыль неуклонно снижается. Как правило, мы продаем компьютеры для офиса. Из-за этого наши прибыли за пять лет упали с 25% до 13–15%. В области торговли компьютерной периферией наблюдаются те же тенденции, причем цены на принтеры и дисплеи постоянно снижаются. Те же признаки появились в последнее время и в сфере торговли программным обеспечением.

Чтобы максимально уменьшить расходы, мы сосредоточили наши закупки в компании *Оптоком*, предлагающей 30-дневный срок оплаты и поставку товаров на следующий день со склада в Москве. Мы должны убедиться, что объем закупаемых товаров укрепляет наши позиции на переговорах с поставщиками.

В сфере торговли аксессуарами и вспомогательными товарами прибыль падает с 25% до 40%.

3.5. Технология

В течение многих лет мы поддерживали компьютерные технологии на базе операционных систем Windows и Macintosh, хотя большинство поставщиков давно предпочли платформу Windows (а еще раньше — DOS). Кроме того, мы поддерживаем сетевые технологии компаний *Novell*, *Banyon* и *Microsoft*, базу данных компании *Xbase* и прикладные программы фирмы *Claris*.

3.6. Обслуживание и поддержка

Наша стратегия предполагает чрезвычайно высокое качество обслуживания. Этот момент является крайне важным. Мы должны выполнять обещания, данные нашим клиентам.

- *Обучение.* Необходимо поднять качество обучения, привлекая для преподавания ведущих специалистов в данной области.
- *Предложения обновить технику.* Необходимо внимательно следить за состоянием техники в обслуживаемых компаниях и своевременно предлагать им обновить оборудование по сниженным ценам.
- *Подготовка собственных специалистов.* Следует организовать центр обучения собственных специалистов, в также постоянно командировать их для повышения квалификации в ведущие центры обучения.
- *Инсталляция.* Необходимо обратить внимание на качество обслуживания клиентов в ходе инсталляции программ, учитывая всех их потребности.
- *Обслуживание программного обеспечения.* Следует организовать горячую линию для поддержки клиентов и решения возникающих проблем.
- *Обслуживание сетевого оборудования.* Учитывая стремительно развитие сетевых технологий, необходимо внимательно следить за ведущими тенденциями и своевременно информировать клиентов о новых возможностях.

3.7. Товары

Мы должны по-прежнему торговать самыми современными технологиями, поскольку это наш хлеб. В области сетевых технологий нам необходимо повысить уровень знаний по кросс-платформенным технологиям. Кроме того, мы испытываем недостаток сведений о средствах непосредственной связи с Internet (direct-connect Internet) и связанных с этим средствах связи. В заключение, хотя наша команда прекрасно освоила работу с настольными издательскими средствами, нам необходимо улучшить интеграцию технологий, позволяющих объединить факс, копировальную машину, принтер и голосовую почту в единую компьютерную систему.

4. Краткое описание рынка

Ключевым сегментом целевого рынка следует считать малые предприятия, на которых работают 5–20 компьютеров, и домашние офисы.

4.1. Сегментация рынка

Сегментация оставляет достаточно пространства для оценок и конкретных определений. Мы концентрируемся на малом бизнесе, который сложно классифицировать. Наши целевые компании достаточно крупны, чтобы испытывать потребность в информационных технологиях высокого уровня, однако слишком малы, чтобы организовать специальный компьютерный отдел или маркетинговую информационную систему. Мы утверждаем, что наш целевой рынок образуют офисы малых предприятий, в которых организованы 5–20 рабочих станций, объединенных в локальную сеть, однако это определение является нечетким.

Описать рынок высокотехнологичных домашних офисов намного сложнее. Мы знаем его основные характеристики, однако не в состоянии классифицировать его по демографическим показателям. Подчеркнем лишь, что домашний офис предназначен для бизнеса, а не для хобби. Этот бизнес должен приносить нашим клиентам достаточно много денег, чтобы они могли позволить себе приобрести качественные компьютерные средства и оплачивать дополнительные услуги. Следовательно, можно предположить, что владельцем домашнего офиса вряд ли станет человек, который где-то работает, а после рабочего дня занимается собственным бизнесом. Таким образом, нашим целевым рынком следует считать пользователей, постоянно работающих в домашнем офисе и нуждающихся в мощной технологии, объединяющей вычислительные средства, телекоммуникации и видеосистемы.

