

# Бизнес-план

## туристический магазин

### 1. Резюме для высшего руководства

У туристов и альпинистов есть две основные страсти — горы и кофе. Компания *Привал* выполняет функции лыжной базы, расположенной у подножия горного склона, на которой можно купить туристическое снаряжение, пообедать и поговорить с друзьями. Таким образом, мы собираемся организовать горную базу для альпинистов и туристов. Кроме того, компания планирует организовать продажу туристического снаряжения по почте и через сеть Internet.

База расположена в одной миле от всемирно известного государственного парка *Гранитные скалы*, что позволяет выгодно использовать возможности внутреннего и иностранного туризма.

Компания планирует распределить прибыль следующим образом: 50% — владельцу предприятия, 25% — сотрудникам и 25% — на инвестиции в ресторанные проекты в государственном парке *Гранитные скалы*.

#### 1.1. Цели

На ближайшие три года компания установила следующие цели.

- Создать комфортную атмосферу для туристов, альпинистов и воскресных отдыхающих
- Захватить крупнейшую долю рынка туристических услуг в окрестностях парка *Гранитные скалы*.
- Обеспечить посетителям кафе возможность для максимально приятного общения.
- Получить 30% прибыли в течение первого года. По прогнозам валовая маржа составит около 95%.

- Чистая прибыль к концу третьего года должна составить около 50 млн руб.
- Поддерживать разумные цены на кофе и кондитерские изделия.

## 1.2. Миссия

*Привал* — это магазин спортивных товаров, специализирующийся на снаряжении для альпинизма и кофейных напитках. Наша цель — создать комфортную атмосферу для альпинистов, которых интересуют только горы и кофе. Альпинизм — это сфера, в которой создаются легенды и витает ностальгия о пройденных маршрутах и покоренных горах. Компания *Привал* стремится использовать эту особенность, создавая своеобразные клубы завсегдаев.

Мы заботимся о своих сотрудниках, выплачивая им хорошую зарплату и предоставляя долю в прибылях. Мы уважаем тех заказчиков, которые, в свою очередь, уважают нашу компанию, и не менее старательно обслуживаем тех людей, которые проявляют равнодушие к нашим сотрудникам.

Мы работаем как единая команда, но не являемся благотворительной организацией. Оплата наших сотрудников соответствует их опыту и способностям. Кроме того, каждый сотрудник имеет возможность повысить квалификацию, пройдя тренировочные курсы, оплаченные нашей компанией. Наш главный актив — наши клиенты, и мы рассчитываем на обратную связь. Однако мы не собираемся рассылать обзоры ничего не подозревающим потребителям. Мы будем собирать информацию в розничных магазинах и проверять ее обоснованность.

У нас есть план, и наша цель ясна: развлекать людей, угощать их кофе и продавать альпинистское снаряжение.

## 1.3. Ключи к успеху

Для достижения успеха мы должны делать следующее.

- Предлагать своим клиентам качественное и надежное снаряжение, аналогичное товарам, которыми торгует компания *Интертур* в режиме онлайн и через свои магазины в Красногорском крае. Это значит, что мы

должны включить в свой ассортимент первоклассные ремни, средства активной защиты, средства пассивной защиты, шлемы, ледорубы, палатки и другое горное снаряжение.

- Использовать рекламные приманки и другие средства продвижения товаров, привлекая покупателей в магазины и побуждая их покупать товары.
- Удовлетворять всех своих клиентов. Наши заказчики очень нас ценят. Мы планируем разработать план работы с клиентами, который позволял бы учитывать их жалобы, обеспечивать обратную связь, оценивать поставщиков и прогнозировать возможные конфликты.
- Сотрудничать с надежными поставщиками, гарантирующими высокое качество товаров и услуг.
- Установить долговременные связи с компаниями–дистрибьюторами, например, *Турснаб*, *Эдельвейс* и другими.

## 1.4. Риски

- Ограниченные наличные средства.
- Ограниченный опыт сотрудничества с подрядчиками и строителями.
- Небольшой опыт работы с местными органами власти.
- Местные власти очень настороженно воспринимают вопросы, связанные с использованием земли.

## 2. Краткое описание компании

Основным источником дохода для компании *Привал* является кофе и кофейные аксессуары. Поставки кофейных бобов осуществляются дважды в неделю, что позволяет гарантировать их свежесть. Новые распродажи начинаются в начале каждого месяца. Кроме того, компания *Привал* продает высококачественное снаряжение для профессиональных альпинистов. Продажа альпинистского снаряжения — это долговременный проект, в основе которого лежат каталоги и прямые контакты с покупателями. Снаряжение

испытывается опытными сотрудниками, которые эксплуатируют его и дают рекомендации покупателям. Закупки снаряжения осуществляются у хорошо известных компаний. Для повышения качества обслуживания компания планирует сократить звено обратной связи с заказчиками.

Компания *Привал* зарегистрирована в г. Красногорске 1 января 2007 года. Магазин и кафе расположены в одном километре от государственного парка *Гранитные скалы*.

## **2.1. Владельцы компании**

Компания *Привал* является закрытым акционерным обществом с ограниченной ответственностью. Ее основным владельцем является Андрей Иванов.

## **2.2. План создания компании**

Успех расширения розничной торговли зависит от того, способна ли компания поддерживать существующую систему прямой продажи через сеть Internet. Розничная модель предполагает более зрелый рынок и подвергается меньшему количеству внешних угроз. В нашем бизнесе, связанном с прямыми продажами, мы соревнуемся со крупными компаниями. В сфере розничной торговли нашими конкурентами являются две небольшие компании, торгующие снаряжением, но не предлагающие выпить чашку кофе и встретиться с друзьями в уютном месте.

Сочетание розничной торговли и прямых продаж позволит компании *Привал* добиться успеха в обоих направлениях.

