



Бизнес-план производство мебели на заказ

Автор: Анжелика Альпеншталъ
www.respublikaidei.ru

Москва, 2004

Содержание:

1. Резюме.....	3
2. Общие сведения о предприятии.....	4
3. Маркетинговый план.....	4
4. Инвестиционный план.	6
5. План по персоналу.	7
6. План производства.	9
7. Операционный план.	11
8. Финансовый план.	14
9. Анализ рисков.	17
10. Заключение.	17

1. Резюме.

Производство мебели на сегодняшний момент является перспективным и, в отличие от других производств, доходным делом. Такая услуга, как «Производство мебели на заказ», возникшая в России недавно, занимает важное место в сфере обслуживания населения. Перспективность и доходность производства мягкой мебели объясняется большим количеством потенциальных покупателей из-за нехватки качественной мягкой мебели в России в настоящее время. В 90-х годах количество фирм, занимающихся производством мебели, значительно увеличилось, увеличилась и конкуренция среди них. Завоевание новых секторов рынка становится все более сложным занятием даже для истинных профессионалов. Низкие доходы населения не способствуют развитию отрасли. В условиях рынка, характеризующегося жесткой конкуренцией, большое внимание уделяется бизнес-планированию. Бизнес-план является фундаментом для открывающегося предприятия и направляющим началом для уже действующего предприятия. Он необходим, прежде всего, для самого предприятия, так как дает ответы на следующие вопросы: Что производить? Для кого производить? Как производить? В каком количестве? А также является основой для привлечения инвестиций.

Ключевую роль в составлении бизнес-плана играет разработка производственного плана. Именно здесь отражены реальные показатели, на выполнение которых будет ориентирована деятельность фирмы. В этом разделе на основании всех рассчитанных финансовых затрат нами была составлена калькуляция себестоимости продукции, определена ее цена.

Российское мебельное предприятие под условным наименованием «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА» занимается производством и продажей мягкой мебели: диван-кроватей; кресел-кроватей; комплектов мягкой мебели. Фирма действует на рынке мягкой мебели России. Продукцию фирмы выгодно отличают от продукции конкурентов следующие показатели: низкие цены, возможность выбора комплектации и материала обивки. Руководство фирмы в своей деятельности ориентируется на изучение спроса рынка потребления.

Предприятие «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА» является производственным предприятием по изготовлению мягкой мебели.

Место расположения данного предприятия – Россия.

Для изготовления мягкой мебели необходимы квалифицированные кадры. Штат нашей фирмы состоит из 18 человек. Команда управленцев подобрана таким образом, что все они являются профессионалами своего дела и удовлетворяют требованиям современного производства, связанного с ведением бизнеса на территории России.

С учетом налогового законодательства Российской Федерации, при составлении бизнес-плана, необходимо учитывать и местные налоги, которые платятся на территории Российской области. К такому налогу относится «Налог на содержание милиции» (его ставка составляет 3% от минимальной заработной платы работающего и от количества человек на предприятии).

Для покупки оборотных средств и для покрытия отрицательного кэш-фло (дефицита денежных средств) создается собственный уставной капитал, который формируется из взносов участников. Но данный капитал не покрывает всех расходов. Поэтому возникает необходимость в банковских кредитах. Для производственного предприятия покрытие дефицита денежных средств определяется следующей пропорцией: 40 % банковского кредита и 60% уставного капитала от максимального дефицита.

Исходя из выше сказанного, можно сформулировать цель данного бизнес-плана. Цель бизнес-плана: получение краткосрочных банковских кредитов. Кредиты тратятся только на закупку основных средств.

Ниже приведена таблица эффективности инвестиций.

Таблица 1. Интегральные показатели.

Показатель	Доллар США
Ставка дисконтирования	10,00 %
Период окупаемости	36 мес.
Дисконтированный период окупаемости	36 мес.
Средняя норма рентабельности	44,20 %
Чистый приведенный доход	4 401
Индекс прибыльности	1,08
Внутренняя норма рентабельности	13,89 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	12,45 %
Длительность	2,18 лет
Период расчета интегральных показателей	36 мес.

2. Общие сведения о предприятии.

Юридический статус, форма и вид предприятия.

Данное предприятие планируется организовать с образованием юридического лица в виде общества с ограниченной ответственностью. ООО – это форма предприятия, участник которого вносит свой собственный уставной капитал в размере: 23 500 (\$ US), и несет ответственность в пределах своих вкладов.

По своей форме данное предприятие относится к мелким предприятиям, так как в нем задействовано не более 50 человек.

По виду данное предприятие относится к промышленному предприятию, так как основной деятельностью является производство товаров и продажа готовой продукции.

Цель устава – максимальное получение прибыли, поэтому предприятие является коммерческим.

Во главе данного предприятия находится генеральный директор.

Месторасположение предприятия.

Предприятие по изготовлению мягкой мебели планируется организовать в центре России в городе _____. Общая площадь занимаемого помещения составляет 320 кв. м. Арендованное помещение ремонта не требует, так как в предыдущем году был сделан капитальный ремонт всего здания. Помещение соответствует всем требованиям техники пожарной безопасности и санитарно-гигиеническим требованиям. Для нашей фирмы рекомендуется взять в аренду именно это помещение, поскольку здание расположено в центральном районе, а это предполагает близость торговых точек и наличие коммуникаций. Данное обстоятельство позволяет сократить транспортные расходы, а также существенно повысить быстроту обслуживания (доставки).

Состояние и проблемы предприятия.

Создание предприятия начинается с нулевой отметки, т.е. объединяются учредители в одно предприятие с собственным уставным капиталом и регистрируются как общество с ограниченной ответственностью.

В начальный период деятельности предприятие не имеет своих собственных основных средств. Поэтому первоочередная задача – это закупка основных средств для производства мебели.

3. Маркетинговый план.

Маркетинг - это комплексная система организации производства и сбыта продукции, ориентированная на удовлетворение спроса конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. В маркетинговые программы входят мероприятия:

- по улучшению товара и его ассортимента;
- изучению покупателя;
- изучению конкурентов;
- ценовая политика;
- формирование спроса;
- стимулирование сбыта и реклама;
- определение каналов сбыта;
- организация сервиса.

Маркетинг как порождение рыночной экономики является в определенном смысле философией производства, полностью подчиненной условиям и требованиям рынка, находящегося в постоянном динамическом развитии. Основой современной концепции маркетинга является изучение рынка.