Таблица 2. Анализ целевого рынка

Анализ рынка			
Рыночные сегменты	2007	2008	2009
Конечные потребители	172 234 576,00р.	191 180 379,00р.	212 210 221,00р.
Малый бизнес	63 765 324,00р.	72 054 816,00р.	81 421 942,00р.
Крупный бизнес	47 342 987,00р.	61 545 883,00р.	80 009 648,00р.
Правительственные	19 765 429,00р.	20 259 565,00р.	20 766 054,00р.

организации			
Всего	303 108 316,00р.	345 040 643,00р.	394 407 865,00р.

4.2. Стратегия сегментации целевого рынка

Мы являемся частью рынка оптовых продаж компьютеров, который разделяется на следующие категории.

1. *Компьютерные дилеры.* Торговые посредники, занимающие магазины площадью меньше 5 000 кв. м, как правило, ограничивающиеся несколькими известными компьютерными торговыми марками и предлагающие минимум программного обеспечения, услуг и поддержки. Как правило, их магазины оформлены в стиле 1980-х годов. У пользователей есть немного причин покупать компьютеры именно в этих магазинах. Услуги и поддержка в этих компаниях не отличаются высоким качеством, а цены выше, чем в более крупных магазинах.
2. *Сетевые компании и компьютерные супермаркеты.* К ним относятся крупные сети магазинов, такие как *Суперкомп*, *Техномаркет*, *Компьютерный дом* и др. Практически всегда их торговые площади превышают 10 000 кв. м, а товары разложены в залах самообслуживания, которые напоминают склад, где люди приобретают «коробки» по очень низким ценам и при минимальном обслуживании.
3. *Товары–почтой.* Этот сегмент рынка развивается очень быстро, а торговцы придерживаются агрессивной ценовой политики. Для покупателя, ориентированного только на цену и не нуждающегося в обслуживании, этот выбор является оптимальным.
4. *Другие.* Существует много других каналов сбыта, в которых люди покупают компьютеры, однако, как правило, они представляют собой некую модификацию каналов, описанных выше.

4.2.1. Потребности рынка

Поскольку наш целевой рынок образуют клиенты, нуждающиеся в дополнительных услугах, основными рыночными потребностями являются поддержка, обслуживание, обучение, инсталляция программ (именно в таком порядке). Основным элементом нашей стратегии является сосредоточенность

на сегментах целевого рынка, понимание их потребностей и стремление их удовлетворить.

Все пользователи компьютеров нуждаются в поддержке и обслуживании. Однако самостоятельные люди удовлетворяют свои потребности самостоятельно. Как правило, в домашних офисах работают высококвалифицированные специалисты, предпочитающие полагаться только на свои силы. В среде бизнесменов также встречаются опытные специалисты.

4.2.2. Тенденции рынка

Основной и очевидной тенденцией рынка является падение цен. Это утверждение остается истинным уже многие годы, однако в последнее время падение цен ускорилось. Основные производители, владеющие широко известными торговыми марками, стремятся ошеломить потребителей необычными характеристиками компьютеров — большей мощностью, большей скоростью, большим объемом оперативной памяти, большей емкостью жесткого диска — и поразить их воображение необычно низкими ценами. Крупные сетевые магазины продают компьютеры популярных торговых марок по цене ниже 25 000 руб.

Эта ситуация может быть связана со второй тенденцией, заключающейся в быстром моральном устаревании компьютеров. В момент обновления компьютерной системы часто дешевле купить новую, чем усовершенствовать старую. Увеличение мощности и емкости компьютерных систем стоимостью меньше 25 000 руб. снижает потребности покупателей в дополнительных услугах по обновлению компьютеров.

4.2.3. Рост рынка

По мере падения цен физический объем продаж увеличивается. Опубликованные исследования рынка персональных компьютеров поражают воображение. Оказывается, рынок России ежегодно поглощает более 10 млн. единиц компьютерной техники, а объем продаж растет более чем на 20% в год. Все исследователи рынка сходятся в одном — объем продаж растет.

Однако на розничном рынке рост продаж не столь очевиден. В отчете компании *CRW* утверждается, что в настоящее время ежемесячный объем

продаж компании *Dell* через Web-сеть превышает 5 млн. руб. Мы полагаем, что показатели компаний *Gateway* и *Micron* мало отличаются от этих цифр. Прямые продажи проторили дорогу в Web-сеть, но продажи по каталогам по-прежнему остаются весьма популярными, что вредит розничной торговле. Последние исследования показывают, что объем розничных продаж растет на 5% в год, в то время как объем продаж через Web-сеть и через сеть прямых поставок колеблется на уровне 25–30%.