Общие затраты на создание компании составляют 3 205 000 руб. Крупнейшее приобретение, которое предполагается сделать, — это закупки туристических товаров на сумму 1 млн руб. (ледорубы, горные ботинки и т.д.) Кроме того, необходимо приобрести кофемолку (80 000 руб.) и автоматическую кофеварку (125 000 руб.). Гарантийный срок работы этих приборов составляет 12 и 18 месяцев соответственно. Они отличаются чрезвычайно высоким качеством и надежностью. В начале работы компании будет создан двухмесячный запас необходимых товаров и продуктов (500 000

руб.). Нехватка капиталов для начала работы составляет 811 325 руб. Эту сумму необходимо обеспечить за счет кредита и выпуска ценных бумаг.

**Таблица 1. Затраты на создание компании**

<b>Начальные затраты</b>	
Страховка	700 000,00р.
Аренда	300 000,00р.
Автоматическая кофеварка	125 000,00р.
Кофемолка	80 000,00р.
Туристические товары	1 000 000,00р.
Закупка продуктов	500 000,00р.
Оборудование маршрутов	500 000,00р.
<b>Общие затраты</b>	<b>3 205 000,00р.</b>
<b>Активы</b>	
Денежные средства	400 000,00р.
Ценные бумаги	737 963,00р.
Дебиторская задолженность	789 345,00р.
Товарно-материальные запасы	456 367,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.
<b>Общие активы</b>	<b>2 393 675,00р.</b>
<b>Нехватка капитала для начала работы</b>	<b>-811 325,00р.</b>

### **2.3. Местоположение и возможности компании**

Магазин и кафе компании расположены в одном километре от государственного парка *Гранитные скалы*.

Рынок альпинистского и туристического снаряжения, а также сеть кафе в окрестностях государственного парка *Гранитные скалы* далеки от насыщения. Наши местные конкуренты слишком неопытны, чтобы развернуть широкую рекламную кампанию в местной прессе. Это позволяет рассматривать этот рынок как “первичный”.

Себестоимость электронной коммерции и прямых продаж по почте за последние годы резко снизилась. Доменные имена в сети Internet стоят 1000 руб. в год, а серверы для электронной коммерции можно учредить за 900 руб. в месяц. Некоторые компании, занимающиеся торговлей по каталогам, создали каталоги своих заказчиков и рассылают их по почте за фиксированную плату. Это позволяет компаниям существенно снизить типографские расходы,

оплату работы компьютерных художников и т.п. Прямые продажи по почте и через сеть Internet являются растущим сегментом нашего бизнеса.

Туристы и альпинисты готовы отдать последние деньги за новейшее снаряжение. В среднем, альпинистское снаряжение стоит около 30 000 руб. в год. Поскольку от качества оборудования зависит жизнь скалолаза, большинство из них отдает предпочтение только признанным торговым маркам, которые стоят очень дорого. Скалолазы ассоциируют высокую цену с высшим качеством. Путешественники придерживаются такой же точки зрения, но в меньшей степени. Они ищут снаряжение, которое красиво выглядит и обеспечивает удобство. Типичный турист нанимает жилье в Каменных столбах (20 км), путешествует по парку *Гранитные скалы* и берегам озер, расположенных в горах. Он ездит на новых семейных или спортивных автомобилях, женат, имеет постоянную работу и копит деньги на пенсию. Иначе говоря, туристам все равно, сколько заплатить за снаряжение, пока они не сочтут предложенную цену неприемлемой. Под неприемлемой ценой мы подразумеваем цены, которые на 110% или больше превышают цены компании *Товары–Почтой*.

Компании, обслуживающие альпинистов, предоставляют нам уникальную возможность. Мы можем объединить наши усилия для организации мероприятий и магазинов, предоставив партнерам “место на полке”. Это открывает обслуживающим компаниям новые перспективы. Мы планируем установить партнерские отношения с такими компаниями, как *K2* и другими предприятиями, аккредитованными Всероссийской ассоциацией горных инструкторов.

### **3. Услуги**

Для альпинистов, ищущих место, где можно было бы остановиться, собраться с мыслями и попить кофе в окрестностях парка Смит Рок, компания *Привал* предлагает первоклассное снаряжение, кофейные напитки для гурманов и комфортабельное место для встреч и бесед. Мы позиционируем нашу компанию как организацию, вовлеченную в общественную деятельность,

приносящую пользу обществу и оказывающую минимальное воздействие на окружающую среду.

### 3.1. Описание услуг

Основным видом услуг для компании *Привал* является продажа разных видов кофе и кофейных аксессуаров. Закупки кофейных бобов осуществляются дважды в неделю в компании *Эспрессо*. Кроме того, компания *Привал* занимается продаже туристического и альпинистского снаряжения.

Компания планирует постоянно проводить обучение персонала.

В ассортимент горного снаряжения, продаваемого компании входят карабины, ледорубы, горные ботинки, веревки и другие альпинистские аксессуары. Их стоимость колеблется от 3000 до 60 000 руб.

### 3.2. Конкуренция

Конкуренция на местном рынке не столь остра, как в области прямых продаж по почте или через сеть Internet. Наши конкуренты слишком мало занимаются маркетингом и очень редко организывают рекламные мероприятия. Однако мы не исключаем, что в будущем, оценив наши успехи, они не изменят свою политику. Одной из серьезных проблем может оказаться конкуренция среди кофеен, несмотря на то что мы избегаем прямого соперничества с кофейнями *Сибирский кофе*, поскольку планируем обслуживать не городское население, а людей, отдыхающих на природе и предпочитающих прогулку по парку посещению магазинов.

