**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ   
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

**Высшая школа бизнеса**

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

Бизнес-план Клуба складской автоматизации, направленного на обмен опытом в автоматизации и внедрении инноваций в области складкой логистики для компании ООО «Тойота Материал Хэндлинг»

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

образовательная программа «Управление бизнесом»

Выполнили:

Филиппов Михаил Дмитриевич, БМБ205

Шатунова Анастасия Максимовна, БМБ205

Бурлак Дарья Максимовна, БМБ206

Ковалевский Александр Сергеевич, БМБ207

Научный руководитель:

Икрянников Валентин Олегович

Курсовой проект

соответствует / не соответствует требованиям

*(нужное подчеркнуть)*

Москва 2021

**ПОДТВЕРЖДЕНИЕ   
оригинальности текста курсового проекта**

**Мы, Филиппов Михаил Дмитриевич, Шатунова Анастасия Максимовна, Бурлак Дарья Максимовна, Ковалевский Александр Сергеевич, студенты 2 курса образовательной программы бакалавриата Управление бизнесом Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ подтверждаем, что курсовой̆ проект на тему: Бизнес-план Клуба складской автоматизации, направленного на обмен опытом в автоматизации и внедрении инноваций в области складкой логистики для компании ООО «Тойота Материал Хэндлинг»**

**выполнен нами лично и:**

**1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;**

**2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной̆ или научной̆ литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;**

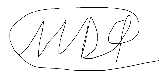
**3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;**

**4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;**

**5. включает полный̆ библиографический̆ список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.**

**Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.**

**Ковалевский Александр Сергеевич, БМБ207 / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Филиппов Михаил Дмитриевич, БМБ205 / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Изображение выглядит как стрела

Автоматически созданное описание**Шатунова Анастасия Максимовна, БМБ205 / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Бурлак Дарья Максимовна, БМБ206 / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**ПОДТВЕРЖДЕНИЕ   
равноценности вклада в курсовой̆ проект**

**Мы, Филиппов Михаил Дмитриевич, Шатунова Анастасия Максимовна, Бурлак Дарья Максимовна, Ковалевский Александр Сергеевич, студенты 2 курса образовательной̆ программы бакалавриата Управление бизнесом Высшей̆ школы бизнеса НИУ ВШЭ подтверждаем, что каждый̆ из нас внес равноценный̆ вклад в курсовой̆ проект на тему: Бизнес-план Клуба складской автоматизации, направленного на обмен опытом в автоматизации и внедрении инноваций в области складкой логистики для компании ООО «Тойота Материал Хэндлинг»**



Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание**Ковалевский Александр Сергеевич, БМБ207 / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Филиппов Михаил Дмитриевич, БМБ205 / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Изображение выглядит как стрела

Автоматически созданное описание**Шатунова Анастасия Максимовна, БМБ205 / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Бурлак Дарья Максимовна, БМБ206 / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

ОГЛАВЛЕНИЕ

[**ВВЕДЕНИЕ** 5](#_Toc104485239)

[**ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ** 7](#_Toc104485240)

[КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА **Ошибка! Закладка не определена.**](#_Toc104485241)

[ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА И БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ 7](#_Toc104485242)

[АНАЛИЗ РЫНКА 9](#_Toc104485243)

[ПЛАН МАРКЕТИНГА 14](#_Toc104485244)

[ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН 21](#_Toc104485245)

[ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА 23](#_Toc104485246)

[ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ 24](#_Toc104485247)

[ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН 24](#_Toc104485248)

[ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА 33](#_Toc104485249)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 35](#_Toc104485250)

[**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ** 36](#_Toc104485251)

[**ПРИЛОЖЕНИЯ** 37](#_Toc104485252)

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время логистические компании играют огромную роль в нашем мире, поскольку спрос на товары растет, а количество импорта уменьшается. В связи с увеличением спроса на товары внутри страны, появляются новые склады, нуждающиеся в складском оборудовании, которое и предоставляет компания ООО Тойота Материал Хендлинг.

Тойота Материал Хендлинг (ТМХ) — мировой лидер в производстве погрузочно-разгрузочной и складской техники и входит в состав Toyota Industries Corporation, которая осуществляет деятельность в 5 отраслях через 17 корпораций. Вместе с Тойота Материал Хендлинг Интернэшнл, а также подразделениями в России, Северной Америке, Китае и Японии Тойота Материал Хендлинг стремится оптимизировать операции клиентов с помощью собственного оборудования для обработки грузов.

Сеть обслуживания Тойота Материал Хендлинг (ТМХ Рус) охватывает всю территорию Российской Федерации: компания имеет сервисные центры в 39 городах страны; штат, включающий более 300 мобильных технических специалистов, и более 120 сервисных автомобилей. Благодаря заводам в разных частях мира, Тойота может предложить своим клиентам широкий ассортимент складского оборудования и противовесных погрузчиков, произведенных с соблюдением стандартов качества производственной системы Тойота (TPS).

Данная работа выполнена в соответствии с методическими рекомендациями к курсовому проекту Бизнес-планирование.

Основной задачей курсового проекта является создание бизнес-плана Клуба складской автоматизации для Российского подразделения ТМХ — ТМХ Рус.

В ходе работы будет проанализирована бизнес-модель компании, рынок логистических клубов, составлен финансовый план, а также мы выясним, насколько эффективен данный бизнес-план Клуба.

Проект является актуальным, поскольку в данный момент на рынке растет спрос на пользование логистическими услугами, что оговорит о том, что Тойоте Материал Хендлинг нужно укреплять свои позиции на российском рынке.

Разрабатываемый Клуб будет относиться к Российскому отделению ТМХ, а именно к ТМХ Рус, поэтому перед тем, как перейти к описанию бизнес-модели Клуба ТМХ Рус, изучим основную информацию о российском подразделении ТМХ - ТМХ Рус.

**Основные данные о компании ТМХ Рус:**

1. Основной вид деятельности: 46.69 Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием

2. Юридический статус: ООО "ТОЙОТА МАТЕРИАЛ ХЕНДЛИНГ РУС"

3. Руководитель юридического лица: Гелен Йоханнес Якобус Мария

4. Дата регистрации: зарегистрирована 16.07.2013 г. в городе Химки

5. Уставный капитал на 31.12.21: 3 500 тыс. руб.

6. Выручка за 2021 год: 3 678млн. руб. (+33% за год)

7. Чистая прибыль за 2021 год: 55,9млн. руб. (-66.5% за год)

8. Среднесписочная численности работников по данным ФНС за 2021 год: 74 чел.

**Основная деятельность компании ТМХ Рус:**

Бренд Тойота Материл Хендлинг является мировым лидером по производству инновационного и высококачественного погрузочно-разгрузочного и складского оборудования благодаря более чем 100-летнему опыту работы на рынке. Тойота Материал Хендлинг основана в 2005 году и занимается производством, продажей и арендой складской техники. Также компания занимается прочими видами полиграфической деятельности, арендой и лизингом машин и оборудования научного и промышленного назначения, строительством прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки, техническим обслуживанием и ремонтом автотранспортных средств, грузовыми перевозками, разработкой проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, горному делу, химической технологии, машиностроения, а также в области промышленного строительства, системотехники и техники безопасности, ремонтом машин и оборудования, деятельностью связанной с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора, деятельностью железнодорожного транспорта, предоставлением социальных услуг без обеспечения проживания престарелым и инвалидам, разработкой компьютерного программного обеспечения. ООО «БТ Машинери» — официальный дилер Toyota Material Handling c 1998г.  по продаже и сервисному обслуживанию подъемно-транспортного оборудования TOYOTA и BT на авторизованных территориях Российской Федерации: Сибирский Федеральный Округ; Территории Дальневосточного Федерального Округа: Хабаровский край, Еврейская а.о., Амурская область, Республика Саха (Якутия).