4.3. Анализ отрасли

Мы являемся частью рынка оптовых продаж компьютеров, который разделяется на следующие категории.

1. *Компьютерные дилеры.* Торговые посредники, занимающие магазины площадью меньше 5 000 кв. м, как правило, ограничивающиеся несколькими известными компьютерными торговыми марками и предлагающие минимум программного обеспечения, услуг и поддержки. Как правило, их магазины оформлены в стиле 1980-х годов. У пользователей есть немного причин покупать компьютеры именно в этих магазинах. Услуги и поддержка в этих компаниях не отличаются высоким качеством, а цены выше, чем в более крупных магазинах.
2. *Сетевые компании и компьютерные супермаркеты.* К ним относятся крупные сети магазинов, такие как *Суперкомп*, *Техномаркет*, *Компьютерный дом* и др. Практически всегда их торговые площади превышают 10 000 кв. м, а товары разложены в залах самообслуживания, которые напоминают склад, где люди приобретают «коробки» по очень низким ценам и при минимальном обслуживании.
3. *Товары–почтой.* Этот сегмент рынка развивается очень быстро, а торговцы придерживаются агрессивной ценовой политики. Для покупателя, ориентированного только на цену и не нуждающегося в обслуживании, этот выбор является оптимальным.
4. *Другие.* Существует много других каналов сбыта, в которых люди покупают компьютеры, однако, как правило, они представляют собой некую модификацию каналов, описанных выше.

4.3.1. Участники рынка

1. Общенациональные сети магазинов продолжают расширяться. В частности, это относится к компаниям *Суперкомп*, *Техномаркет*, *Компьютерный дом* и др.
2. Местные компьютерные магазины испытывают трудности. Эти магазины, как правило, являются малыми компаниями, принадлежащими основателям, которые любят компьютеры. Они испытывают недостаток финансирования и нуждаются в более хорошем управлении. В ценовом соревновании с общенациональными сетями они проигрывают, поскольку их цены на товары выше, чем у крупных компаний, а вклад услуг и поддержки пользователей невелик.

4.3.2. Партнеры по дистрибуции

Покупатели, представляющие малый бизнес, привыкли делать покупки у поставщиков, которые сами приходят к ним в офис. Они ожидают поставщиков копировальных машин, офисного оборудования и канцелярских принадлежностей, а также охотно принимают местных компьютерных художников, авторов рекламных текстов, а также любых посетителей, предлагающих сделать покупки.

При покупке в местных сетевых магазинах и по почте велика вероятность сделать случайное приобретение под влиянием первого впечатления. Как правило, руководители компании стремятся избежать таких импульсивных решений, но им это часто не удается.

К сожалению, участники рынка домашних офисов не планируют покупать компьютеры в нашей компании. Многие из них направляются сразу в супермаркет, торгующий канцелярскими принадлежностями, офисным оборудованием и электроникой, или выбирают лучшие цены по каталогу «Товары–почтой», не понимая, что существует намного более удачное решение.

4.3.3. Конкуренция и поведение покупателей

Покупатели на рынке малого бизнеса понимают важность обслуживания и поддержки техники. Они готовы нести связанные с этим расходы, если предложение сформулировано ясно и четко.

Работа нашей фокус-группы свидетельствует о том, что клиентов из сегмента домашних офисов интересует цена, но, если правильно сформулировать предложение, то решение о покупке они принимают, исходя из качества дальнейшего обслуживания и поддержки. Цена – это фактор, постоянно влияющий на наших покупателей. Они научились делать покупки, ориентируясь на цены. У нас есть убедительные доказательства того, что многие люди готовы заплатить на 10-20% больше, если поставщик предложит качественную поддержку и обслуживание. Люди делают покупки у торговцев «коробками» просто потому, что не знают об альтернативе.

Важную роль играет наша способность быстро решить задачу, поскольку клиенты на рынке домашних офисов, как правило, требуют немедленного решения проблем.

4.3.4. Основные конкуренты

Сетевые магазины.

В нашем округе уже созданы магазины 1 и 2, и до конца года ожидается открытие магазина 3. Если наша стратегия оправдает себя, то мы сможем отмежеваться от них и не вступать в прямую конкуренцию.

Преимущества: общенациональный имидж, высокий объем продаж, агрессивная ценовая политика, экономия за счет масштаба.