Потенциальные клиенты.

Одним из основных вопросов экономики является вопрос: «Кто должен получить произведенный продукт?» И на этот вопрос, касающийся распределения произведенного продукта, рыночная система отвечает так: любой рыночный продукт распределяется между потребителями на основе их желания и способности заплатить за него существующую рыночную цену. Ключевую роль в формировании структуры расходов потребителей играют цены на продукты.

Наша фирма уделяет большое значение изучению этого вопроса, так как от степени его решения зависит ее настоящее и будущее. На стадии становления фирмы планируем, что нашими первыми клиентами станут жители города, которым мы готовы предложить широкий спектр услуг в области своей деятельности.

Сегменты рынка, размер и его рост.

Рынок состоит из множества типов потребителей с разными запросами. Люди разного возраста, разного уровня доходов, разных знаний придерживаются разных традиций, ценят в товаре не одно и то же.

Сегмент рынка - это потребители, одинаково реагирующие на те или иные достоинства товара.

Сегментирование рынка - это процесс разбивки потребителей на группы по какому-либо актуальному для покупки товара признаку (возрасту, полу, общественному положению и т.д.), сегментация рынка и ориентация на определенный специфический сегмент рынка, позволяет фирме с небольшими ресурсами эффективно конкурировать с фирмами больших размеров на специализированных рынках.

Проанализировав все варианты сегментации рынка, мы решили остановиться на сегментации по группам потребителей, так как считаем ее наиболее универсальной. От того, насколько правильно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех фирмы в конкурентной борьбе.

Для удобства мы разбиваем сегмент рынка по группам потребителей на подгруппы:

1. Преуспевающие клиенты - для этой группы потребителей мы разработали специальные конструкции мебели, которые отличаются качеством материала, древесины, из которых они выполнены.
 2. Клиенты со средним доходом - наибольший удельный вес производимой нами мебели падает именно на эту группу потребителей: эта мебель также высокого качества, с расширенным ассортиментом и цветовой гаммой, выполнена с учетом планировки квартир.
 3. Клиенты с низким доходом - наша фирма не оставила без внимания и эту группу потребителей; т.к. эта группа достаточно велика. Каждая семья старается по мере возможности благоустроить свой быт, а наша фирма планирует удовлетворить запросы и этой группы населения.
- По мере возможности мы постараемся помочь каждой из групп потребителей в удовлетворении их потребностей, в воплощении желаний.

Прогнозирование продаж.

Важнейшей частью маркетинга является организация сбыта. «Бизнес - это борьба за торговлю. Так было всегда и так будет. И тот, кто захочет избежать борьбы, должен присмотреть для себя место на государственной службе или в спокойном отделе крупной компании», считает Герберт Ньютон Кессон, автор популярных книг по менеджменту и бизнесу. «Бизнес следует начинать с конца, с обеспечения сбыта», - утверждает он. Большинство фирм развивается медленно, и они редко достигают своих максимальных производственных мощностей. Они продают свои товары не в достаточном количестве. Некоторые из них прекращают свое существование, но основная масса движется понемногу вперед, принося незначительную прибыль. Причина в том, что они отрицают именно то, что может принести по настоящему крупный успех - продвижение сбыта. Иногда такие фирмы продолжают существовать длительное время, но никогда не процветают. Успех никогда не приходит к фирмам, которые не предпринимают бесконечного числа попыток продвинуть свои продажи. Какую бы качественную вещь ни производило предприятие, какую бы новинку оно не подготовило, люди не станут покупать это в достаточном для процветания производства количестве, если не будет проведена рекламная компания, не будут хорошо продуманы и подготовлены каналы сбыта, обучены штаты продавцов и торговых агентов, проведены работы по исследованию рынков.

Прогноз объемов реализации призван дать представление о той доле рынка, которую мы предполагаем завоевать нашей продукцией. Принято составлять такой прогноз на 2-3 года вперед, оценки должны быть реалистичными, так как под эти цифры необходимо будет нанимать работников, закупать оборудование, вкладывать финансовые ресурсы.

Ценовая политика.

На первых этапах развития данного бизнеса предполагается использовать политику агрессивного вхождения в рынок. Сочетание таких факторов как разумная цена, высокое качество продукции, быстрые сроки исполнения заказов не оставят практически никаких шансов конкурентам.

Конкуренция.

Рассмотрев положение дел в городе _____ в области производства мебели, можно сказать, что конкуренция в данной отрасли производства очень высока.

Кроме мебели, произведенной в городе _____, в продаже присутствует мебель, привезенная из других городов и республик, в частности: из Екатеринбурга, Кургана, Москвы, а также из Белоруссии, Польши, Италии. Отрицательной стороной этого является дороговизна мебели. Это связано с тем, что расходы по доставке прямо пропорционально влияют на изменение цены. Мебель же произведенная нашей фирмой вполне конкурентоспособна и значительно отличается по стоимости.

Важным моментом является то, что наша фирма находится в центре города. Рядом с производственным помещением расположен салон – магазин, здесь клиенты могут ознакомиться с интересующей их мебелью, которая представлена в широком ассортименте.

Характерной чертой производимой нами мебели является ее качество. Фирмой закуплено совершенное оборудование по обработке древесины, это оборудование обслуживает персонал широкого профиля - все это позволит добиться желаемого результата. Немаловажным моментом является то, что фирма по желанию клиента производит доставку мебели по месту назначения.

Наша фирма является юридическим лицом, что усиливает надежность открываемого дела и привлечения инвестиций.

Мебель, произведенная в России, реализуется, в основном, со складов готовой продукции в самом центре России.

Стратегический маркетинг.

Стратегия маркетинга – это, прежде всего, анализ и планирование производства, претворение в жизнь намеченных мероприятий и планов и контроль над выполнением данных мероприятий, рассчитанных на рост объема производства, на получение прибыли, увеличение доли рынка и т.д.

Цели.

Основными целями при создании подобного рода бизнеса, безусловно, являются цели получения высокого уровня прибылей, высокого уровня сбыта, роста продаж и завоевания доверия клиентов.

Основная финансовая цель – наиболее полное удовлетворение существующего спроса на мебельную продукцию.

Т.о. главной целью нашей фирмы можно считать предоставление людям удобной, комфортной и красивой мягкой мебели, подходящей также и для малометражных квартир.