Целевая аудитория Тойота Материал Хендлинг состоит из ведущих экспертов и специалистов в области складской и индустриальной недвижимости, девелоперских компаний и финансовых институтов России, представители инвестиционных фондов, логистических операторов, 3PL провайдеров, а также компаний-арендаторов складских помещений: производственных, логистических, торговых, транспортных компании и представителей рынка e-commerce.

Из данного списка наиболее подходящими для нас являются компании-арендаторы, в особенности, занимающиеся логистическими процессами.

## **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА И БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Executive summary.**

Бизнес-клуб складской автоматизации направлен на обмен опытом в автоматизации и внедрении инноваций в области складской логистики. Основным видом деятельности Клуба является осуществление научной и образовательной, а также информационно-справочной деятельностей, организация бизнес-конференций и проведение вебинаров и совещаний.

Клуб ТМХ Рус создается с целью стать в дальнейшем ядром ассоциации и лидером рынка. Другим мотивом была потребность в привлечении дополнительных клиентов на заключение контрактов по автоматизации склада и покупку складского оборудования, то есть в данной интерпретаций Клуб является маркетинговым инструментом Тойоты Материал Хендлинг Рус, позволяющим привлечь дополнительную прибыль.

Клуб объединяет всех тех, кто заинтересован в логистических процессах: сотрудники логистических компаний; компании, осуществляющие деятельность в смежных отраслях, а именно распределительные центры, порты, промышленные предприятия и банки; компании, производящие складское и прочее грузоподъемное, транспортирующее и погрузочно-разгрузочное оборудование; учебные заведения; некоммерческие организации; национальные исследовательские центры.

Бизнес-план прописан на 5 лет существования Клуба ТМХ Рус. К этому моменту аудитория Клуба составит 1 261 лицо, среди которых 510 компаний, 741 физическое лицо и по 5 учебных заведений и некоммерческих организаций.

Основными продуктами Клуба ТМХ Рус являются знания; собираемая статистика; электронный и бумажный журнал; веб-сайт, конференции, совещания и вебинары.

Штат сотрудников состоит из четырех человек: директор Клуба ТМХ Рус, его помощник, аналитик и бухгалтер. Сотрудники нанимаются на полную ставку с оплатой труда 100 тыс. руб., 100 тыс. руб. и 70 тыс. руб. соответственно.

Бизнес-модель Клуба ТМХ Рус по Остервальдеру.

Потенциальными клиентами являются: компании складской логистики, сотрудники TMH, сотрудники конкурентов TMH, клиенты TMH, а также клиенты конкурентов TMH. Хотелось бы отметить, что сотрудники конкурентов будут заинтересованы во вступлении в Клуб, поскольку Клуб ТМХ Рус осуществляет свою деятельность абсолютно для всех заинтересованных в складской логистике людей, а у конкурентов такого клуба, где обсуждают инновации или делятся опытом – нет.

Клуб ТМХ Рус предоставляет четыре ценностных предложения, среди которых:

1. Предоставление физической и электронной площадки для обмена опытом и практиками
2. Повышение инвестиционной привлекательности комплексных автоматизированных логистических решений;
3. Объединение, координация и поддержка деятельности участников клуба;
4. Помощь в предпринимательской, научной, образовательной, социальной и другой деятельности, заинтересованным в сфере транспорта и логистики и развитии складского хозяйства в целом лиц.

В связи с тем, что потенциальным участниками Клуба ТМХ Рус являются компании из сферы складской логистики, наш рынок сильно сужается. Именно поэтому, появляются новые требования к каналам сбыта.

* 1. Проведение рекламной кампании через журнал Клуба;
  2. Проведение рекламной кампании через отраслевых партнеров (напр. МАЛБИ, ООО RUZ TRADER, ТОО «Cool Infinity», Машиностроительная корпорация «Прохладная бесконечность», АО «РЖД Логистика», ООО «Общие Логистические Решения»);
  3. Организация вебинаров от имени Клуба;
  4. Проведение совместных с партнерами мероприятий;
  5. Совершение ряда телефонных звонков рекламного характера среди потенциальных участников Клуба и рассылка им буклетов по почте от имени Клуба как проектной деятельности компании ТМХ Рус

Взаимоотношения с клиентами имеют значимую роль в функционировании Клуба ТМХ Рус, поскольку благодаря ним формируется состав самого Клуба. Мы предлагаем обезличить взаимодействие с клиентом на сайтах и вебинарах, но при этом взаимодействовать напрямую персонально на выставках и встречах.

В рамках бизнес-плана мы рассматриваем Клуб, прежде всего как маркетинговый инструмент Тойоты, который призван увеличить продажи компании. Это выходит за рамки бизнес-модели, но основные показатели все также будут отражены в финансовой модели. При этом все также рассматриваются варианты компенсации части расходов на содержание Клуба за счет осуществления приносящей доход деятельности, но это не является основным доходом и целью, на которую направлена деятельности Клуба. Более подробно это будет отображено в финансовом плане. Часть Дохода Клуб ТМХ Рус будет получать из следующих источников:

1. Платное членство в клубе;
2. Продажа спонсорских пакетов на конференции;
3. Продажа рекламы на сайте и в журнале Клуба.

Ключевые ресурсы Клуба ТМХ Рус включают в себя три блока - человеческие интеллектуальные и материальные ресурсы. К человеческим ресурсам относится образование сотрудников в сфере машиностроения и менеджмента/маркетинга, а также их опыт в складской логистике. К интеллектуальным ресурсам относятся бренд компании и репутация на рынке. Материальные ресурсы включают в себя инвестиционные и спонсорские средства лиц, заинтересованных в развитии клуба. Также ключевым ресурсом Клуба ТМХ Рус является электронная площадка - веб-сайт, где непрерывно будет публиковаться вся актуальная информация.

Среди ключевых видов деятельности Клуба ТМХ Рус можно выделить восемь основных направлений деятельности:

1. Осуществление научной и образовательной деятельности;
2. Организация ежемесячных собраний, обсуждений актуальных вопросов отрасли и поиску эффективных вариантов их решений;
3. Осуществление информационно-справочной деятельности;
4. Содействие в разработке и внедрении решений по организации передовых складов;
5. Содействие в продвижении инноваций в отрасли;
6. Защита интересов участников Клуба;
7. Налаживание партнерских отношений с игроками отрасли, государственными органами, банками и другими организациями
8. Участие в форумах, выставках, съездах и конференциях.

Для успешной реализации проекта, компании требуются ключевые партнеры. Ключевые партнёры могут пересекаться с членами Клуба, потому что партнёр может стать членом Клуба, а активный член Клуба может стать полноценным партнёром. Таким образом, ключевыми партнёрами, которые смогут помочь в продвижении и улучшении клуба смогут стать:

1. Компании, осуществляющие деятельность в смежных отраслях (порты, распределительные центры, промышленные предприятия, банки);
2. Компании, производящие складское и прочее грузоподъемное, транспортирующее и погрузочно-разгрузочное оборудование;
3. Технический комитет по стандартизации ТК 253 «Складское оборудование», ООО «ВИАС»;
4. Учебные заведения;
5. Некоммерческие организации;
6. Национальные исследовательские центры.