Наше основное преимущество — большой опыт работы в сфере альпинизма и развития малого бизнеса. Проработав много лет, Андрей Иванов глубоко вник в историю и этику традиционного скалолазания и спортивного альпинизма. Петр Каменев многие годы работал с малыми предприятиями, помогая им определить направление развития и стратегию сотрудничества. Сочетание опыта и деловой хватки представляет собой сильные стороны компании *Привал*.

Вполне естественно, что, занимаясь общенациональным прямым маркетингом, включающим в себя торговлю через сеть Internet и продажу

товаров по каталогам на сумму более 2 000 000 руб. в год, компания *Привал* решила расширить сферу своего влияния на розничный рынок.

Кроме того, компания внимательно относится к интересам своих сотрудников и стимулирует их энтузиазм путем предоставления возможности участвовать в распределении прибыли.

### **3.3. Выпуск информационных материалов**

Реализуя стратегию продвижения на рынок, компания *Привал* планирует выпуск ежегодного каталога для прямых продаж через сеть Internet, а также других печатных материалов рекламного характера.

### **3.4. Технология**

Применяемые технологии обусловлены спецификой деятельности компании, которая включает в себя как прямые, так и розничные продажи. Наши прямые продажи имеют сезонную природу, однако, в отличие от розничных продаж, нам удастся поддерживать невысокий уровень прибыли на протяжении всего осенне-зимнего периода за счет средств, полученных от прямых продаж по почте, и от торговли в сети Web. Затраты на поддержку Web-сайтов колеблются в диапазоне от 1000 до 3000 руб. в месяц. Размещение рекламы на специализированных сайтах стоит 30 000 руб. Это позволит нам присутствовать на рынке не только на протяжении сезона отпусков.

Для рассылки по почте ежегодно выпускается новый каталог товаров.

Розничные продажи заканчиваются в ноябре и вновь начинаются в апреле. Основным предметом розничных продаж является кофе и альпинистские карабины. Следовательно, компания обязана проводить периодическое обслуживание кофемолок и кофеварок, а также обеспечивать надежность и качественную экспертизу альпинистского снаряжения.

### **3.5. Будущие услуги**

Компания планирует осуществить горизонтальное развитие, т.е. увеличивать спектр услуг, охватывающих новые виды туризма: водного, лесного, велосипедного и др. Компания не планирует осуществлять вертикальную интеграцию подразделений, занимающихся розничной торговлей горным

снаряжением и продажей кофе. Кроме того, компания планирует создать Internet-кафе, которое способствовало бы привлечению новых клиентов.

## 4. Краткое описание рынка

Как показывают данные, приведенные в отчете в маркетинговой фирмы *Маркет Плюс*, жители Южной Сибири потратили на посещение кафе и приобретение альпинистского оборудования 100 млн. руб. Поскольку популярность альпинизма увеличивается, в будущем мы ожидаем увеличения объема продаж этих товаров и услуг.

Благоприятным фактором для нашего бизнеса является территориальная близость нескольких крупных городов Южной Сибири, а также признание национального парка *Гранитные Скалы* местом международного паломничества энтузиастов альпинизма. На отдых в *Гранитные Скалы* приезжают туристы из Японии, Европы, Южной Америки и Австралии.

- **Прямые продажи по почте и Web-рынок**

Успех нашего бизнеса в области прямых продаж объясняется большим количеством покупателей и сопутствующим Web-маркетингом. До настоящего времени мы затратили минимальное количество средств на организацию маркетинга в сети Web. Мы полагались на личное общение, программы свободного обмена рекламными баннерами, распространение печатных каталогов и аналитические обзоры. Своей целевой аудиторией мы считаем читателей таких журналов, как *Горы и небо* и *Туристические новости*.

- **Розничный рынок**

Четыре наших целевых рынка — это российские туристы, иностранные туристы, спортсмены и воскресные отдыхающие. Мы полагаем, что количество альпинистов будет расти быстрее, чем количество воскресных отдыхающих. Альпинизм становится все более сложным видом спорта, доступным лишь хорошо подготовленным людям. Мы считаем, что это обстоятельство будет

способствовать росту количества профессионалов в этой области спорта. В то же время количество любителей, занимающихся горными восхождениями, время от времени постоянно падает.

С учетом того, что по оценкам статистиков количество населения Южной Сибири растет со скоростью 1% в год, результаты нашего анализа рынка являются оптимистическими.

#### **4.1. Сегментация рынка**

Наш целевой рынок разделяется на четыре группы. В первую группу входят российские туристы, приезжающие в национальный парк *Гранитные скалы* провести ежегодный отпуск. Вторая группа состоит из иностранных туристов, стремящихся к сибирской экзотике. третья группу состоит из профессиональных альпинистов, приезжающих на спортивные сборы и тренировки. Четвертую группу образуют местные отдыхающие, совершающие еженедельные вылазки на выходные дни.

Мы нацелены на очень разборчивый сегмент опытных альпинистов, поскольку именно они создают общественное мнение в этой отрасли. Следующим по важности сегментов рынка являются отдыхающие и туристы. Если мы сможем завоевать доверие профессиональных альпинистов, то они станут примером для подражания. Для того чтобы привлечь профессиональных альпинистов, мы должны предложить им первоклассное снаряжение, знать их жаргон, использовать новейшие технологии и постоянно думать о будущем.

Необходимо четко различать обычных отдыхающих и опытных альпинистов. Как правило, отдыхающие имеют слабую подготовку и приезжают в парк *Гранитные скалы* для развлечения. Они уважают профессиональных альпинистов и хотят быть похожими на них, но не “помешаны на горах”. Примерно 20–30% этой категории альпинистов отправляются в поход всей семьей, остальные 70-80% отдыхают с друзьями и иногда пытаются превзойти друг друга. Весьма вероятно, что именно они станут завсегдатаями кафе, обсуждающими последний роман, ссоры с друзьями, будущие восхождения

или качество кофе. Мы должны сочетать интересы отдыхающих, организовывая соревнования скалолазов–любителей и другие мероприятия.