Для завоевания нового рынка фирме необходимо провести рекламную кампанию.

Задачи.

Предоставление потребителю возможности максимально широкого выбора - наша первоочередная задача. Став однажды нашим клиентом, заказчик не должен искать других исполнителей. Продвижение и стимулирование сбыта продукции преобразуются и проявляются в поддержке делового постоянного сотрудничества с заказчиками.

Не дожидаясь насыщения местного рынка мебелью, нами планируется привлечение дилеров в близлежащих регионах.

Сбор заказов будет осуществляться рекламным агентством и сетью менеджеров. Рекламные и маркетинговые мероприятия, проводимые тем же рекламным агентством и не только на территории _____ области, но и в Курганской, Оренбургской областях, Башкортостане, Казахстане и других областях и республиках должны привлечь внимание потребителей из этих регионов.

Для реализации вышеперечисленных целей и задач, а именно, открытия нового магазина-салона и проведения крупномасштабной рекламной кампании, предприятию необходим кредит. После возвращения банку кредита наша фирма планирует участие в крупных мебельных выставках и расширение производства.

Реклама.

Важной частью маркетинговых мероприятий является реклама. Из определения рекламы, приведенного в книге Ч. Сэндиджа, самого серьезного и обстоятельного исследования о рекламе, следует, что реклама - это увещание, и увещание производится специалистами и мастерами психологического воздействия через мощную сеть коммуникаций. Не всегда оно производится в интересах потребителя, не всегда в деле рекламы присутствует социальная ответственность. Итак, реклама – это форма массового увещания, которое переводит качество товаров и услуг на язык нужд и запросов потребителей. Полезные стороны рекламы:

- реклама способствует распространению нового товара (услуг).
- реклама, создавая массовый спрос, способствует созданию массового производства, а, следовательно, удешевляет цены. Недостаточная реклама может загубить вполне хорошее дело.
- реклама позволяет получить необходимую информацию потребителям из журналов, газет, из передач радио и телевидения.

Помимо рекламы большую роль играет поддерживание благоприятных отношений с общественностью - это освещение деятельности компании и ее услуг в прессе и создание благоприятных условий для положительных отзывов об услугах компании в газете, на телевидении.

Рекламной кампанией в первую очередь будет заниматься собственное рекламное агентство, создание которого начнется сразу же после подписания контракта. Рекламные заставки на местном телевидении и радио, а также рекламные щиты сделают свое дело. Но главное, это личные контакты с потребителями нашей продукции, как уже имеющиеся, так и те, которые предстоит наработать.

4. Инвестиционный план.

Инвестиционный план предназначен для составления календарного графика работ (проекта) с указанием отдельных этапов, необходимых финансовых ресурсов для выполнения этих этапов, установления взаимосвязей между этапами, формирования активов предприятия (проекта), описания способов и сроков амортизации созданных активов.

Таблица 2. Список этапов.

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания
Регистрация	3 дня	03.05.2004	06.05.2004
Маркетинг	2 дня	06.05.2004	08.05.2004
Разработка проекта	7 дней	08.05.2004	15.05.2004

Приобретение основных средств	4 дня	15.05.2004	19.05.2004
Станки	1 день	15.05.2004	16.05.2004
Автомобиль	1 день	16.05.2005	17.05.2004
Компьютер	1 день	17.05.2004	18.05.2004
Принтер	1 день	18.05.2004	19.05.2004
Приобретение других активов	2 дня	19.05.2004	21.05.2004
Закупка материалов	7 месяцев и 10 дней	21.05.2004	31.12.2004
Производство мебели	7 месяцев и 10 дней	21.05.2004	31.12.2004
Реализация	7 месяцев и 10 дней	21.05.2004	31.12.2004

5. План по персоналу.

Организационная структура.