Структура затрат Клуба ТМХ Рус содержит в себе семь видов затрат и выглядит следующим образом:

1. Расходы заработную плату штата Клуба;
2. Расходы на работу веб-сайта;
3. Расходы на организацию мероприятий;
4. Расходы на ведение журнала;
5. Расходы на сбор статистики по отрасли;
6. Расходы на проведение исследований;
7. Расходы на проведение обучающих курсов.

## АНАЛИЗ РЫНКА

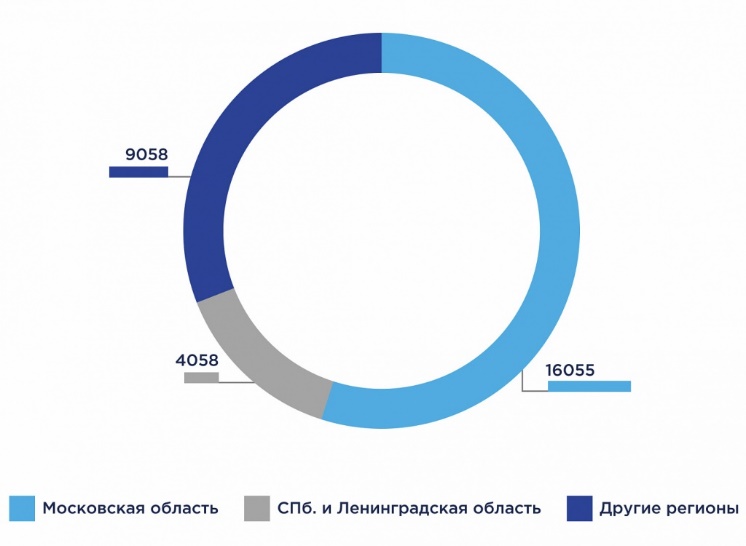
Наша команда провела анализ рынка логистических клубов, в том числе и по складскому оборудованию. Первым этапом было определение объема рынка и поиск клубов-аналогов. Однако, в связи с тем, что Клуб ТМХ Рус будет принадлежать компании Тойота Материал Хендлинг, то наша команда начала анализ с изучения ближайших конкурентов ТМХ, чтобы выяснить, нет ли у когого-то среди низ собственного логистического клуб.

Компания Тойота Материал Хендлинг является лидером своей отрасли, а также занимает 0.1850% рынка «[Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием](https://bbnt.ru/market/46.69)», общий объем которого составляет 1.50 трлн руб. в год. ТМХ имеет семь ближайших конкурентов по рынку: ООО «Промжедлортранс», ООО «Таргон», ООО «ЦТДК», ООО «Вяртсиля Восток», ООО «Спецвольтаж», ООО «НФ АК Практик», ООО ТД «КА».

Изучив данные компании, мы выяснили, что ни у одной из них нет собственного клуба складской автоматизации, а также другой какой-либо схожей деятельности. Таким образом, клубов-аналогов от компаний-конкурентов ТМХ не выдвигалось.

Помимо всего прочего, была проанализирована актуальность создания Клуба ТМХ Рус, поскольку раз компании-конкуренты не создают логистических клубов, то можно предположить, что подобный клуб не будет пользоваться должной актуальностью и не привлечет внимания.

За прошедшие 10 лет рынок складской недвижимости в России вырос в 2,9 раз, увеличив общий объем с 10 млн кв. м. до 29 млн кв. м. Самую большую долю на рынке складской недвижимости занимает Московская область с долей в 16 055 тыс. кв. м. (55%) (Рис. 1). На Санкт-Петербург и Ленинградскую область приходится 4058 тыс. кв. м. (14%) складской недвижимости, на другие регионы России – 9058 тыс. кв. м., или 31%.

Рис. 1. Рынок складской недвижимости в 2020 г. по регионам РФ, тыс. кв. м.[1]   


Исходя из данной диаграммы, мы можем сделать вывод, что рынок постоянно растет и развивается, но в 2022 году особо остро встала проблема недостаточно хорошо налаженной логистической системы в России. При этом множество компаний стали автоматизировать собственные логистические процессы дабы ускорить работу и облегчить труд сотрудников компании.

Сейчас новые системы внедряются большей частью компании, занятых в сферах e-commerce и фармацевтики. Другие пользователи складов не нуждаются в современных решениях настолько же остро в связи с более простой обработкой товара, однако это не мешает им присматриваться к таким возможностям уже на протяжении некоторого периода времени.

В связи с потребностью состоять в отраслевом сообществе и вовремя получать информацию о грядущих изменениях и тренда, многие предприниматели объединяются в клубы. Однако, доля клубов складской логистики из числа общих, очень мала.

Проанализировав множество клубов по различным бизнес-тематикам, созданных предпринимателями и компаниями, мы выбрали следующие клубы-аналоги с деятельностью схожей с планируемым Клубом складской автоматизации:

1. Национальное объединение производителей складского оборудования [2]
2. Ассоциация производителей стеллажей и складского оборудования [3]
3. Национальный союз экспертов в сфере транспорта и логистики [4]
4. Уральская логистическая ассоциация [5]
5. Гильдия логистических операторов при МТПП [6]
6. Союз транспортников, экспедиторов и логистов Сибири [7]
7. Южно-Российская логистическая ассоциация [8]
8. Международная Ассоциация Логистического Бизнеса [9]

Далее по ходу нашей работы будут освещаться продукты деятельности Клуба и одним из них будет журнал. На рынке существуют журналы, которые не привязаны к какому-то клубу, но тем не менее являются аналогом нашего журнала, среди них:

1. Специализированный научно-практический журнал «Logistics» [10];
2. Информационный портал о логистике в России «Logirus. Логистика в России» [12];
3. Журнал практической логистики «Склад & Техника»[13];
4. Журнал «Складской комплекс» [14].

По сравнению со всеми вышеперечисленными организациями мы обладаем преимуществом в том, что наша компания и производит оборудование для автоматизации логистических процессов, и создает клуб для профессионалов данного дела. То есть, мы можем напрямую предоставлять свои услуги без посредников.

**Привлекательность отрасли.**

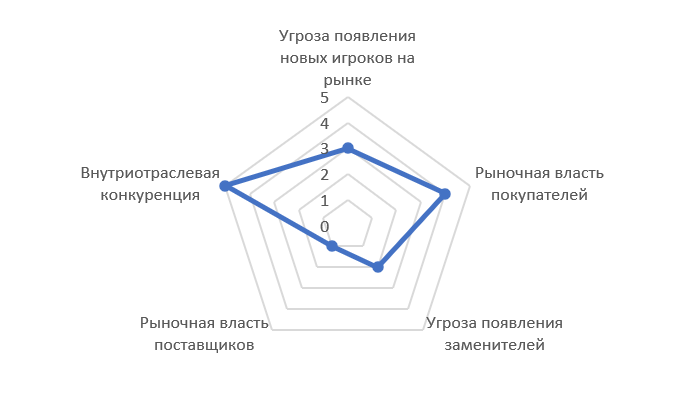
Для определения привлекательности отрасли наша команда провела анализ 5 сил Майкла Портера. На основе данного анализа нами будет сформулирована оценка состояния внешней среды отрасли.

В Таблице №1 представлен подробный анализ внешней среды логистических клубов и клубов-аналогов для Клуба ТМХ Рус по модели пяти конкурентных сил Майкла Портера.