**Таблица 2. Анализ целевого рынка**

Анализ рынка			
Рыночные сегменты	2007	2008	2009
Российские туристы	120 000,00р.	240 000,00р.	300 000,00р.
Иностранные туристы	240 000,00р.	280 000,00р.	320 000,00р.
Спортсмены	300 000,00р.	350 000,00р.	400 000,00р.
Местные отдыхающие	100 000,00р.	200 000,00р.	250 000,00р.
<b>Всего</b>	<b>760 000,00р.</b>	<b>1 070 000,00р.</b>	<b>1 270 000,00р.</b>

## 4.2. Стратегия сегментации целевого рынка

Стратегия сегментации услуг объясняется неоднородностью целевого рынка и величиной прибыли, которую приносят клиенты. Мы считаем приоритетным сегмент профессиональных альпинистов, обеспечивающих наибольший доход. Для их привлечения компания планирует приобрести самое высококачественное и надежное горное снаряжение. За альпинистами по степени приоритета следуют иностранные и российские туристы, приезжающие в национальный парк *Гранитные скалы*. Они стремятся хорошо отдохнуть в комфортабельной обстановке. Следовательно, компания должна обеспечить им отличное кофе и возможность приятно провести время в уютном кафе. Четвертая группа состоит из местных жителей, совершающих семейные походы. Их вниманию будут предложены кофе и кондитерские изделия, а также возможность для отдыха под удобными тентами или в крытых павильонах.

### 4.2.1. Потребности рынка

У туристов и альпинистов есть две основные потребности — покорить скалы и выпить кофе. Компания *Привал* выполняет функции туристической базы, расположенной у подножия горного склона, на которой можно купить важное снаряжение, пообедать и поговорить с друзьями. Таким образом, мы собираемся организовать базу для туристов и альпинистов.

- В парке *Гранитные скалы* существует реальная потребность в высокопрофессиональном поставщике альпинистского оборудования. Люди часто забывают взять с собой необходимые вещи, поэтому необходимо помочь им купить нужное снаряжение на месте.
- Кроме того, люди хотят пить кофе, встречаться с коллегами и вести беседы с друзьями. Наша компания готова предоставить им эту возможность.

Клиенты, как правило, хотят покупать все необходимое в одном месте. Альпинисты и туристы не хотят колесить по окрестным магазинам в поисках снаряжения и кафе. Мы готовы избавить их от этих неудобств.

#### **4.2.2. Тенденции рынка**

Рыночная ситуация является благоприятной для нашей компании. Существуют три основных тенденции, способствующих успеху нашего предприятия.

- Популярность альпинизма постоянно растет. Об этом свидетельствует успех альпинистских клубов на Южном Урале, Дальнем Востоке и в других местах.
- Красногорская область переживает бум туризма. Он стал местом паломничества для отдыхающих из Южной Сибири и вообще для городских жителей, ищущих тихую обитель на природе в окружении приятной компании.

Жители Сибири предъявляют очень высокие требования к качеству кофе. Все больше людей считают посещение кофейни вполне естественным видом отдыха.

#### **4.3. Состояние индустрии**

Красногорская область развивается быстрее, чем какой либо другой регион. Его рост подогревается спросом на загородные дома, которые приобретают домовладельцы и пенсионеры. Многие жители Южной Сибири покупают дома в двух-трех часах езды от Красногорска чтобы провести там свой отдых. Кроме

того, к числу наших потенциальных покупателей мы относим также всех туристов и местных жителей, планируя предложить им кофе и мороженое, а также альпинистское снаряжение.

Многие жители Красногорска считают, что рост города, рассматриваемый как самоцель, — это ошибка. Они правы. Мы должны убедить их, что наш вред природе и обществу будет минимальным, а жители сохранят тот уровень жизни, которого они достойны.

Конкуренция на местном рынке не столь остра, как в области прямых продаж по почте или через сеть Internet. Наши конкуренты слишком мало занимаются маркетингом и очень редко организывают рекламные мероприятия. Однако мы не исключаем, что в будущем, оценив наши успехи, они не изменят свою политику. Одной из серьезных проблем может оказаться конкуренция среди кофеен, несмотря на то что мы избегаем прямого соперничества с компанией *Сибирская кофейня*, поскольку планируем обслуживать не городское население, а людей, отдыхающих на природе и предпочитающих прогулку по парку посещению магазинов.

#### 4.3.1. Участники рынка

##### Прямые продажи по почте и продажи через сеть Web

- На нашем целевом рынке действуют компании *K2* (*k2.com*) и *Ледоруб* (*Ledorub.com*), продающие альпинистское снаряжение. К счастью, они еще не открыли ни одного магазина розничной торговли в районе Красногорска, и там у нас нет ни одного конкурента. Мы планируем заработать 0,5–1% их валового годового дохода.

##### Розничные продажи

- Нашим основным конкурентом станет компания *Джомолунгма*, уже заслужившая хорошую репутацию у альпинистов. В их штате работают очень опытные и знающие альпинисты, а магазины компании расположены на основных маршрутах, ведущих в национальный парк гранитные скалы. Ассортимент снаряжения, которым торгует эта компания, на 75–80% совпадает с нашим.

- Компания *Ледоруб* продает ограниченный ассортимент снаряжения (одежды), не рекламирует его и не занимается интенсивным маркетингом. С другой стороны, они продают больше карабинов и ледорубов, чем компания *Привал*. Их главная слабость — небольшой размер магазина.
- Компания *Сибирская кофейня* развернула широкую сеть кафе в городах, предоставляя клиентам кондитерские услуги. Мы не планируем создания сети кафе такого масштаба, сосредоточившись на обслуживании альпинистов и туристов, посещающих *Гранитные скалы*. Таким образом, нам удастся избежать прямой конкуренции с самой крупной кофейной компанией области.