Недостатки: недостаточно широкий ассортимент, нехватка знаний, недостаточная подготовка персонала.

Магазины 4 и 5 расположены в деловой части города. Они конкурируют с сетевыми магазинами. Владельцы этих магазинов жалуются на ценовую конкуренцию со стороны сетевых магазинов и засилье клиентов, ориентированных исключительно на цены. Владельцы сообщают, что пытались предлагать клиентам новые услуги, но покупателей интересуют только цены. Мы полагаем, что проблема заключается в том, что владельцы этих магазинов

просто не в состоянии предложить качественные цены, и поэтому им сложно дистанцироваться от сетевых магазинов.

5. Стратегия и реализация

Домашние офисы в Москве образуют важный и растущий сегмент рынка. В стране функционируют около 1 млн. домашних офисов, причем их количество каждый год увеличивается на 10%. Наши оценки перспектив развития домашних офисов на локальном рынке основаны на результатах анализа, опубликованных четыре месяца назад в местной газете.

Домашние офисы подразделяются на несколько типов. Для нашего бизнеса наиболее важными являются домашние офисы, работающие как подразделения профессиональных компаний. Чаще всего это домашние офисы компьютерных художников, писателей и консультантов, а также бухгалтеров, адвокатов и докторов. Кроме того, существуют люди, которые используют домашний офис время от времени. Эта категория нашу компанию не интересует.

Малые предприятия, работающие на нашем целевом сегменте рынка, занимаются практически всеми видами деловой активности. Их розничная торговля, работа офисов, а также профессиональная и производственная деятельность, проходит за пределами домашних помещений, а в работе компаний занято не более 30 сотрудников. По нашим оценкам, в обслуживаемом нами районе работает около 45 000 таких предприятий.

Предельное количество сотрудников, работающих на предприятии, установлено нами произвольно. Более крупные компании обращаются, как правило, к другим поставщикам, однако, мы также можем продавать свои товары и услуги отделам более крупных предприятий. Несмотря на это, получая такие заказы, мы не должны делать ставку на этот сегмент рынка.

5.1. Себестоимость

Данные о себестоимости услуг, предоставляемых компанией, приведены в табл. 3.

Таблица 3. Себестоимость

Себестоимость			
Товар	2007	2008	2009
Системы	50 000,00р.	60 000,00р.	70 000,00р.
Обслуживание	60 000,00р.	70 000,00р.	80 000,00р.
Программное обеспечение	40 000,00р.	50 000,00р.	60 000,00р.
Обучение	50 000,00р.	60 000,00р.	70 000,00р.
Общая себестоимость	200 000,00р.	240 000,00р.	280 000,00р.

5.1. Описание стратегии

Учитывая, что основной упор наша компания делает на услугах и поддержке пользователей, мы должны уделить особое внимание опыту работы с сетями, добиться превосходного качества обучения и разрабатывать собственное высококачественное программное обеспечение для создания административных систем. Наши программы обучения сетевым технологиям предусматривают обучение основам работы с электронной почтой и сеть Internet. Программы обучения включают также методы обучения маркетингу, при котором компании рассылают образцы своей продукции потенциальным заказчикам. а также программы подготовки инструкторов. Для разработки собственных программных систем необходимо реализовать программу прямого маркетинга и установить контакты с активными торговыми посредниками.

Вторая стратегия направлена на укрепление отношений с клиентами. Мы должны проводит маркетинг компании, а не товаров, устанавливая регулярные контакты с поставщиками и увеличивать объемы продаж клиентам. Программа предусматривает рассылку учебной литературы, проведение прямого маркетинга и организацию обратной связи после инсталляции программного обеспечения. Кроме того, мы планируем организовать обновление программ по электронной почте и расширение программ обучения.

5.2. Рыночное предложение

В отличие от обычных магазинов, продающих дешевые персональные компьютеры «в коробках», наша компания ориентируется на фирмы, нуждающиеся в посторонней помощи и не способных справиться с проблемами собственными силами. Наша компания станет стратегическим партнером таких предприятий, гарантируя им бесперебойную работу компьютерных систем.

5.3. Конкурентное преимущество

Наше конкурентное преимущество заключается в том, что мы позиционируем себя как стратегические партнеры наших клиентов. Основывая бизнес на установлении долговременных отношений с удовлетворенными клиентами, мы одновременно усиливаем свои конкурентные позиции. Чем дольше делятся отношения с клиентами, тем лучше они понимают, что именно мы им предлагаем, и почему им это необходимо.