Таблица №1. Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурентная сила | Описание характера влияния конкурентной силы | Оценка степени влияния |
| Угроза появления новых игроков на рынке | За долгое время существования компаний, занимающихся поставкой складского оборудования, которое помогает автоматизировать процессы, появилось очень малое число клубов, подобных Клубу ТМХ Рус. Можно сделать вывод, что новые игроки не будут появляться в большом количестве в ближайшее время, хотя отрасль в данный момент является развивающейся. | 3  (средняя степень влияния) |
| Рыночная власть покупателей | На рынке присутствуют многочисленные крупные логистические компании, которые были бы заинтересованы в создании клуба складской логистики для обмена опытом, а также присутствует достаточное количество физических лиц, заинтересованных в получении опыта. | 4  (средний уровень влияния) |
| Угроза появления заменителей | На рынке в данный момент присутствуют игроки с похожим продуктом, но таких же эффективных альтернатив нет. | 2 (низкая степень влияния) |
| Рыночная власть поставщиков | На рынке множество поставщиков услуг необходимых для создания наших продуктов Клуба (сайт, журнал, знания). У них между собой настоящая конкуренция. | 1  (незначительная степень влияния) |
| Внутриотраслевая конкуренция | Клуб ТМХ Рус стоит на стыке нескольких отраслей, в которых есть малый ряд крупных игроков, которые активно развиваются. Кроме того, для продвижения каждого продукта нужны достаточно длительные сроки, инвестиции и хорошая рекламная кампания, а продвигать их нужно будет одновременно. Совокупность всех перечисленных критериев делают процесс конкуренции с крупными игроками своих отраслей затруднительным. | 5  (значительный уровень влияния) |

Рис. 2. Результаты анализа 5 конкурентных сил М. Портера.



По результатам 5 сил Портера можно сделать вывод, что отрасль нуждается в свежих идеях, которые объединили бы всех желающих развиваться в логистике и совершенствовать свою систему. Войти на данный рынок достаточно несложно, на данный момент, но крупные компании, которые имеют похожие Клубы, уже начинают все больше и больше развивать их. Для того, чтобы Клуб складской автоматизации Тойота Материал Хендлинг был успешным, его нужно реализовывать в ближайшее время.

**Портреты потребителя**

Помимо всего прочего, нашей командой были составлены портреты потребителей - физических лиц, а также организаций разной правовой собственности, которые потенциально могли бы стать участниками Клуба ТМХ Рус. Были выбелены шесть сегментов:

1. Действующие клиенты TМХ Рус.

Речь идет о тех компаниях, которые приобрели готовое автоматизированное складское решение, консультирование или любую другую услугу ТМХ Рус. Данные компании отличаются тем, что могут быть представителями любой отрасли, но должны обладать рядом отличительных характеристик, а именно содержать собственный склад и иметь налаженную логистическую сеть. Возраст компании в данном случае не важен, но мы предполагаем, что возраст компании будет от года, так как только за этот минимальный период можно наладить небольшой склад и логистическую сеть. Масштаб компаний также может отличаться, поскольку Клуб ТМХ Рус будет объединять в себе всех заинтересованных в складской логистике лиц. Однако мы считаем, что наибольшая часть компаний в данном сегмента будет большими (от 200 наименований или 20 отгрузок, площадь может варьироваться в зависимости от габаритных размеров товара), так как услуги ТМХ Рус рассчитаны на полную или частичную автоматизацию склада, где невозможно сохранять полный контроль в управлении и выполнять задачи параллельно и эффективно. Мелкие компании будут только заинтересованы в приобретении мелких услуг у ТМХ Рус, следовательно, им не нужны будут глобальные решения и аудитория единомышленников, а значит в Клуб они не вступят. Крупные же компании, наоборот, захотят развивать соответствующую логистическую культуру, наладить стабильно развивающуюся деятельность склада, тем самым они решатся вступить в Клуб ТМХ Рус.

1. Компании, у которых уже есть поставщик профессиональных складских решений.

Речь идет о компаниях, такого же размера, как и компании в первом сегменте, только не имеющих провайдера автоматизированных складских решений. По остальным характеристика они имеют похожие особенности, что и компании из предыдущего пункта.

1. Компании, у которых нет поставщиков профессиональных складских решений.

В данном случае это те компании, которые заинтересованы в том, чтобы найти среди аудитории Клуба союзников, стремятся выявить особенности отрасли по соответствующим услугам. К данному сегменту может относиться идущая к закату компания, которая скорее всего уже относительно давно была основана, и её руководитель является консервативным человеком, также компания может являться лидером локального рынка, и искать автоматизированные решения, так как объем наименований и отгрузок превышает ранее установленные в компании нормы. Если же это только развивающаяся компания, то в таком случае, речь будет идти о компаниях по размеру как в первом и втором пункте, но достаточно молодых, так как руководство не осознаёт реальной необходимости автоматизации склада, который работает на пределе своих возможностей (например, с задержками или ошибками) и видит корнем проблемы персонал.

1. Учебные заведения.

Речь идёт не только о технических учебных заведениях, студенты которых видят свою карьеру, например, в инженерии и хотят быть в курсе последних трендов, но и студенты бизнес-факультетов с уклоном в логистику, которым будет интересно как продавать или администрировать подобные автоматизированные решения. Например, студенты ВШЭ программы Логистика и управление цепями поставок или студенты Московского политехнического университета.

1. Логистические ассоциации.

Среди логистических ассоциаций в роли участников Клуба ТМХ Рус ожидаем увидеть большую часть из вышеперечисленных клубов-аналогов (например, Национальное объединение производителей складского оборудования, Ассоциацию производителей стеллажей и складского оборудования, Национальный союз экспертов в сфере транспорта и логистики, Международную Ассоциацию Логистического Бизнеса и других).

1. Государственные органы регулирования.

К данному сегменту относятся ряд органов, к которым по мимо всего прочего относятся такие организации, как ООО ВИАС[[1]](#footnote-2), которая вводит стандарты в среде складского оборудования. Компания ведет секретариат Технического комитета ТК 253 «Складское оборудование» Росстандарта.

1. Физические лица.

К данному сегменту относятся все физические лица, заинтересованные в сфере складов и логистики. Это могут быть сотрудники склада или офисные работники логистической компании, предприниматели или другие активисты каким-либо другим способом, связанные с данной отраслью.

## ПЛАН МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ

**Ключевые факторы успеха.**

Начнем описание маркетингового плана с анализа ключевых факторов успеха (КФУ) для клубов из логистической отрасли. Первым этапом была составлена таблица идентификации КФУ, далее была составлена вторая таблица для проведения сравнительной оценки Клуба ТМХ Рус с отраслевыми объединениями (клубами-аналогами).