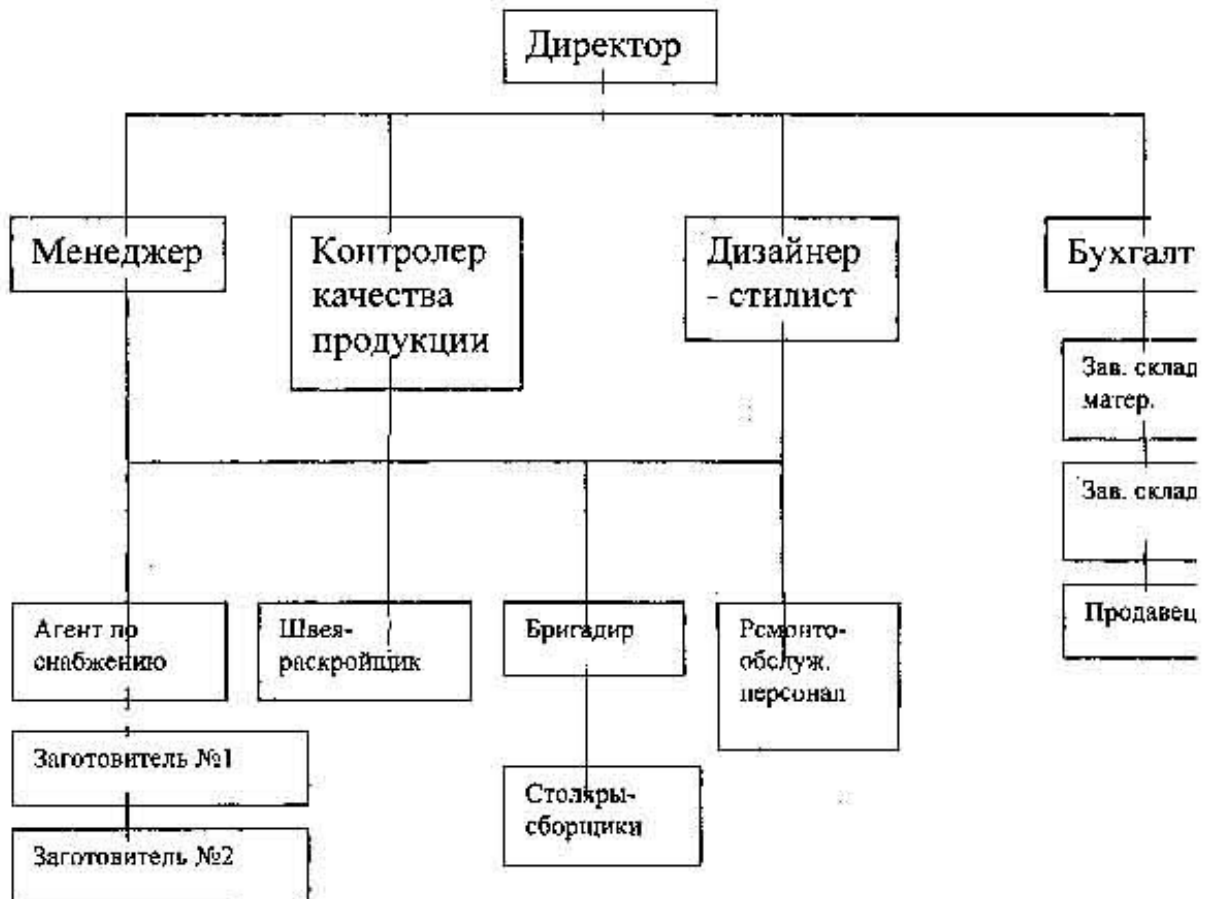


Таблица 3. Виды работ и необходимая квалификация.

Работник	Работы	Директор	Менеджер	Контролер качества	Дизайнер-стилист	Бухгалтер	Агент по снабжению	Швея-раскройщик	Столяр-сборщик	Рем.обслуж. персонал	Зав.склад., секретарь	Продавец
1	Маркетинг. исследования		X		X							
2	Реклама		X									
3	Снабжение						X	X	X			
4	Производство	X	X	X				X	X	X		
5	Складское хозяйство										X	
6	Проектирование изделий		X		X							
7	Продажи											X
8	После продаж. обслуж-е						X			X		
9	Финансы	X				X						
10	Бухгалтерия					X						
11	Делопроизводство										X	
12	Информаци-ое обслуж.	X			X							
13	Санит-но-тех. обслуж.										X	X

Таблица 4. Матрица квалификации персонала.

Область знаний	Уровень знаний		
	Достаточный	Повышение квалификации	Получение квалификации
1Язык	X		
2Культура и традиции	X		
3Экономическая политика и государственное регулирование		X	
4 Законодательство и учет		X	
5 Банковская деятельность	X		
6 Маркетинг	X		
7 Транспорт	X		
8 Документация	X		
9 Связь	X		
10 Опыт поездок и контакты	X		

Должностные инструкции.

Директор - является материально-ответственным лицом, он действует от имени предприятия, представляет его интересы во всех предприятиях различных форм собственности. По хозяйственной деятельности заключает договора, открывает расчетный счет в банке, выдает доверенности.

Директор предприятия в соответствии с трудовым законодательством издает приказы и распоряжения, осуществляет прием и увольнение граждан, привлекаемых к участию в трудовой деятельности, применяет к ним поощрения и взыскания.

Образование - высшее, опыт работы в данной области - 5 лет.

Менеджер - осуществляет маркетинговые исследования, занимается вопросами рекламы, приспосабливается к изменяющимся условиям и ищет новые идеи, занимается расстановкой рабочих по рабочим местам и направляет их деятельность.

Бухгалтер - является материально-ответственным лицом, следит за работой и правильным ведением документации. Бухгалтер должен организовать и осуществлять бухгалтерский учет, проверять достоверность получаемой информации, контролировать соблюдение законности при расходовании денежных и материальных ресурсов. Осуществляет учет поступающих денежных средств, ТМЦ, основных средств и своевременное отражение на соответствующих бухгалтерских счетах операций, связанных с их движением, а также учет издержек производства и обращения, исполнение смет расходов.

Образование - высшее, опыт работы в данной области - 5 лет.

Агент по снабжению ~ получает по нарядам, заявкам и другим документам ТМЦ. Оформляет документацию на получаемые и отправляемые грузы, производит внеплановые закупки материалов, контролирует соблюдение требований техники безопасности на погрузочно-разгрузочных работах, принимает участие в реализации плана повышения экономической эффективности, использования материальных ресурсов путем снижения затрат, связанных с их приобретением, доставкой и хранением.

Образование - высшее, опыт работы в данной области - 5 лет.

Контролер качества продукции - в его обязанности входит поэтапный контроль за изготовлением продукции. После первого этапа производства он должен проверить пригодность используемого материала, в частности, степень влажности пиломатериала. Вторым этапом является проверка соблюдения технологии заготовительных операций, т.е. раскройкой пиломатериала, стружка. Далее необходимо проверить ход сборочных операций. После процесса производства контролер осуществляет прием готовой продукции и сдачу ее на упаковку.

Образование - высшее или среднее специальное.

Швея-раскройщик - ее работа связана непосредственно с процессом производства. Она осуществляет раскрой и пошив чехлов для мебели. Работает параллельно с процессом заготовительных операций. После пошива чехлы проверяются контролером и далее направляются на процесс обтяжки узлов.

Образование - среднее специальное.

Столяр-сборщик - обслуживает все этапы процесса производства:

- 1) сушка пиломатериала;
- 2) заготовительные операции;
- 3) сборочные операции.

На втором этапе производства он осуществляет раскрой пиломатериала, плитных материалов, поролона. На этапе сборочных операций он занимается сборкой рамок и узлов, обтяжкой узлов поролоном, готовыми чехлами и полной сборкой.

Он работает в подчинении менеджера и контролера.

Образование - среднее техническое.

Заведующий складом материалов - является материально-ответственным лицом. Он осуществляет прием поступивших материалов, оформляет для этого необходимые документы, ведет карточки складского учета, оформляет документы по расходу материалов. Организует учет материалов по местам их нахождения, а также осуществляет уборку производственного помещения.

Заведующий складом готовой продукции с совмещением работы секретаря - является материально-ответственным лицом. Осуществляет прием и размещение на складе готовой продукции, и при этом оформляет необходимые документы. Отпускает продукцию по ранее заключенным договорам на оптовую торговлю и в салон-магазин на розничную торговлю. Выполняет технические функции по обеспечению и обслуживанию работы руководителя, организует телефонные переговоры, обеспечивает рабочее место руководителя и других сотрудников канцелярскими товарами. Печатает различные материалы, ведет делопроизводство, организует прием посетителей. Образование - высшее или среднее специальное.

Ремонтно-обслуживающий персонал - участвует в процессе производства, в ликвидации допущенного брака, а также в послепродажном обслуживании, выполнении заказов населения по ремонту мебели.