5.4. Стратегия маркетинга

В основе нашей общей стратегии лежит стратегия маркетинга.

1. Акцент на услугах и поддержке.
2. Установление деловых отношений.
3. Сосредоточенность на малом бизнесе и высокотехнологичных домашних офисах, представляющих собой целевые рынки компании.

5.4.1. Позиционирование

Компания *PTU* стремится стать стратегическим партнером предприятий, желающих иметь надежные компьютерные системы, обещая им широкий спектр услуг от инсталляции до технического обслуживания, поддержки и обучения персонала.

5.4.2. Стратегия ценообразования

Предоставляя услуги высокого класса и обеспечивая высококачественное обслуживание заказчиков, мы должны получать адекватную оплату. Структура наших доходов должна соответствовать структуре расходов, так что зарплаты,

которые мы платим нашим сотрудникам, должны быть сбалансированы поступающими доходами.

Мы не можем включать оплату услуг в цену товаров. Если покупатель увидит аналогичный товар в магазине, где его продают по более низкой цене, он почувствует себя обманутым. Несмотря на логичность таких действий, рынок не разделяет нашего мнения.

Следовательно, мы должны убедить заказчиков, что за дополнительную цену они получают услуги, которые не в состоянии предоставить розничные торговцы. Обучение, техническое обслуживание, инсталляция, поддержка работы сетей — все это вполне доступно нашим клиентам и должно приносить прибыль.

5.4.3. Продвижение

Наш успех зависит от качества рекламной кампании, направленной на привлечение новых клиентов. Изменяя свою стратегию, мы должны изменить подходы к рекламе.

Реклама

Мы должны выдвинуть лозунг «Круглосуточное обслуживание весь год без дополнительной оплаты». Это позволит нам выделиться среди наших конкурентов. Для этого следует использовать местные газеты, радиостанции и кабельное телевидение.

Брошюры

Мы должны рекламировать свой магазин и привлекать в него клиентов, а не описывать конкретные услуги и предлагать скидки.

Прямой маркетинг

Мы должны радикально улучшить наши методы прямого маркетинга, охватывая своих клиентов программами обучения, поддержки, обновления программ и семинарами.

Местные СМИ

Настало время установить более тесные контакты с местными средствами массовой информации. Мы должны организовать регулярную радиопередачу, посвященную новым технологиям, ориентированную на малый бизнес.

5.4.4. Стратегия распределения

Наиболее важная программа маркетинга называется «Замени компьютер на новый». За ее выполнение будет отвечать Сергей Пуговкин. Бюджет равен 1 000 000 руб. Завершение программы намечено на 15 мая. Эта программа направлена на формирование повышенного спроса на современные модели компьютеров. Критериями успеха являются объемы продаж.

Вторая по важности программа маркетинга называется «Защитись от неприятностей». Ответственность за ее выполнение несет Федор Грибов. Бюджет составляет 500 000 руб. Срок исполнения — 1 октября. Цель программы — увеличить количество заказов на обслуживание техники. Критерием успеха являются количество заказов.

5.5. Стратегия продаж

1. Мы должны продвигать свою компанию, а не товары. Мы «продаем» компанию *PTV*, а не *Apple, IBM, Hewlett-Packard, Compaq* или какую-либо иную компанию.
2. Мы должны продвигать услуги и поддержку пользователей. Аппаратное обеспечение — это лишь «бритвенный станок», а поддержка, услуги, обслуживание программного обеспечения, обучение и семинары — это собственно «бритва».
3. Предварительные итоги продаж позволяют делать амбициозные прогнозы. Мы ожидаем увеличения объема продаж с 18 млн руб. в прошлом году до 28 млн руб. в 2009 году.

5.5. Прогноз продаж

5.5.1. Показатели продаж

Основные показатели представлены в табл. 4. Совокупный объем продаж к концу 2009 года должен достичь 28 млн. руб.

Таблица 4. Прогноз продаж

План продаж			
	2007	2008	2009
Системы	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.
Обслуживание	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.	8 000 000,00р.

Программное обеспечение	4 000 000,00р.	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.
Обучение	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
Системы	1 000 000,00р.	1 200 000,00р.	1 400 000,00р.
Обслуживание	1 200 000,00р.	1 400 000,00р.	2 000 000,00р.
Программное обеспечение	1 000 000,00р.	1 100 000,00р.	1 200 000,00р.
Обучение	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.