Талица № 2. Ключевые факторы успеха.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Что хотят получить клиенты? | Как компании выживают в конкурентной борьбе? | Ключевые факторы успеха? |
| Актуальные профессиональные знания. | Качественно составленная программа мероприятий, информационно-наполнееные статьи и иные актуальные продукты деятельности клуба. | Актуализация всей информации с ориентацией на ситуацию на рынке на текущий момент,обучение. |
| Своевременная информация о происходящем на рынке. | Оперативная обработка поступаемой информации, а также генерация новостных статей на основе обрабатываемой информации. | Мониторинг событий и новостного фона, публикация результатов мониторинга. |
| Сообщество коллег и единомышленников | Выдвижение критериев отбора на прием в сообщество. | Установление некого порога входа для обеспечения фильтрации членов клуба. |
| Социальный статус. | Поддержание репутации на высоком уровне. | Постоянно быть в информационном поле, принимать участие во всех масштабных мероприятиях. |
| Возможность найти партнеров. | Обеспечивать возможность качественного нетворкинга. | Взаимодействие с аудиторией, организация совместных активностей. |

Таблица № 3. Оценка Клуба ТМХ Рус в сравнениии с остальными клубами-аналогами.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха | Клуб ТМХ Рус | НСЭСТ | АПСиС | Logirus | МАЛБИ |
| Актуализация всей информации сквозь призму ситуации на рынке на текущий момент, обучение | **+++** | **+++** | **+** | **++** | **+** |
| Мониторинг событий и новостного фона, публикация результатов мониторинга | **+++** | **+++** | **-** | **++** | **+** |
| Установление некого порога входа для обеспечения фильтрации членов клуба | **+** | **+** | **-** | **+** | **-** |
| Постоянно быть в инфополе, принимать участие во всех масштабных мероприятиях | **++** | **++** | **-** | **-** | **-** |
| Взаимодействие с аудиторией, организация совместных активностей | **+++** | **+** | **+** | **-** | **-** |

Пояснения к таблице №3:

1. НСЭСТ - Национальное объединение производителей складского оборудования;
2. АПСиС - Ассоциация производителей стеллажей и складского оборудования;
3. МАЛБИ - Международная Ассоциация Логистического Бизнеса.

Первый фактор - актуальные профессиональные знания. Данный фактор отвечает за своевременное и обширное предоставление знаний в нашей сфере. Для достижения данного фактора будем тщательно прорабатываться программа мероприятий (выбор спикеров, тем лекций, постановка задачи собраний и прочее). Также сотрудники Клуба будут отслеживать динамику происходящих на рынке событий, чтобы обладаемая Клубом информация всегда была актуальной и обширной. Таким образом, первый ключевой фактор успеха Клуба ТМХ Рус это – непрерывная актуализация всей имеющейся у Клуба информации о рынке.

Вторым фактором успеха Клуба ТМХ Рус является учитывание потребности клиента в получении своевременной информации о происходящих на рынке событиях. Для достижения данного фактора Клуб ТМХ Рус будет проводить полный мониторинг событий новостного фона, а также вести новостную колонку на сайте, чтобы участники Клуба и посетители сайта были всегда в курсе происходящего и имели возможность принимать правильные решения во время реализации деятельности в своих компаниях.

Третий ключевой фактор успеха базируется на потребности людей быть причастными к какому-то сообществу. Клуба ТМХ Рус стремиться выстроить сообщество коллег и единомышленников. В Клубе устанавливается минимальный порог входа для обеспечения фильтрации – если человек искренне заинтересован в деятельности Клуба ТМХ Рус, а также он желает стать его частью и привнести свой вклад в его развитие, то в таком случае человек решиться оплатить вступительный и годовой взносы, тем самым показав свое стремление стать частью большого комьюнити.

Ценность бизнес-сообщества заключается в том, что люди внутри сообщества имеют возможность найти себе партнёров и вместе достигать высоких результатов, чем если бы они работали в одиночку.  Клуб ТМХ будет стремиться обеспечить качественный нетворкинг, а также эффективно взаимодействовать со своей аудиторией через ряд каналов – сайт, личные встречи на совещаниях и конференциях. Данная стратегия приведет к тому, что участники Клуба смогут раскрыться и получить новые знания и опыт, обретут возможность на основе общих взглядов и целей найти партнёра для собственного проекта.

Сравнительный анализ по ключевым факторам успеха с конкурентами показал нам следующее: актуальные профессиональные знания в Клубе ТМХ Рус будут доминировать, так как являются стратегически для значимыми (см. бизнес-модель по Остервальдеру). Однако, как показал оценочный анализ и изучение сайтов клубов-аналогов,  «Logirus» и «Lobanov-Logist» предоставление профессиональных знаний развито также сильно, как и в Клубе ТМХ Рус, на это можно опираться, чтобы в дальнейшем превзойти данные объединения. У отраслевой ассоциации «Склады России» этот фактор на данный момент находится на более низком уровне.

Клуб ТМХ Рус будет непрерывно вести мониторинг событий новостного фона и своевременно публиковать информацию, происходящую на рынке, другими словами, по данному фактору Клуб преуспевает.  Просмотрев сайты клубов-аналогов, можно сделать вывод, что у «Склады России» данный фактор развит на более низком уровне, а у конкурента «Lobanov-logist» отсутствует полностью данная возможность. У «АПСиС» и «МАЛБИ» можно сказать также не предусмотрен данный фактор как точка роста.

Сообщество коллег единомышленников среди всех анализируемых клубов проявляется на одинаковом уровне за исключением «АПСиС» и «МАЛБИ», у двух последних не предусмотрен данный фактор

Социальный статус у нас в компании развит у единственных по сравнению с пятью нашими основными конкурентами и в этом мы сильны.

5 фактор – «возможность найти партнёров» развит у всех компаний на приемлемо одинаковом уровне за исключением компании «logirus» где эта возможность не предусмотрена в связи с тем, что не реализованы инструменты нетворкинга и предприниматели не имеют возможности знакомиться друг с другом для того, чтобы объединяться в совместной деятельности и развиваться быстрее.

**Позиционирование и стратегия.**

Позиционирование является очень важной частью в функционировании Клуба, поскольку именно оно позволяет завоевать лояльность аудитории и укрепить свои позиции на рынке. Благодаря тщательно продуманной стратегии мы сможем выстроить четкий образ Клуба.

Основными клиентами нашего клуба являются логистические компании, желающие развивать и совершенствовать свой бизнес за счет автоматизации логистических процессов. Именно благодаря этому мы планируем позиционировать Клуб, основываясь на уникальном предложении (USP-модель). Так как наш клиент заинтересован в совершенствовании бизнеса, нами будут предоставлены следующие возможности для членов клуба: курсы по переквалификации персонала, пропускные билеты на конференции и закрытые встречи клуба, данные дополнительных статистических исследований, а также вебинары.

В первые годы существования Клуба мы не планируем четкое разграничение и отбор участников, поскольку мы только начнем привлечение целевой аудитории. В связи с этим членство в первый год будет бесплатным и доступным. При таких условиях наиболее эффективным для нас будет использование эмоционального предложения в первый год работы (ESP-модель).

В последующие годы мы сфокусируем работу Клуба на более активных участниках, которые будут отслеживаться. Также активным участникам будет доступна личная консультация по интересующим вопросам в сфере автоматизации складского оборудования или работы ТМХ. В период, когда мы сможем точно определить постоянных клиентов Клуба, планируются начало не прямых продаж и продвижение продукции ТМХ внутри клуба. Таким образом мы планируем закрывать потребность участников клуба в инновациях и обучении новому.

**Маркетинг-микс.**

Маркетинг-микс Клуба ТМХ Рус состоит из четырех направлений, первое из которых это определение продукта проекта.

Продукты Клуба ТМХ Рус.

Перейдём к описанию продуктов проекта, которых у нас несколько. Во-первых, это веб-сайт, на котором раз в три месяца будет публиковаться электронная версия журнала, также на нем будет доступен форум для обсуждения вопросов, интересующих аудиторию. Сайт будет центром нашей активности — на нем будут выходить пресс-релизы грядущих мероприятий, а также планируется регулярно публиковать статьи и вести новостную колонку.