#### 4.3.2. Виды распределения

Компания *Привал* использует традиционные каналы распределения. Товары будут закупаться у оптовых компаний, не проводящих самостоятельного маркетинга. Это позволит нам извлечь выгоду за счет проведения своей маркетинговой кампании и обеспечить валовую маржу на уровне 95%.

Как правило, клиенты придают большое значение популярности торговой марки и способу продажи товаров. Если клиентов удастся убедить в высоком качестве товаров и надежности выполнения заказов через Internet, то впоследствии они охотно покупают их непосредственно у производителей. Это полностью соответствует нашей стратегии продаж, которая включает в себя как прямые продажи через Web-сайт, так и розничные продажи через магазин. В настоящее время компания проводит сравнение их эффективности.

#### 4.3.3. Основные конкуренты и поведение клиентов

Основные конкуренты компании *Привал* работают на двух сегментах рынка: прямых и розничных продаж. В области прямых продаж нашим основным конкурентом являются компании *K2* и *Ледоруб*, торгующие альпинистским снаряжением. Наше преимущество заключается в том, что конкуренты еще не открыли ни одного магазина розничной торговли в районе Красногорска. Следовательно, открыв свой розничный магазин, мы сможем отвлечь от рынка

прямых продаж определенную долю клиентов компаний *K2* и *Ледоруб*. Этими клиентами, вероятно, станут местные жители, которые больше доверяют розничным продажам, чем торговле в сети Internet.

В области розничных продаж нашим основным конкурентом станет компания *Джомолунгма*, очень популярная у спортсменов. Эта компания укомплектована высококвалифицированным персоналом и торгует практически теми же товарами на основных маршрутах, ведущих в национальный парк гранитные скалы. Для успешной конкуренции с нею компания *Привал* попытается разнообразить ассортимент и предоставлять дополнительные услуги (например, выдавать дорогостоящие товары на прокат).

Еще одним участником местного рынка является компания *Ледоруб*. Ее недостатки — ограниченный ассортимент снаряжения, отсутствие рекламы, слабый маркетинг и маленький магазин.

В сфере торговли кофе основным конкурентом является компания *Сибирская кофейня*, владеющая широкой сетью городских кафе в городах. Избежать прямой конкуренции с нею можно, сосредоточив услуги в окрестности национального парка *Гранитные скалы*.

## **5. Стратегия и реализация**

Наша основная стратегия — направить весь наш опыт на удовлетворение потребностей потребителей. Некоторые из наших потенциальных клиентов ищут место для встреч с друзьями, где можно было бы обсудить прошлые и будущие восхождения. Другие хотят просто купить снаряжение в розничном магазине. Некоторые посетители вообще не намерены делать покупки, а просто пережидают непогоду. Таким образом, наша стратегия заключается в удовлетворении разнообразных запросов клиентов и предотвращении даже минимального трения между ними. Именно такая задача стоит перед компанией.

## 5.1. Стратегия

Продавая товары известных торговых марок, мы не можем плотно контролировать, как наши потребители оценивают качество продукции. Однако, мы можем управлять средой потребления и способами подачи товара. С точки зрения обычного розничного торговца, маркетинг товаров очень прост — представь товар в выгодном свете, и покупатели придут сами. Этот подход для нас неприемлем. Мы идентифицировали четыре вида потребителей, и в каждой группе существуют свои покупательские привычки.

### 5.1.1. Обслуживание профессиональных спортсменов

Профессиональным альпинистам необходима возможность тщательно выбрать снаряжение, и они были бы сильно разочарованы, если бы им предложили “устаревший товар по сниженным ценам”. Профессиональные покупатели снаряжения будут обслуживаться в отдельном помещении, отделенном стеклянной перегородкой. Эта перегородка будет поглощать шум, который производят покупатели и посетители кафе. Кроме того, она будет подчеркивать особый общественный статус профессионалов. Мы будем организовывать встречи альпинистов по вечерам в пятницу и субботу после 19:00. Это даст им возможность обмениваться рассказами и расслабиться в нашем кафе, уединившись от “чайников”.

### 5.1.2. Обслуживание иностранных туристов

Иностранные туристы, как правило, не стеснены в средствах, но очень требовательны к качеству товаров и услуг. Следовательно, необходимо обеспечить высокий уровень обслуживания, дав иностранным туристам возможность без проблем получить консультацию по использованию снаряжения. Для этого персонал должен владеть иностранными языками. Иностранные туристы приносят довольно большой доход, охотно заказывают кофе и мороженое перед прогулкой. Поскольку кофе “эспрессо” обеспечивает нам львиную долю наличности, мы планируем предоставить нашим клиентам широкий выбор напитков, который удовлетворит практически всех.

### 5.1.3. Обслуживание российских туристов

Оценить эту категорию туристов довольно сложно. Они приезжают и уезжают каждый день. Российские туристы готовы часами изучать полки магазина (мы разрешаем возврат товара). Они, как правило, не слишком хорошо разбираются в особенностях альпинистского снаряжения и нуждаются в профессиональном совете. Эта категория покупателей приносит большой доход, охотно заказывая кофе и много кондитерских изделий

### 5.1.4. Обслуживание отдыхающих

Отдыхающие, приезжающие в парк на выходные дни, не разбираются в снаряжении и охотно приобретают устаревшие товары по сниженным ценам. Они комфортно чувствуют себя в кафе, в котором чаще обсуждают поиски товара, а не горные маршруты. Эти люди не отличаются хорошей спортивной формой и охотнее засиживаются до трех часов ночи, поедая мороженое и пирожные. Для их обслуживания в это время мы должны нанять дополнительных сотрудников.