5.5.2. Программы продаж

1. Прямой маркетинг. Детальное описание пропущено.
2. Семинары. Детальное описание пропущено.

5.6. Календарный план

В следующей таблице приведены самые важные контрольные оценки. Просматривая таблицу строка за строкой, можно проследить, как наша программа реализует выбранную стратегию. Большинство запланированных мероприятий тесно связаны со стратегическими целями, предусматривающими увеличение количества услуг и установление более тесных связей с клиентами.

Контрольные отметки

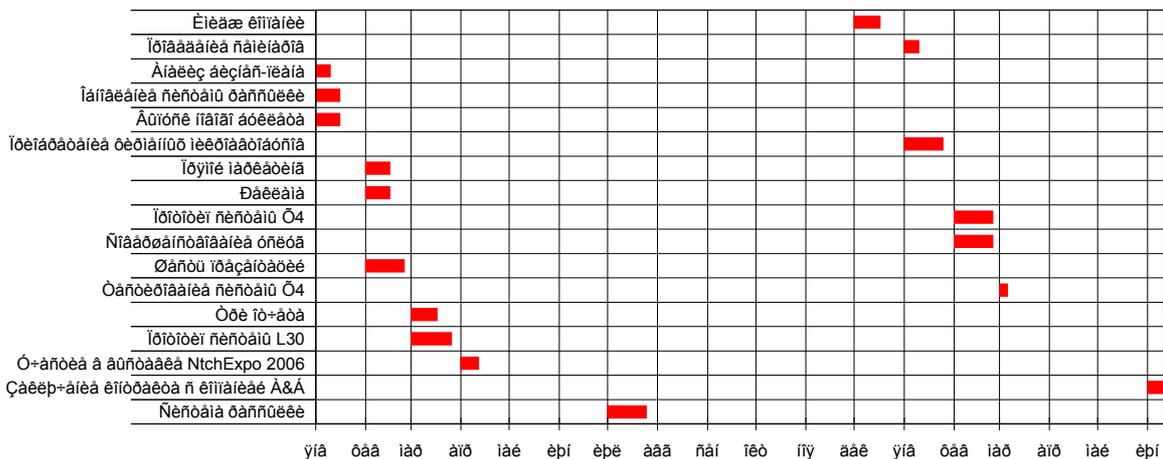


Таблица 5. Календарный план

Контрольные отметки	План					
		Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел
Имидж компании		1.12.2007	17.12.2007	1 000 000	TJ	Маркетинга
Проведение		1.1.2007	10.2.2007	100 000	IR	Продаж

семинаров						
Анализ бизнес-плана		1.1.2007	10.1.2007	0	RJ	Общий
Обновление системы рассылки		1.1.2007	16.1.2007	500 000	IR	Продаж
Выпуск нового буклета		1.1.2007	16.1.2007	500 000	TJ	Маркетинга
Приобретение фирменных микроавтобусов		1.1.2007	25.1.2007	1 250 000	SD	Обслуживания
Прямой маркетинг		1.2.2007	16.2.2007	350 000	IR	Маркетинга
Реклама		1.2.2007	16.2.2007	1 1500 000	RJ	Общий
Прототип системы X4		1.2.2007	25.2.2007	250 000	SG	Производственны й
Совершенствование услуг		1.2.2007	25.2.2007	250 000	SD	Производственны й
Шесть презентаций		1.2.2007	25.2.2007	0	IR	Продаж
Тестирование системы X4		1.3.2007	6.3.2007	100 000	SG	Производственны й
Три отчета		1.3.2007	17.3.2007	0	SD	Продаж
Прототип системы L30		1.3.2007	26.3.2007	250 000	PR	Производственны й
Участие в выставке Tech95 Expo		1.4.2007	12.4.2007	1 500 000	TB	Маркетинга
Заключение контракта с компанией А&Б		1.6.2007	11.6.2007	100 000	JK	Продаж
Система рассылки		1.7.2007	25.7.2007	500 000	SD	Обслуживания
Всего				18 150 000		

6. Резюме менеджмента

Философия менеджмента нашей компании основана на ответственности и взаимном уважении. Люди, работающие в компании *PTU*, желают в ней работать, потому что атмосфера в нашей фирме поощряет творческую работу и стремление к успехам.

6.1. Организационная структура

Компания *PTU* должна управляться партнерами. Ее структура напоминает структуру фирмы *Николаев и партнеры*. Предполагается, что в начале существования компании ею будут руководить 3-5 партнеров.