Второй наш продукт — это журнал, о котором немного было ранее сказано. В нем будут публиковаться последние исследования в отрасли складской логистики, «лайфхаки» по управлению цепями поставок и логистике в целом, а также аналитические отчёты. Главной миссией журнала станет ознакомление читателя с теорией и практикой современной логистики и цепей поставок. Первый номер журнала выйдет в 6-ом месяце реализации проекта, далее - раз в три месяца. Пятый выпуск журнала выпадет на 12 месяц работы Клуба, он знаменателен тем, что именно в этот период будет проведено первая конференция Клуба, аналогично для каждой последующей конференции. Запланировано так, что каждый второй номер журнала будет выпадать на месяц проведения конференции, а значит, выпуск будет особенно крупным - в него войдут статьи от спикеров, выступающих на конференции (те по желанию смогут их опубликовать), и другие статьи от экспертов отрасли, также, если выпуск выпадает на конец года, то планируется публиковать в нем подведение итогов года, основные исторические события минувшего года и прогнозные тренды на следующий год. Кроме того, выпуск журнала для конференции планируется выпускать в электронном и печатном виде, последний можно раздавать посетителям прямо на мероприятии. Компаниям, желающим получать каждый выпуск журнала в печатном виде, возможно предоставление подписки на журнал за символическую плату. Платная подписка была нами введена в связи с тем, что печать журнала ведет за собой затраты для Клуба, если бы подписка была бесплатной, то число подписчиков увеличилось, однако не все из них ценили бы ее. Тем самым платная подписка на журнал будет отсеивать не серьезно настроенных клиентов.

Третьим продуктом Клуба являются проводимые им мероприятия. Их запланировано два вида - ежемесячные совещания и крупные конференции. Ежемесячные совещания рассчитаны на самых активных участников (в среднем 20 человек, но в первый период времени меньше), которые готовы посвящать свое личное время на собрания Клуба, (которые будут в среднем длиться 4 часа), на обсуждение актуальных вопросов отрасли и способствование их решению. В первый год ежемесячные мероприятия будут посещать не стабильная аудитория - представители ряда компаний-участников Клуба, всегда разные люди, однако со временем в Клубе сформируется основной состав активных представителей отрасли, которые регулярно будут ходить на все совещания. В свою очередь конференции будут направлены на объединение всех потенциально заинтересованных в отрасли лиц - от профессионально-специализированных компаний, до физических лиц, пришедших на конференцию из любопытства. Проходить они будут раз в полугодие. Проводимые конференции рассчитаны на один полный день. Деловая программа будет складываться и выступлений ряда спикеров, демонстрация стендов отраслевых компаний, их продуктов, инновационных и решений и прочее.

Четвертый продукт Клуба — это знания, которые будут передаваться через различные каналы - сайт, совещания, конференции и вебинары. Вебинары будут проходить регулярно на платформе Zoom или другой, которой пользуется ТМХ Рус. Расписание и содержание встреч будет анонсироваться заранее через сайт Клуба. Посещение рекомендуется сделать бесплатным в связи с тем, что знания — это не товар. Спикеры к каждому вебинару будут либо приглашаться на усмотрение самого Клуба, либо приходить от инициативных участников нашей членской организации, при этом Клуб не будет взимать платы за возможность провести онлайн-лекцию. Темы спичей также будут заранее согласованы с организаторами.

Помимо всего прочего знания Клубом ТМХ будут распространяться через лекционные мероприятия. Планируется, что Клуб будет по запросу компаний-участников искать партнерства с учебными заведениями для организации курсов по повышению квалификации или переподготовке.

Шестым продуктом Клуба ТМХ Рус является предоставляемые им статистические данные. В штате Клуба состоит аналитик на полной ставке, его задачей является сбор информации о членах Клуба «из первых уст», проведение статистических и аналитических тестов и исследований. Эти данные позже могут быть переданы Директору или при отсутствии возражений могут переданы другим аналитикам, агрегирующим информацию из разных отраслей за денежное вознаграждение.

Продуктовая стратегия.

Сейчас на рынке дефицит складских кадров, компании расширяются и сталкиваются с неэффективностью работы своего склада. TMH выдвигает Клуб складской автоматизации, который призван распространять знания об инновациях в отрасли и готовые автоматизированные складские решения.

Продукт работы нашего Клуба это знания и статистика, которые мы можем собирать и которыми мы можем делиться: будут проводиться вебинары на актуальные темы, будут проводиться исследования в сфере логистики на основе статистических данных из закрытых, открытых и собираемых Клубом источников, будут проводиться отчётные конференции с приглашёнными спикерами, которые рассчитаны на всех участников Клуба и других желающих, будет печататься ежеквартальный отчётный журнал с новостями, в который будут вноситься правки и добавляться дополнительный контент к моменту наших конференций.

Более подробно о продуктовой стратегии (о каждом продукте) мы рассказали в производственном плане. Это связано с тем, что все продукты относятся к интеллектуальной собственности, проведению мероприятий или статистическим данным и поэтому их детальное описание нельзя отделить от описания затрат и процессов, которые нужны для их создания.

Ценовая стратегия.

Видится целесообразным сделать членство платным со второго года, чтобы в Клубе оставались только заинтересованные члены, но плату сделать символической (2500 с индексацией 20% каждый год для коммерческих организаций и 1300 для физических лиц с такой же индексацией). Это оправдано, потому что за эту сумму становится доступна вся ценность Клуба (вебинары, проходки на конференции, журнал и статистика). Наши цены будут дифференцированы в соответствии с правовой организационной формой наших потенциальных клиентов, потому что физическое лицо тоже может быть активным участником Клуба и постоянно везде участвовать, но его финансовые возможности ограничены, с другой стороны, наши знания должны давать больший прирост полезности для отдельно взятого ООО, которые будет с нами взаимодействовать через какого-то одного человека. Наши цены будут меняться на протяжении первых 5 лет функционирования Клуба в сторону увеличения, потому что в наш Клуб будут приходить всё более и более важные участники отрасли. Членские взносы разделены на вступительный, который взимается непосредственно при вступлении в Клуб и годовые, которые платятся на год вперёд. В первый год они бесплатны, далее становятся платными и индексируются на 20% в год.  
 Кроме того, в Клубе будет платная реклама в журнале и на сайте. Журнал будет доступен в электронном виде, раздаваться на конференциях в бумажном виде или возможна платная подписка на бумажную версию. Это сделано чтобы покрыть издержки на печать и доставку. Вся остальная предоставляемая ценность будет доступна всем членам без дополнительной платы.

Место.

Системы сбытого распределения продукции в Клубе ТМХ Рус будет строиться либо на первом уровне дистрибуции, либо на втором. Первый уровень подразумевает сбыт крупным компаниям, а второй уровень - сбыт мелким. В рамках клуба знания, статистика и остальные продукты направлены на игроков рынка логистических услуг - от крупных логистических организаций, до физических лиц. .

Деятельность Клуба ТМХ Рус осуществляется в Москве в течение первых 5 лет., поскольку штат сотрудников небольшой и по вышеизложенной статистике основной регион деятельности логистических компаний - центральный. Далее возможно открытие представительств и расширение штата, открытие дополнительных отделений Клуба в других подразделениях ТМХ.