Образование - среднее специальное.

Продавец - является материально-ответственным лицом, осуществляет прием готовой продукции со склада, оформляя при этом необходимые документы, организует розничную торговлю. Продавец выполняет также функцию кассира. Он осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств.

К продавцу предъявляются следующие требования:

- 1) знание навыков бухгалтерского учета в торговле;
- 2) наличие удостоверения о прохождении специального курса по специальности «Кассир-контролер».

А также продавец в порядке совмещения осуществляет уборку в салоне-магазине и в кабинетах.

Образование - высшее или среднее специальное.

Дизайнер-стилист - осуществляет исследования в области маркетинга, разрабатывает модели и конструкции мебели, контролирует соответствие произведенной мебели разработанным моделям.

Образование - высшее.

6. План производства.

План производства предназначен для описания производственной программы предприятия.

Общая площадь занимаемого помещения составляет 320 кв. м. План расположения фирмы:

Этапы процесса производства:

1. Сушка пиломатериала.

2. Заготовительные операции:

- раскрой пиломатериала по длине (торцовочный станок);
- раскрой пиломатериала по ширине (круглопильный станок ЦДК-5);
- стружка (четырёхсторонний станок);
- резание шипов и проушин (шипорезный станок);
- долбление гнезд под средники;
- раскрой плитных материалов (ручной электроинструмент);
- раскрой и пошив чехлов (раскроечный стол);
- раскрой поролона;

(все операции ведутся параллельно).

3. Пооперационный контроль.

4. Сборочные операции.

5. Пооперационный контроль.

6. Приемка готовой продукции.

7. Упаковка.

Таблица 5. Производство.

Наименование	Пр. цикл	График производства
01 Комплект мягкой мебели	5 дней	Неограниченное производство
02 Диван	3 дня	Неограниченное производство
03 Раскладное кресло	2 дня	Неограниченное производство

Таблица 6. Планируемый объём производства.

Продукт/Вариант	Ед. изм.	2002 год	2002 год	2003 год
01 Комплект мягкой мебели	шт.	224,00	245,00	275,00
02 Диван	шт.	145,00	155,00	175,00
03 Раскладное кресло	шт.	159,00	175,00	187,00

Таблица 7. Материалы и комплектующие.

Наименование	Ед. изм.	Цена(\$ US)
01.1 Фанера	кв.м.	1,967
01.2 ДВП	лист	2,333
01.3 ДСП	куб.м.	20,000
01.4 Болты	кг	0,667
01.5 Гвозди	кг	0,400
01.6 Шурупы	кг	0,667
01.7 Гобелен	п.м.	7,333
01.8 Нитки	б.	0,200
01.9 Клей	кг	0,500
01.10 Картон	кг	0,400
01.11 Полиэтилен	кв.м.	0,300
01.12 Ватин	п.м.	0,933
01.13 Поролон	кг	1,500
01.14 Фурнитура	-	1,000
01.15 Подушки	шт.	2,667
01.16 Ткань	м.	3,000
Наименование	Ед. изм.	Цена(\$ US)
02.1 Фанера	кв.м.	1,967
02.2 ДВП	лист	2,333
02.3 ДСП	куб.м.	20,000
02.4 Болты	кг	0,667

02.5 Гвозди	кг	0,400
02.6 Шурупы	кг	0,667
02.7 Гобелен	п.м.	7,333
02.8 Нитки	б.	0,200
02.9 Клей	кг	0,500
02.10 Картон	кг	0,400
02.11 Полиэтилен	кв.м.	0,300
02.12 Ватин	п.м.	0,933
02.13 Поролон	кг	1,500
02.14 Фурнитура	-	1,000
02.15 Подушки	шт.	2,667
02.16 Ткань	м.	3,000
03.1 Фанера	кв.м.	1,967
03.2 ДВП	лист	2,333
03.3 ДСП	куб.м.	20,000
03.4 Болты	кг	0,667
03.5 Гвозди	кг	0,400
03.6 Шурупы	кг	0,667
03.7 Гобелен	п.м.	7,333
03.8 Нитки	б.	0,200
03.9 Клей	кг	0,500
03.10 Картон	кг	0,400
03.11 Полиэтилен	кв.м.	0,300
03.12 Ватин	п.м.	0,933
03.13 Поролон	кг	1,500
03.14 Фурнитура	-	1,000
03.15 Подушки	шт.	2,667
03.16 Ткань	м.	3,000

7. Операционный план.

Раздел "Операционный план" – это данные о сбыте произведенной продукции и об издержках, которые могут быть отнесены к периоду производственной деятельности предприятия, реализующего проект.

Форма собственности.

Правовым статусом нашей фирмы является «Общество с ограниченной ответственностью». Форма собственности - частная. Общество с ограниченной ответственностью - это форма объединения отдельных капиталов в общий фонд. Участники общества несут ответственность по его обязательствам только своим вкладом, а не всем имуществом, т.е. несут ограниченную ответственность. Участники общества обладают количеством голосов пропорционально размеру их доли в уставном капитале.

План сбыта.

План сбыта содержит информацию о ценах на продукты и о предполагаемых тенденциях их изменений, об условиях продажи и оплаты товаров или услуг, а также другие данные, относящихся к маркетинговой политике компании.

Таблица 8. Сбыт (Ценообразование).

Продукт/Вариант	Цена(\$ US)
01 Комплект мягкой мебели	700,000
02 Диван	420,000
03 Раскладное кресло	320,000

В цену включены налоги и издержки.

Таблица 9. Сбыт (Условия оплаты).

Продукт/Вариант	Описание
01 Комплект мягкой мебели	Задержки платежей: 3 дня. Продажа по факту
02 Диван	Задержки платежей: 3 дня. Продажа по факту
03 Раскладное кресло	Задержки платежей: 3 дня. Продажа по факту

Издержки.

Прямые суммарные издержки показывают, какое количество денег нужно потратить на закупку комплектующих для производства продукции.

Таблица 10. Прямые суммарные издержки.

Наименование	Ед. изм.	(\$ US)
01 Комплект мягкой мебели	шт.	149,88
02 Диван	шт.	98,58
03 Раскладное кресло	шт.	57,98

Таблица 11. Прямые издержки № 1. Комплект мягкой мебели.