## 5.2. Предложение

Компания *Привал* предлагает первоклассное снаряжение, кофейные напитки для гурманов и комфортабельное место для встреч и бесед. Мы позиционируем нашу компанию как организацию, вовлеченную в общественную деятельность, приносящую пользу обществу и оказывающую минимальное воздействие на окружающую среду.

## 5.3. Маркетинговая стратегия

В основе нашего комплекса маркетинга лежит продвижение на рынок. Особенности нашей компании резко отличают нас от местных конкурентов, которые практически не финансируют рекламные мероприятия. Принимая участие в организации фестивалей и спортивных соревнований, компания пытается вызвать отклик у местного населения и увеличить потребление продуктов.

Наши цены вполне конкурентоспособны, но мы не должны увлекаться ценовой конкуренцией. Мы не собираемся согласовывать цены. Просто

ежемесячно мы будем организовывать закупки, чтобы вычислить среднюю цену товаров.

Устройство и местоположение нашего магазина предоставляет нам дополнительное преимущество. Магазин расположен на расстоянии одного километра от национального парка *Гранитные скалы*.

Наши возможности по дифференциации услуг ограничены. Штат временных сотрудников состоит из альпинистов, которые превосходно разбираются в снаряжении и вообще в этом виде спорта. Кроме того, у нас нет необходимости организовывать специальные услуги, поскольку мы можем оказывать помощь альпинистским школам, размещая их рекламные объявления.

### 5.3.1. Себестоимость

Данные о себестоимости товаров и услуг приведены в табл. 3.

**Таблица 3. Себестоимость товаров и услуг**

Себестоимость			
Товар	2007	2008	2009
Туристическое оборудование	10 000,00р.	200 000,00р.	300 000,00р.
Кофе	150 000,00р.	250 000,00р.	300 000,00р.
Кондитерские изделия	300 000,00р.	350 000,00р.	400 000,00р.
Обучение инструкторов	300 000,00р.	400 000,00р.	500 000,00р.
<b>Общая себестоимость</b>	<b>760 000,00р.</b>	<b>1 200 000,00р.</b>	<b>1 500 000,00р.</b>

### 5.3.2. Ценообразование

Наш магазин предназначен для импульсивных покупок. Следовательно, необходимо придерживаться гибкой стратегии ценообразования.

- Наша стратегия ценообразования ориентируется на поддержание конкурентоспособности. Наши цены не должны превышать цены конкурентов больше, чем на 10%.
- Цены много говорят о товаре. Цены на высокотехнологичные и редкие товары должны соответствовать законам спроса и предложения. Мы не боимся устанавливать надбавки на первоклассные товары.
- Цены на кофейные напитки будут установлены на уровне, немного ниже среднего по отрасли. Несмотря на то, что основную прибыль компания

получает не за счет торговли кофе, мы считаем, что именно эта стратегия “управляемых потерь” привлечет больше клиентов, чем обычная реклама наших товаров и услуг.

### 5.3.3. Стратегия продвижения

Компания *Привал* планирует реализовать агрессивную стратегию продвижения на рынок. Реклама в этом процессе будет играть второстепенную роль.

- Мы планируем потратить до 100 000 руб. на выяснение потребностей окружающего населения и путей, с помощью которых компания может наилучшим образом их удовлетворить. Для этого будут выпущены печатные материалы и организованы другие маркетинговые программы.
- Организация кампаний по продвижению на рынок будет частично поручена фирме *Промоушн*.
- Реклама будет организована в сотрудничестве с компанией *Рекламаркет*.

Стратегии продвижения и организация связей с общественностью будут координированы, чтобы информировать потребителей новых товаров, создавать положительный имидж компании и ограничивать влияние на окружающую среду.

### 5.4. Стратегия продаж

Для привлечения отдыхающих мы планируем организовывать развлекательные мероприятия. Временно нанятые сотрудники, обученные нашей тактике продвижения на рынок, будут звонить бизнесменам, работающим в районе Красногорска и устанавливать связи с другими спонсорами, желающими поддержать эти мероприятия.

В магазинах мы будем по мере возможностей распространять рекламную литературу. Временно нанятые продавцы должны информировать покупателей

и стремиться наилучшим образом удовлетворить их запросы. Наши сотрудники не получают комиссионное вознаграждение.

#### 5.4.1. Прогноз продаж

Прогноз ежемесячных продаж приводится в табл. 4.

**Таблица 4. План продаж**

План продаж			
	2007	2008	2009
Туристическое оборудование	500 000,00р.	1 000 000,00р.	2 500 000,00р.
Кофе	750 000,00р.	1 500 000,00р.	2 250 000,00р.
Кондитерские изделия	1 500 000,00р.	3 000 000,00р.	4 500 000,00р.
Обучение инструкторов	15 000 000,00р.	30 000 000,00р.	40 000 000,00р.
<b>Совокупный объем продаж</b>	<b>17 750 000,00р.</b>	<b>35 500 000,00р.</b>	<b>49 250 000,00р.</b>
Затраты на продажи			
	2007	2008	2009
Туристическое оборудование	250 000,00р.	350 000,00р.	450 000,00р.
Кофе	250 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.
Кондитерские изделия	500 000,00р.	500 000,00р.	500 000,00р.
Обучение инструкторов	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.
<b>Общие затраты на продажи</b>	<b>6 000 000,00р.</b>	<b>7 150 000,00р.</b>	<b>8 350 000,00р.</b>

#### 5.5. Календарный план

Контрольные отметки указаны в табл. 5. Ответственность за выполнение мероприятий лежит на Андрее Иванове.