Вебинары будут проходить онлайн по Московскому времени по бесплатному проходу через опубликованную заранее ссылку на сайте Клуба. Для переобучения будут находиться партнёры по всей территории России, чтобы обучение можно было пройти очно. Конференции и встречи активных участников Клуба будут происходить в Москве или Московской области. Первые 5 лет мы не планируем открывать представительств в других городах, а сконцентрируемся на Москве.

Продвижение.

Представляется целесообразным реализовать омниканальную стратегию продвижения, потому что основная задача Клуба ТМХ Рус — это привлекать людей прежде всего разнообразием контента на нескольких платформах из различных источников.

Анонсы мероприятий будут дублироваться на нескольких платформах: сайт, журнал и форум. Для повышения узнаваемости нашего Клуба было принято решение покупать пакеты спонсорства на других логистических конференциях, например Интерэкспо ГЕО-Сибирь. Будут проводиться рассылки от имени нашего Клуба и компании не будут отправлять их в спам, потому что наш Клуб при TMH и письма не будут выбиваться из корпоративного стиля и отличаться от корпоративной культуры, а будут только укреплять их. Мы будем стараться продвигаться равномерно на всём протяжении пятилетнего плана, но отклик от аудитории будем ожидать разный — это связано с нашей ценовой политикой и постепенным повышением узнаваемости и бюджета, сезонности в нашей отрасли нет, хотя отчётные конференции имеет смысл ставить не одновременно с прочими крупными логистическими конференциями. Планируется по максимуму использовать все коммуникации ATL, BTL и TTL, потому что это даст наибольший прирост аудитории, кроме того, на это есть время и силы у Директора Клуба и его помощника, это входит в их обязанности.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Нашей командой было принято решение, что для Клуба TMH Рус лучше всего выбрать некоммерческую форму организации (НКО). Форма НКО может быть выгодна из-за защиты государства (это выражается в налоговых ставках), кроме того, сам Клуб не несёт непосредственной прибыли, поэтому основное преимущество коммерческой организации (вывод нераспределённой прибыли в форме дивидендов) здесь полностью нивелируется. Клуб станет общественной организацией, а именно ассоциацией, потому что мы видим его как будущее ядро ассоциации компаний складской логистики, которые часто выбирают именно такую организационно-правовую форму.

Согласно статье 50 ГК РФ и «Федеральному закону от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 02.07.2021) “О некоммерческих организациях”» [14]. некоммерческими организациями могут быть организации, относящиеся к ассоциациям, кооперативам или союзам.

**Выбор системы налогообложения.**

В качестве системы налогообложения была выбрана упрощённая система налогообложения (УСН), в связи с тем, что реализуемая деятельность Клуба ТМХ Рус полностью подходит под её критерии. Среди условий применения УСН Федеральной налоговой службой были выделены пункты: средняя численность сотрудников должна быть меньше 130 человек, размер дохода с начала календарного года должен быть меньше 20 млн. руб., остаточная стоимость основных средств должна быть 150 млн. Руб.

Упрощенную ставку налогообложения рекомендуется выбрать в размере 15% «доходы минус расходы», поскольку операционная деятельность Клуба имеет большой расход средств, который в первые года функционирования организации превышает доходы, в последние года - сравнивается. Доходы же в это время также непрерывно растут, поэтому 6% с доходов становится больше, чем 15% с разницы между доходами и расходами.

Кроме того, предлагаем зарегистрироваться как юридическое лицо в городе Омске, потому что в 2022 в Омске действуют пониженные ставки УСН «доходы минус расходы» для ОКВЭД 94.12 «Деятельность профессиональных членских организаций», 94.11 «Деятельность коммерческих и предпринимательских членских организаций» и 82.30 «Деятельность по организации конференций и выставок», которые описывают нашу деятельность и относятся к нашему Клубу.

В соответствии со Ст. 2 Закона Омской области от 25.05.2020 № 2270-ОЗ (с изм. на 26.11.2020) [15] наша ставка УСН по доходам за вычетом расходов будет 5%. У TMH есть представительства и дилеры по всей России, поэтому этот шаг не должен вызвать у наших будущих участников вопросов. Город Омск находится на территории Сибирского федерального округа, где официальным дилером TMH выступает «ООО БТ Машинери». Ближайший филиал расположен в Новосибирске.

Имеет смысл оговорить, что при убытках взимается минимальный налог, который равен 1% с доходов, что и отражено в финансовом плане, но, когда доходы Клуба будут превышать расходы, налог будет взиматься по 5% ставке УСН «доходы минус расходы».

**Персонал и данные о заработной плате.**

Для реализации работы деятельности Клуба ТМХ Рус на постоянной основе будут наняты директор, он же лицо клуба, его помощник и привлечённый от TMH бухгалтер. HR, юридические службы и службы по технической поддержке (например, дизайнеры для создания декораций на мероприятиях) следует со стороны, так как данная деятельность реализуется не на постоянной основе.

Директор.

В нашем представлении директором должен быть человек знакомый с ценностями Тойота Материал Хендлинг Рус, желательно работавший там не один год. Этот человек должен уметь общаться с людьми (знать правила деловой переписки, уметь проводить личные встречи). Лучше всего, чтобы это был некий амбициозный молодой специалист или менеджер по продажам, который захочет попробовать себя на управленческой должности.

Заработная плата предполагается 100 000 рублей до вычета налогов без индексации в течение первых 5 лет. Это оправданная зарплата для Москвы: при меньшей мы будем отличаться и выбиваться из TMH, а большая не нужна, потому что работа хоть и напряжённая, но не требует нестандартного образования или неординарных способностей (в таблице сделан запрос на 2 образования, но важнее здесь опыт работы). Она не сдельная, хотя это и имело бы смысл, потому что нужно привлекать множество людей и быть заинтересованным в этом возможно и денежно, но при сдельной зарплате получится гиперфокусировка на привлечении и все прочие мероприятия останутся в стороне. Кроме того, сдельную зарплату любят люди с достижительной мотивацией, которые не покинут нас при первой возможности, если что-то пойдёт не так, а лицо Клуба должно с ним ассоциироваться, то есть быть постоянным. Какие-то премии могут быть оформлены через KPI. Профиль должности, обязанности и требования приведены в приложениях.

Помощник директора.

Это человек креативный, но может не быть знаком с ценностями, ценовой политикой и культурой TMH. Он должен уметь всё то, что умеет директор, именно поэтому получает одинаковую с ним зарплату, просто непосредственному общению с членами Клуба данный сотрудник будет уделять меньше времени. Зарплата, как писалось выше 100 000 рублей на протяжении всех 5 лет без индексации. Профиль должности, обязанности и требования приведены в приложениях.

Бухгалтер.

Нанимаемых бухгалтер не обязательно должен быть знаком с задачей Клуба ТМХ Рус, но должен хорошо разбираться в бухгалтерском деле, поскольку деятельность Клуба подразумевает наличие проводок в разных областях, более того мы предполагаем, что они будут отличаться от бухгалтерии TMH.

Первые 2 месяца бухгалтер будет работать на четверть ставки, потому что во время написания сайта и обустройства офиса проводок немного. С третьего месяца существования НКО и старта деятельности по привлечению новых участников в Клуб бухгалтер переходит на полную ставку, потому что поток новых участников большой, что ведет к образованию множества смет (для ежемесячных и отчётных мероприятий), по которым будут происходить закупки. Зарплата берётся средняя для Москвы - 70 000 рублей до вычета налогов. Индексация не предусмотрена.

Аналитик.