- Сидор Скворцов.
- Один или два партнера из компании *Иванов и партнеры*.
- Один авторитетный партнер из Петербурга.

- Вначале компания должна иметь очень простую структуру, в которой каждый из основателей отвечает за конкретный участок работы.
- Еще один партнер.

6.2. Команда менеджеров

Бизнес, которым занимается компания *PTV*, требует высокого уровня подготовки. Следовательно, для выполнения стоящих перед нею задач нецелесообразно использовать структуру, в которой партнеры заключают контракты и поручают их исполнение подчиненным. Партнеры должны быть непосредственно вовлечены в исполнение ключевых функций компании и лично участвовать в консультировании клиентов. Первоначальный штат компании является экспериментальным. Он должен состоять из 3-5 партнеров, 1-3 консультантов, одного опытного редактора или художника, одного опытного специалиста по маркетингу, одного клерка и одного секретаря. Позднее компания сможет привлечь дополнительных партнеров, консультантов и менеджеров. Резюме основателей компании прилагается к плану.

6.3. Штатное расписание

Детальное штатное расписание компании на первый год включено в приложение. Ниже приводятся оценки ежегодных затрат на оплату работы сотрудников.

Таблица 6. Штатное расписание

Штатное расписание	Затраты на штат		
	2007	2008	2009
Партнеры	60 000,00р.	60 000,00р.	60 000,00р.
Консультанты	125 000,00р.	125 000,00р.	125 000,00р.
Программисты	90 000,00р.	90 000,00р.	90 000,00р.
Маркетолог	40 000,00р.	40 000,00р.	40 000,00р.
Системный администратор	15 000,00р.	15 000,00р.	15 000,00р.
Специалисты по компьютерным сетям	80 000,00р.	80 000,00р.	80 000,00р.
Секретарь	10 000,00р.	10 000,00р.	10 000,00р.
Другие	10 000,00р.	10 000,00р.	10 000,00р.
Всего:	430 000,00р.	430 000,00р.	430 000,00р.

7. Финансовый план

Наш финансовый план основан на осторожных оценках и предположениях. Для распределения финансовых средств сначала необходимо спланировать первоначальные инвестиции.

7.1. Баланс

Бухгалтерский баланс демонстрирует рост собственного капитала предприятия и усиление финансовой позиции. Ежемесячные расчеты приведены в приложении.

Таблица 7. Плановый баланс

Плановый баланс				
Активы				
	2007	2008	2009	Изменение в значении
Денежные средства	550 000,00р.	600 000,00р.	700 000,00р.	150 000,00р.
Ценные бумаги	400 000,00р.	900 000,00р.	1 000 000,00р.	600 000,00р.
Дебиторская задолженность	590 000,00р.	600 000,00р.	650 000,00р.	60 000,00р.
Товарно-материальные запасы	880 000,00р.	990 000,00р.	1 000 000,00р.	120 000,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.	15 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
Общие текущие активы	2 430 000,00р.	3 105 000,00р.	3 370 000,00р.	
Недвижимость и оборудование	100 000,00р.	120 000,00р.	150 000,00р.	50 000,00р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.	20 000,00р.
Чистая недвижимость и оборудование	80 000,00р.	90 000,00р.	110 000,00р.	30 000,00р.
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	2 570 000,00р.	3 294 405,00р.	3 590 905,00р.	
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	1 400 000,00р.	1 820 000,00р.	2 150 000,00р.	

обязательства				
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	400 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.	200 000,00р.
Займы	260 000,00р.	374 405,00р.	240 905,00р.	-19 095,00р.
Общий капитал акционеров	660 000,00р.	874 405,00р.	840 905,00р.	180 905,00р.
Общие обязательства и капитал акционеров	2 660 000,00р.	3 294 405,00р.	3 590 905,00р.	930 905,00р.

7.2. Прогноз прибылей и убытков

Детальное описание прибылей и убытков (декларация о доходах) в течение первого года приведено в приложении. В следующей таблице указаны годовые оценки соответствующих показателей.

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	4 730 000,00р.	5 330 000,00р.	6 430 000,00р.
Амортизация	30 000,00р.	40 000,00р.	50 000,00р.
Общие операционные расходы	4 760 000,00р.	5 370 000,00р.	6 480 000,00р.
Операционная прибыль	15 040 000,00р.	18 390 000,00р.	21 240 000,00р.
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	14 885 000,00р.	18 195 000,00р.	21 005 000,00р.
Налог на прибыль	5 940 000,00р.	7 128 000,00р.	8 316 000,00р.
Чистая прибыль	8 945 000,00р.	11 067 000,00р.	12 689 000,00р.