Наименование	Расход	Потери	(\$ US)
Материалы и комплектующие			149,88
01.1 Фанера	1,460	0,015	2,87
01.10 Картон	3,000	0,030	1,20
01.11 Полиэтилен	20,000	0,000	6,00
01.12 Ватин	6,000	0,000	5,60
01.13 Поролон	0,500	0,000	0,75
01.14 Фурнитура	-	-	
01.15 Подушки	10,000	0,000	26,67
01.16 Ткань	1,500	0,015	4,50
01.2 ДВП	3,000	0,060	7,00
01.3 ДСП	0,120	0,002	2,40
01.4 Болты	0,700	0,000	0,47
01.5 Гвозди	1,000	0,000	0,40
01.6 Шурупы	0,300	0,000	0,20
01.7 Гобелен	12,500	0,000	91,66
01.8 Нитки	0,200	0,001	0,04
01.9 Клей	0,250	0,002	0,12
Сдельная зарплата			0,00
Другие издержки			0,00
Всего			149,88

Таблица 12. Прямые издержки № 2. Диван.

Наименование	Расход	Потери	(\$ US)
Материалы и комплектующие			98,58
02.1 Фанера	1,000	0,010	1,97
02.10 Картон	2,000	0,010	0,80
02.11 Полиэтилен	13,000	0,000	3,90
02.12 Ватин	4,000	0,000	3,73
02.13 Поролон	0,300	0,000	0,45
02.14 Фурнитура	-	-	
02.15 Подушки	6,000	0,000	16,00
02.16 Ткань	1,000	0,001	3,00
02.2 ДВП	2,000	0,040	4,67
02.3 ДСП	0,080	0,001	1,60
02.4 Болты	0,500	0,000	0,33
02.5 Гвозди	0,700	0,000	0,28
02.6 Шурупы	0,200	0,000	0,13
02.7 Гобелен	8,400	0,000	61,60
02.8 Нитки	0,100	0,001	0,02
02.9 Клей	0,200	0,002	0,10
Сдельная зарплата			0,00
Другие издержки			0,00
Всего			98,58

Таблица. Прямые издержки № 3. Раскладное кресло.

Наименование	Расход	Потери	(\$ US)
Материалы и комплектующие			57,98
03.1 Фанера	0,600	0,010	1,18
03.10 Картон	1,300	0,010	0,52
03.11 Полиэтилен	8,400	0,000	2,52
03.12 Ватин	2,500	0,000	2,33
03.13 Поролон	0,200	0,000	0,30
03.14 Фурнитура	-	-	
03.15 Подушки	2,000	0,000	5,33
03.16 Ткань	0,800	0,001	2,40
03.2 ДВП	1,300	0,040	3,03
03.3 ДСП	0,050	0,001	1,00
03.4 Болты	0,300	0,000	0,20
03.5 Гвозди	0,400	0,000	0,16
03.6 Шурупы	0,100	0,000	0,07
03.7 Гобелен	5,300	0,000	38,86
03.8 Нитки	0,080	0,001	0,02
03.9 Клей	0,100	0,001	0,05
Сдельная зарплата			0,00
Другие издержки			0,00
Всего			57,98

В этих таблицах показано какое количество денежных средств и какие комплектующие необходимы для производства каждого продукта.

Общие издержки предназначены для отображения постоянных издержек. Величина издержек этого вида, называемых также накладными расходами, не связана непосредственно с объемом производства или сбыта.

Таблица 14. Общие издержки.

Название	Сумма (\$ US)	Платежи
Управление		
01 Охранная сигнализация	566,70	Ежемесячно, весь проект
02 Оплата за телефон (1 шт.)	1 033,30	Ежемесячно, весь проект
03 Междугородние телефонные звонки	333,30	Ежемесячно, весь проект
04 Аренда помещения (офис=30 м2*10\$)	300,00	Ежемесячно, весь проект
Производство		
01 Водоснабжение	146,70	Ежемесячно, весь проект
02 Производственный сток	412,70	Ежемесячно, весь проект
03 Электроэнергия	182,60	Ежемесячно, весь проект
04 Аренда помещения (произв. 290 кв.м.*8,5\$)	2 465,00	Ежемесячно, весь проект
05 Сырьё и материалы	1 000,00	Ежемесячно, весь проект
06 Транспортные расходы	140,00	Ежемесячно, весь проект
Маркетинг		
01 Реклама в газете "Из рук в руки"	200,00	Ежемесячно, с 6 по 36 мес.

Налоги.

Банк, система учета.

Финансовый год начинается в январе.

Принцип учета запасов: По среднему.

Валюта проекта.

Основная валюта проекта - Доллар США

Валюта для расчета на внешнем рынке - Рубль

Курс на момент ввода: 1 \$ = 30 рублей

Таблица 16. Налоги.

Название налога	База	Период	Ставка
01 НДС	Добав. стоим.	Месяц	20 %
02 Налог на прибыль	Прибыль	Квартал	24 %

03 Подоходный налог	Зарплата	Месяц	13 %
04 Налог ПАД	Объем продаж	Квартал	1 %
05 Налог на имущество	Имущество	Квартал	2 %
06 Отчисления в ПФ	Зарплата	Месяц	28 %
07 Отчисления в ФОМС	Зарплата	Месяц	3,6 %
08 ЕСН: Отчисления в ФСС	Зарплата	Месяц	4 %
09 Налог на милицию	Настраиваемая	Квартал	3 %

8. Финансовый план.

Финансовый план предназначен для формирования такого объема капитала, при котором ни в один период времени значения сальдо расчетного счета не имеет отрицательного значения. При этом необходимо придерживаться основного принципа: капитал должен быть привлечен только в тот период времени, когда это действительно необходимо.

Собственный капитал.

Таблица 17. Уставной капитал.

Участник	Дата	Сумма (\$ US)
	01.01.2002	23 500,00

Прибыли-убытки.

Отчет о прибылях и убытках позволяет определить, из каких составляющих складывается прибыль предприятия.

Валовой объем продаж равен сумме поступлений от продажи продукции за вычетом НДС.

Чистый объем продаж равен валовому объему продаж за вычетом потерь и налогов с продаж.

Валовая прибыль определяется как разность чистого объема продаж и прямых издержек.

Прибыль до выплаты налога образуется после вычитания из валовой прибыли налога на имущество, постоянных издержек, амортизации, процентов по кредитам, других издержек и убытков предшествующих периодов. К прибыли добавляется сумма других доходов, например, процентов по вкладам, доходов от продажи ценных бумаг и т.п.