**Таблица 5. Контрольные отметки**

Контрольные отметки	План					
		Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел
Бизнес-план		15.1.07	1.2.07	100 000	Иванов	Административный
Финансирование создания компании		15.1.07	1.2.07	100 000	Иванов	Административный
Выбор места		1.2.07	10.2.07	100 000	Иванов	Административный
Планировка		1.2.07	10.2.07	100 000	Иванов	Административный
Дизайнерское решение		1.4.07	10.4.07	100 000	Иванов	Административный
Ремонт и оборудование		1.1.07	5.1.07	100 000	Иванов	Административный
План первого года		15.1.07	1.2.07	100 000	Иванов	Административный
Набор штатных сотрудников		15.1.07	16.1.07	100 000	Иванов	Административный
Бухгалтерский план		1.3.07	1.4.07	100 000	Иванов	Административный
Лицензирование		1.3.07	1.4.07	100 000	Иванов	Административный
Всего, руб.				1 000 000		

## 6. Резюме менеджмента

Компания *Привал* принадлежит Андрею Иванову. Он же осуществляет управление компанией. Поскольку компания невелика, она имеет весьма простую организационную структуру.

### 6.1. Организационная структура

В компании нет отделов. Штат компании состоит из трех постоянных инструкторов, технического консультанта, товароведа, продавца и менеджера. В разгар отпускного сезона будет осуществляться набор временных сотрудников.

**Таблица 6. Штатное расписание**

Персонал	Затраты на штат		
	2007	2008	2009
	Зарплата	Зарплата	Зарплата
Инструктор 1	7 000,00р.	7 000,00р.	7 000,00р.
Инструктор 2	9 000,00р.	9 000,00р.	9 000,00р.
Инструктор 3	11 000,00р.	11 000,00р.	11 000,00р.
Технический консультант	20 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.
Товаровед	30 000,00р.	30 000,00р.	30 000,00р.
Продавец	20 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.
Менеджер	30 000,00р.	30 000,00р.	30 000,00р.
<b>Всего:</b>	<b>18 142,86р.</b>	<b>18 142,86р.</b>	<b>18 142,86р.</b>

### 6.2. Менеджмент

Андрей Иванов: основатель и президент компании.

Андрей провел четыре года, занимаясь продажами одежды в Красногорске. Он закончил Красногорский политехнический институт и вместе со своими ближайшими друзьями занялся бизнесом, пытаясь реализовать свои амбиции. К сильным чертам характера Андрея относится способность налаживать партнерские отношения и вызывать доверие. Его опыт и способности сделали из него идеального лидера и бизнесмена.

## 7. Финансовый план

- Планируется умеренный рост доходов компании, баланс во все моменты времени является положительным.

- Затраты на маркетинг составляют не более 15% объема продаж.
- Остаточная прибыль будет инвестироваться в расширение компании и выплачиваться в виде вознаграждения сотрудникам.

## 7.1. Плановый баланс

Плановый баланс продемонстрирован в табл. 7.

**Таблица 7. Плановый баланс**

<b>Плановый баланс</b>				
<b>Активы</b>				
	2007	2008	2009	Изменение в значении
Денежные средства	400 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.	200 000,00р.
Ценные бумаги	737 963,00р.	887 950,00р.	988 552,00р.	250 589,00р.
Дебиторская задолженность	789 345,00р.	1 295 431,00р.	1 500 548,00р.	711 203,00р.
Товарно-материальные запасы	456 367,00р.	987 376,00р.	990 590,00р.	534 223,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.	15 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
<b>Общие текущие активы</b>	<b>2 393 675,00р.</b>	<b>3 685 757,00р.</b>	<b>4 099 690,00р.</b>	
Недвижимость и оборудование	425 500,00р.	425 000,00р.	550 500,00р.	125 000,00р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	50 000,00р.	50 000,00р.	50 000,00р.	0,00р.
<b>Чистая недвижимость и оборудование</b>	<b>375 500,00р.</b>	<b>375 000,00р.</b>	<b>500 500,00р.</b>	<b>125 000,00р.</b>
Нематериальные активы	1 006 011,00р.	296 000,00р.	182 000,00р.	-824 011,00р.
Другие активы	10 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
<b>Общие активы</b>	<b>3 785 186,00р.</b>	<b>4 377 662,00р.</b>	<b>4 803 095,00р.</b>	<b>1 017 909,00р.</b>
<b>Обязательства и капитал акционеров</b>				
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.	150 000,00р.	200 000,00р.	100 000,00р.
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.
<b>Общие текущие обязательства</b>	<b>1 400 000,00р.</b>	<b>1 670 000,00р.</b>	<b>1 950 000,00р.</b>	
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.
<b>Общие обязательства</b>	<b>2 000 000,00р.</b>	<b>600 000,00р.</b>	<b>600 000,00р.</b>	
Обычные акции	1 500 000,00р.	1 500 000,00р.	1 500 000,00р.	0,00р.
Займы	285 186,00р.	607 662,00р.	753 095,00р.	467 909,00р.
<b>Общий капитал акционеров</b>	<b>1 785 186,00р.</b>	<b>2 107 662,00р.</b>	<b>2 253 095,00р.</b>	<b>467 909,00р.</b>
<b>Общие обязательства и капитал акционеров</b>	<b>3 785 186,00р.</b>	<b>4 377 662,00р.</b>	<b>4 803 095,00р.</b>	<b>1 017 909,00р.</b>

## 7.2. Прогноз прибылей и убытков

В следующем году мы ожидаем значительного увеличения доходности благодаря освоению новых каналов сбыта. Мы надеемся в 2007 году достичь прибыльности на уровне 95% от общего объема продаж и поддерживать ее в дальнейшем.