7.3. Денежные потоки

Денежные потоки играют ключевую роль в достижении успеха нашей компании. Величины годовых денежных потоков приведены в табл. 9.

Таблица 9. Денежные потоки

План движения денежных средств

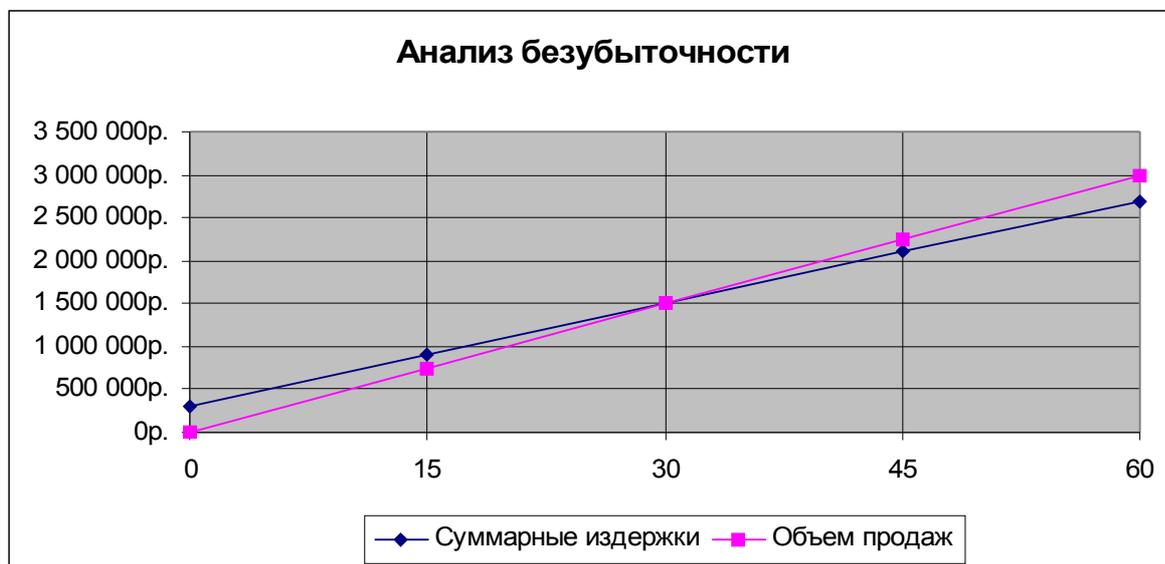
Денежные потоки от операционной деятельности	
Чистая прибыль	12 689 000,00р.
<i>Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:</i>	
Амортизация	50 000,00р.
<i>Изменения в активах и обязательствах</i>	
Увеличение дебиторской задолженности	60 000,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	120 000,00р.
Увеличение кредиторской задолженности	200 000,00р.
Изменение других активов	10 000,00р.
Чистый денежный поток от операционной деятельности	13 129 000,00р.
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	13 689 000,00р.
Денежные средства в начале плана	550 000,00р.
Денежные средства в конце плана	700 000,00р.

7.4. Анализ безубыточности

Результаты анализа, включая месячное количество заказов и их объемы, обеспечивающие безубыточность, приведены в табл. 10.

Таблица 10. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности	
Безубыточный объем продаж, шт.	3,00
Безубыточный объем продаж, руб.	1 500 000,00
Предположения:	
Отпускная цена	50 000,00р.
Переменные затраты	40 000,00р.
Фиксированные затраты	300 000,00р.



7.5. Финансовые показатели

В табл. 11 приведены предполагаемые основные коэффициенты, характеризующие деятельность компании. Мы ожидаем улучшения основных показателей, характеризующих рентабельность, степень риска и доходность компании.

Таблица 11. Основные показатели

Название	Как считать	Результат
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/Общий капитал акционеров	1508,97%
Рентабельность продаж	Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	45,32%
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы	353,36%
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	8,47
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)*365	782,14
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование	254,55
Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы	16,71%

Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства	1,57
Коэффициент мгновенной ликвидности ("кислотный тест")	(Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства	1,10

Источник бизнес-плана: <http://stud24.ru/>