Налогооблагаемая прибыль складывается из суммы прибыли до выплаты налогов, суммы издержек, отнесенных на прибыль и прибыли от курсовой разницы.

В расчет прибыли не входят источники финансирования. Так, поступление заемных средств не включается в расчет как доход, а возвращение кредита не входит в статьи расходов. При этом выплата процентов за кредит учитывается в расчетах, и может относиться на затраты или на чистую прибыль.

Чистая прибыль получается после вычитания из налогооблагаемой прибыли налога на прибыль.

Таблица 19. Прибыли-убытки (\$ US).

Строка	2004 год	2005 год	2006 год
Валовой объем продаж	223 816,67	243 833,33	271 533,33
Налоги с продаж	2 238,17	2 438,33	2 715,33
Чистый объем продаж	221 578,50	241 395,00	268 818,00
Материалы и комплектующие	50 542,59	55 030,14	63 100,01
Прямые суммарные издержки	50 542,59	55 030,14	63 100,01
Валовая прибыль	171 035,91	186 364,86	205 717,99
Налог на имущество	370,43	256,25	187,35
Административные издержки	22 333,00	22 333,00	22 333,00
Производственные издержки	43 470,00	43 470,00	43 470,00
Маркетинговые издержки	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Зарплата административного персонала	20 863,44	20 863,44	20 863,44
Зарплата производственного персонала	85 593,60	85 593,60	85 593,60
Зарплата маркетингового персонала	2 853,12	2 853,12	2 853,12
Суммарные постоянные издержки	177 113,16	177 113,16	177 113,16
Амортизация	1 540,00	1 717,50	130,00
Строка	2002 год	2002 год	2003 год

Проценты по кредитам	1 552,00	10,00	
Суммарные непроизводственные издержки	3 092,00	1 727,50	130,00
Другие издержки	502,83	2,83	2,67
Убытки предыдущих периодов		10 042,52	2 777,39
Прибыль до выплаты налога	-10 042,52	-2 777,39	25 507,41
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	1 552,00	10,00	
Налогооблагаемая прибыль	-8 490,52	-2 767,39	25 507,41
Налог на прибыль			6 121,78
Чистая прибыль	-10 042,52	-2 777,39	19 385,63

Движение денежных средств (Cash flow).

Отчет о движении денежных средств (Cash flow) показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат.

Отчет о движении денежных средств содержит три раздела, соответствующих основным направлениям деятельности компании:

- кэш-фло от операционной деятельности;
- кэш-фло от инвестиционной деятельности;
- кэш-фло от финансовой деятельности.

В разделе "Кэш-фло от операционной деятельности" представлены денежные поступления и выплаты, связанные со сбытом, производством, расчетами по налогам, операциями по размещению временно свободных денежных средств. Производственные затраты объединены в две группы: "Прямые суммарные издержки" и "Суммарные постоянные издержки".

Раздел "Кэш-фло от инвестиционной деятельности" отражает движение денежных средств, связанных с инвестиционным периодом реализации проекта.

Раздел "Кэш-фло от финансовой деятельности" отражает поступления и выплаты денежных средств по операциям, связанным с финансированием проекта.

Две итоговые строки "Кэш-фло" отражают баланс наличности на начало и конец каждого периода. Баланс наличности позволяет судить о возможности предприятия генерировать достаточное количество денежных средств для покрытия обязательств. В случае дефицита средств требуется привлечение дополнительных источников финансирования в виде заемного или акционерного капитала.

Ставка дисконтирования является параметром модели, который позволяет корректировать суммы денежных выплат с учетом различной стоимости денег в разные моменты времени.

Таблица 20. Дисконтированный Кэш-фло (\$ US).

Строка	2004 год	2005 год	2006 год
Поступления от продаж	256 161,76	254 725,97	257 875,81
Затраты на материалы и комплектующие	55 140,81	54 172,09	54 266,27
Прямые суммарные издержки	55 140,81	54 172,09	54 266,27
Общие издержки	77 915,12	70 831,93	64 392,66
Затраты на персонал	70 442,26	64 038,42	58 216,75
Суммарные постоянные издержки	148 357,38	134 870,35	122 609,41
Налоги	54 426,30	55 145,67	57 147,19
Кэш-фло от операционной деятельности	-1 762,73	10 537,86	23 852,94
Затраты на приобретение активов	20 198,00		
Другие издержки подготовительного периода	603,25	2,96	2,54
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-20 801,25	-2,96	-2,54
Собственный (акционерный) капитал	23 500,00		
Займы	14 191,63		
Выплаты в погашение займов	12 920,40	83,97	
Выплаты процентов по займам	1 492,00	8,77	
Кэш-фло от финансовой деятельности	23 279,24	-92,74	
Баланс наличности на начало периода		709,59	11 069,15
Баланс наличности на конец периода	715,25	11 157,41	35 007,81

Баланс.

Баланс отражает структуру активов, обязательств и собственных средств предприятия на каждом этапе реализации проекта.

В структуре активов баланса выделены три основных группы:

- текущие активы;
- основные средства;
- инвестиции.

В состав текущих активов входят денежные средства, дебиторская задолженность, средства, находящиеся в производственном и торговом обращении, а также финансовые вложения и краткосрочные предоплаченные

расходы. Общая величина этой, наиболее подвижной, части средств предприятия отражается в строке "Суммарные текущие активы".

Общая стоимость основных средств отражается в балансе в строке "Основные средства", а их износ учитывается в строке "Накопленная амортизация". Остаточная стоимость этого вида активов (за вычетом амортизации) указывается в строке "Остаточная стоимость основных средств". В следующих за ней строках раскрывается структура основных средств:

- земля;
- здания и сооружения;
- оборудование;
- (долгосрочные) prepaid расходы;
- другие активы.

Сумма этих активов равна величине, указанной в строке "Остаточная стоимость основных средств".

В группу инвестиционных активов входят: инвестиции в основные фонды, инвестиции в ценные бумаги, имущество в лизинге.

В пассивах баланса выделяются три группы:

- краткосрочные обязательства;
- долгосрочные займы;
- собственный капитал.

К группе краткосрочных обязательств относятся кредиторская задолженность по начисленным, но еще не выплаченным налогам (отсроченные налоговые платежи), краткосрочные займы, кредиторская задолженность по оплате за поставленную продукцию (счета к оплате), обязательства по поставке товаров, оплаченных покупателем (полученные авансы).