**Таблица 8. План прибылей и убытков**

План прибылей и убытков			
	2007	2008	2009
Чистая выручка от реализации продукции	17 750 000,00р.	35 500 000,00р.	49 250 000,00р.
Себестоимость реализованной продукции	760 000,00р.	1 200 000,00р.	1 500 000,00р.
<b>Валовая прибыль</b>	<b>16 990 000,00р.</b>	<b>34 300 000,00р.</b>	<b>47 750 000,00р.</b>
Общие расходы	6 127 000,00р.	7 277 000,00р.	8 427 000,00р.
Амортизация	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.
Общие операционные расходы	6 147 000,00р.	7 307 000,00р.	8 467 000,00р.
<b>Операционная прибыль</b>	<b>10 843 000,00р.</b>	<b>26 993 000,00р.</b>	<b>39 283 000,00р.</b>
Расходы на уплату процентов	135 000,00р.	165 000,00р.	195 000,00р.
Другие неоперационные расходы	20 000,00р.	40 000,00р.	20 000,00р.
Общие неоперационные расходы	155 000,00р.	205 000,00р.	215 000,00р.
<b>Прибыль до уплаты налога на прибыль</b>	<b>10 688 000,00р.</b>	<b>26 788 000,00р.</b>	<b>39 068 000,00р.</b>
Налог на прибыль	5 097 000,00р.	10 290 000,00р.	14 325 000,00р.
<b>Чистая прибыль</b>	<b>5 591 000,00р.</b>	<b>16 498 000,00р.</b>	<b>24 743 000,00р.</b>

## 7.3. Денежные потоки

План движения денежных потоков представлен в табл. 9.

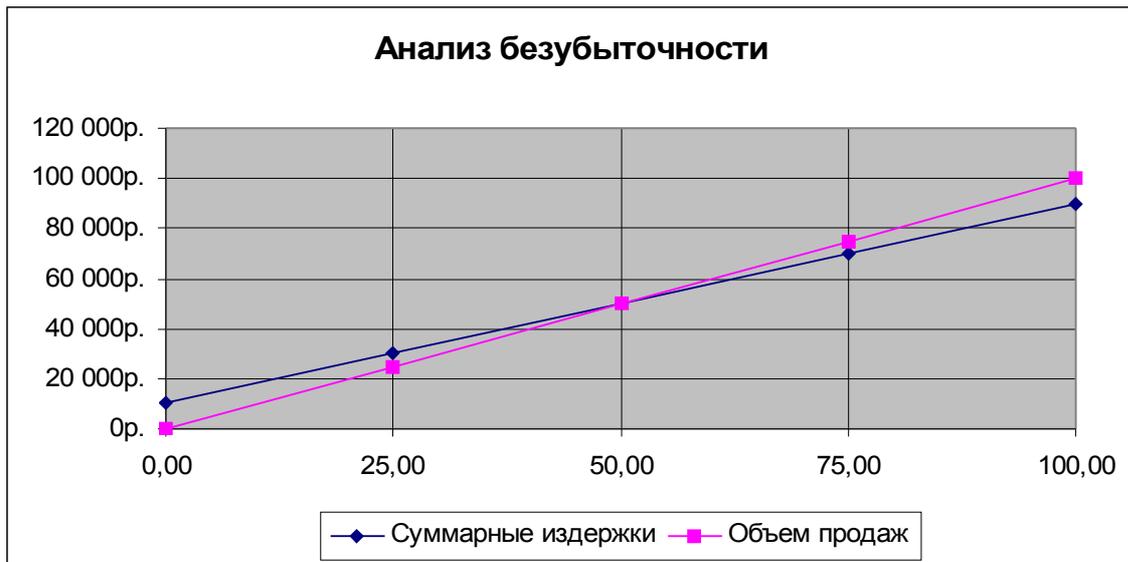
**Таблица 9. План движения денежных потоков**

План движения денежных средств	
<b>Денежные потоки от операционной деятельности</b>	
Чистая прибыль	24 743 000,00р.
<i>Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:</i>	
Амортизация	40 000,00р.
<i>Изменения в активах и обязательствах</i>	
Увеличение дебиторской задолженности	711 203,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	534 223,00р.
Увеличение кредиторской задолженности	200 000,00р.
Изменение других активов	10 000,00р.
<b>Чистый денежный поток от операционной деятельности</b>	<b>26 238 426,00р.</b>
<b>Денежные потоки от инвестиционной деятельности</b>	
Капитальные затраты	700 000,00р.
Покупка ценных бумаг	200 000,00р.
Другое	0,00р.
<b>Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности</b>	<b>900 000,00р.</b>

<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>	
Чистое увеличение долгосрочных займов	1 500 000,00р.
Выплаченные дивиденды	0,00р.
<b>Чистый денежный поток от финансовой деятельности</b>	<b>1 500 000,00р.</b>
<b>Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств</b>	<b>28 638 426,00р.</b>
Денежные средства в начале плана	400 000,00р.
Денежные средства в конце плана	600 000,00р.

## 7.4. Анализ безубыточности

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



**Таблица 10. Анализ безубыточности**

<b>Анализ безубыточности</b>	
Безубыточный объем продаж, шт.	50
Безубыточный объем продаж, руб.	50 000р.
<b>Предположения:</b>	
Отпускная цена	1 000,00р.
Переменные затраты	800,00р.
Фиксированные затраты	10 000,00р.

## 7.5. Финансовые показатели

Финансовые показатели перечислены в табл. 11

**Таблица 1.11. Основные показатели**

Название	Как считать	Результат
----------	-------------	-----------

Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/Общий капитал акционеров	1098,18%
Рентабельность продаж	Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	50,24%
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы	525,21%
Валовая маржа	Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	96,95%
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года	1,21
Средний период инкассирования	(Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)*365	11,12
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)*365	146,00
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование	98,40
Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы	12,74%
Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства	2,10
Коэффициент мгновенной ликвидности ("кислотный тест")	(Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства	1,59