В структуре собственного капитала выделяются:

- средства от продажи обыкновенных акций;
- средства от продажи привилегированных акций;
- средства, полученные от продажи акций сверх номинала;
- резервные фонды, сформированные из прибыли предшествующих периодов;
- добавочный капитал, полученный в результате переоценки активов;
- нераспределенная прибыль.

Общая величина пассивов этой группы указана в строке "Суммарный собственный капитал".

Балансовый отчет отражает стратегию управления капиталом компании, степень ее зависимости от заемных средств. Анализ совокупности балансовых показателей позволяет оценить риск финансовых вложений в проекты, осуществляемые компанией.

Таблица 21. Баланс (\$ US).

Строка	2004 год	2005 год	2006 год
Денежные средства	60,16	12 070,54	42 208,39
Незавершенное производство	578,10	647,06	
Краткосрочные prepaid расходы			
Суммарные текущие активы	638,26	12 717,59	42 208,39
Основные средства	20 198,00	16 998,00	16 998,00
Накопленная амортизация	4 510,50	6 268,55	11 739,09
Остаточная стоимость основных средств:	15 687,50	10 729,45	5 258,91
Оборудование	15 687,50	10 729,45	5 258,91
СУММАРНЫЙ АКТИВ	16 325,76	23 447,05	47 467,30
Отсроченные налоговые платежи	2 768,27	2 724,44	4 581,67
Краткосрочные займы	100,00		
Суммарные краткосрочные обязательства	2 868,27	2 724,44	4 581,67
Капитал, внесенный сверх номинала	23 500,00	23 500,00	23 500,00
Резервные фонды			9 019,49
Нераспределенная прибыль	-10 042,52	-2 777,39	10 366,14
Строка	2002 год	2002 год	2003 год
Суммарный собственный капитал	13 457,48	20 722,61	42 885,63
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	16 325,76	23 447,05	47 467,30

9. Анализ рисков.

Выбранная сфера бизнеса относится к хорошо освоенной области предпринимательства. Поэтому степень риска, связанную с неудачей, мы относим к среднему уровню.

Виды риска, которым подвержена наша деятельность и мероприятия по их устранению:

1. *Сбой в поставке сырья* - на этот случай фирма имеет по одному дополнительному поставщику, с которым предварительно уже были заключены договора на экстренную поставку сырья при таком роде случаях. Для этого еще помимо текущего запаса фирма будет иметь страховой запас материалов, который обеспечивает бесперебойную работу производства в случае задержки очередной партии сырья и материалов.
2. *Нарушения в работе оборудования* - при небольшой поломке неполадка сразу же устраняется, а в случае невозможности наладки фирма использует резерв денежных средств, созданный специально для приобретения оборудования в таких случаях.
3. *Неудовлетворительное качество сырья* - при этом сырье возвращается обратно поставщику, предъявляется претензия и заключается договор об экстренной поставке сырья соответствующего качества.
4. *Допущенный брак* - при незначительном браке продукция реализуется по сниженным ценам, в случае невозможности реализации брака отправляется на переработку. Затраты по переработке относятся на уменьшения чистой прибыли.
5. *Появление дополнительных конкурентов* — в этом случае мы усилим рекламу нашей продукции, заострив внимание потребителей на качестве нашего товара и сервисе обслуживания.
6. *Пожар, хищение* - на этот случай застрахуем нашу фирму в страховой фирме.
7. *Отказ в предоставлении аренды помещения* - изначально заключим договор на 10 лет аренды с последующим продлением срока, сконцентрируем внимание на вопросе ответственности за невыполнение условий договора.
8. *Изменение спроса* - усилим маркетинговые исследования, будем искать новую долю рынка.

10. Заключение.

Предприятие “МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА” занимается производством и продажей мягкой мебели, что на сегодняшний момент является перспективным и доходным делом.

Продукцию фирмы выгодно отличают от продукции конкурентов следующие показатели: низкие цены и высокое качество, возможность выбора комплектации и материала обивки, а также немаловажным фактором является индивидуальный подход к каждому клиенту и учет особенностей интерьера квартиры заказчика, доставка по месту назначения. Первые 3 года предприятие планирует производить мягкие уголки, кресла и диваны с дальнейшим расширением ассортимента. Планируемый объем сбыта обеспечит высокий уровень прибыли.

Для приобретения основных средств возникла необходимость в получении краткосрочного банковского кредита в размере ___ тыс. долларов на ___ месяцев со ставкой ___ годовых.

Проведенный финансово-экономический анализ проекта позволяет говорить о том, что представленный проект бизнес-плана при условии получения кредита, необходимого для начальной деятельности фирмы, может быть реализован с высокой эффективностью. Так полученный при расчетах прирост собственного капитала говорит о высокой оборачиваемости средств. Срок окупаемости проекта соответствует заданным ограничениям (36 мес.): $PBP = 36$ мес.

Финансовые показатели.

Таблица . Финансовые показатели.

Строка	2004 год	2005 год	2006 год
коэффициент текущей ликвидности (CR), %	52,48	268,50	734,65
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	48,69	246,06	719,60
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	-7 246,25	4 384,68	25 014,23
Чистый оборотный капитал (NWC), \$ US	-7 246,25	4 384,68	25 014,23
Коэффициент оборачиваемости запасов (ST)	87,34	94,25	106,38
Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала (NCT)	-30,58	55,05	10,75
Коэффициент оборачиваемости основных средств (FAT)	12,35	19,74	30,64
Коэффициент оборачиваемости активов (TAT)	8,54	12,56	7,12
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	58,78	13,54	10,45
Суммарные обязательства к собственному капиталу (TD/EQ), %	142,57	15,66	11,66
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз	-98,00	-8 263,24	
Коэффициент рентабельности валовой прибыли (GPM), %	77,19	77,20	76,53
Коэффициент рентабельности операционной прибыли (OPM), %	-69,34	-34,24	9,40
Коэффициент рентабельности чистой прибыли (NPM), %	-69,34	-34,24	7,12
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	-1 919,58	-1 182,82	66,12
Рентабельность вне оборотных активов (RFA), %	-856,29	-675,82	218,20
Рентабельность инвестиций (ROI), %	-592,14	-430,09	50,74
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	-1 436,38	-497,45	56,66