Нанимаемый аналитик не обязан знать ценности TMH и нашего Клуба, но обязан знать своё дело, уметь его зарекомендовать и «продать» (иногда и в прямом смысле), потому что даже обобщённая или обезличенная статистика членов нашего Клуба, которой они захотят поделиться, имеет огромную ценность. Преимущество такой статистики в её актуальности и приземлённости. Имею в руках подобный инструмент можно увидеть тенденции и реакции рынка на то или иное событие раньше остальных. Заработная плата средняя по Москве 100000 все пять лет без индексации.

Членами Клуба ТМХ Рус, участниками будущей ассоциации, могут быть как юридические лица, которые занимаются складской логистикой, так и высшие учебные заведения, схожие с нами НКО.

Основная задача Клуба ТМХ Рус — это не только привлечение внимания к Toyota Material Handling, но и проведения исследований, организация мероприятий по теме складской логистики. Подобная направленность деятельности дает возможность членам Клуба принимать участие в его жизни, но не в его устройстве. Они могут помогать, продвигать, способствовать, а главное использовать плоды наших собраний и исследований.

Раз в месяц будут происходить совещания членов клуба, где кто-то из участников может выступить или чем-то поделиться, раз в квартал будут происходить конференции, куда попадут не только члены Клуба, но и все заинтересованные лица. Вход и выход из нашего клуба свободный, главное правило - быть активным. Также главной ценностью для членов Клуба ТМХ Рус является информация, которую собирают сотрудники Клуба, организуемые ими конференции, а также возможность переобучения, так как на рынке дефицит кадров складской логистики.

## ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Наш план производства очень связан с продуктовой стратегией и в целом описанием самих продуктов, потому что Клуб работает в сфере ивент-менеджмента и создания информации. Основными затратами в данных сферах деятельности являются зарплаты квалифицированных сотрудников (и их труд) и расходы на мероприятия. Далее мы расскажем о продуктах и раскроем, что нужно для каждого из них более подробно.

Клуб ТМХ Рус имеет несколько продуктов, о которых речь пойдет ниже. Первый наш продукт — это веб-сайт. Чтобы его запустить достаточно связаться с любой компанией предоставляющей услуги по написанию сайтов - тут рыночная власть больше у покупателей, то есть у Клуба. Наполнением сайта занимаются Директор и его помощник. Тематические новости будут отбираться из общедоступных источников. Кроме того, члены Клуба могут предоставлять свою отчётность и статистику в обезличенном или обобщённом виде. Это может быть использовано для самостоятельных аналитических отчётов Клуба или для передачи аналитикам, которые в этом заинтересованы.

Второй продукт Клуба ТМХ Рус — это журнал, который выходит в печатном или электронном виде. В открытых источниках можно найти множество статей по теме логистики, складской логистики и складской автоматизации. Кроме того, будут печататься статьи членов Клуба, статьи экспертов и статьи самого Клуба, которые будут подводить итоги отчётного периода. Также статистика из открытых источников или членов нашего Клуба может послужить его наполнением. Для печатной версии достаточно найти одну из множества типографий. Размеры и партия печати делают нашу печать стандартным заказом, мы не будем зависеть от типографии.

Третий продукт деятельности Клуба ТМХ Рус — это мероприятия. Вначале рассмотрим ежемесячные встречи активных участников Клуба. Для их проведения нужна только площадка и минимальная техника для презентаций- микрофон и проектор. На этих совещаниях будут подниматься последние вопросы в области, будут обсуждаться новости и проекты, участники могут общаться и обмениваться контактами или сами выступить по запросу. Для проведения конференций будет заключаться договор аренды с площадкой, приглашаться спикеры из отрасли, записываться видео-анонс с выступающими спикерами.

## ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ

Специфика деятельности Клуба не подразумевает инвестиций в привычном понимании этого слова. Клуб ТМХ Рус занимается интеллектуальной деятельностью, выступает как дополнительная ценность для TMH и одним из его ценностных предложений является общение. У Клуба очень много организаторской деятельности, поэтому потребуется финансирование, его можно разнести во времени по месяцам. В финансовом плане

Далее по тексту работы в финансовом плане при описании таблиц ОФР, ОДДС и баланса станет понятно почему мы не ставим ничего на активы и, следовательно, не амортизируем.

## ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовая модель нашего проекта состоит из двух частей: строка расходов и строка доходов. Основные расходы состоят из шести пунктов: затраты на оплату труда, содержание сайта и офиса, ведение журнала, организацию мероприятий, рекламу. Основные доходы состоят из семи пунктов: выручка от членских взносов, продажи рекламы в журнале, на сайте Клуба и на мероприятиях, подписки на журнал, билетов на проводимые мероприятия. Разберем детальнее каждую строку.

Рассмотрим расходы на офис. В первый месяц расходов на офис не будет, так как в этом время его только ищут. Во второй месяц будет потрачено 205 637 рублей, поскольку аренда помещения 20 м3 в Москве в среднем стоит 40 000 рублей, также нужно будет закупить мебель – стандартный набор шкафы, столы, стулья, компьютеры, канцелярия, принтер и прочее обойдется в 157 916 рублей, при этом это сумма будет потрачена в первый месяц работы Клуба и только один раз за все 5 лет. Тем не менее закупка канцелярии будет ежемесячной в размере 8 754 рубля (подробный расчет приведен нашем Excel файле). Кроме того, будут коммунальные расходы на сумму 3 000 рублей (в которые входит теплоэнергия, электричество, холодная и горячая вода и ТБО), а также плата за интернет-обслуживание офиса в первый месяц 6 600 руб (включена стоимость роутера и интернет-тарифа), далее – 3 500 рублей.

Штат сотрудников состоит из трех сотрудников: директор Клуба, его помощник, аналитик и бухгалтер. Заработная плата директора Клуба, его помощника, а также аналитика равны: без НДФЛ составляет 100 000 рублей, с НДФЛ 114 942 рублей (НДФЛ равен 13%, поскольку годовой доход не превышает 5 млн. рублей). В связи с 427 Ст. НК РФ, сумма страховых взносов для НКО облагается льготами. Тем самым общая сумма страховых взносов Клуба – 22 988 руб., из которых 20% пенсионные отчисления (ОПС), в фонд медицинского страхования 0% вместо 5.1%, ВНиМ - страхование временной нетрудоспособности и в связи с материнством - 0%. На протяжении пяти лет не планируется повышать стоимость оплаты труда директора Клуба, так как за это время Клуб только начинает развиваться.

Заработная плата бухгалтеру на начальном периоде будет составлять 17 500 руб. (25% от всей суммы, четверть ставки), далее 70 000 руб. Расход на оплату четверти ставки заработной платы с учетом НДФЛ составит 20 114 руб., сумма страховых взносов – 4 022 руб. Расход на оплату полной ставки заработной платы с учетом НДФЛ составит 80 459 руб., сумма страховых взносов – 16 091 руб.

Перейдем к рассмотрению расходов на сайт Клуба, они делятся на две части: расходы на создание и расходы поддержание сайта. Первый этап создать сайт: средняя цена на рынке составляет 150 000 рублей. Написание веб–сайта займет два месяца, на третий пойдут затраты на его содержание в размере 52 100 руб. (этап второй). На техническое обслуживание ежемесячно будет тратиться 50 000, также нужно будет оплачивать хостинг сайта – средние тарифы 2 000 руб./мес., кроме того, нужно будет оплачивать домен – 100 руб./мес.

Следующей строкой расходов являются расходы на журнал Клуба. Журнал будет печататься в два блока. Блок первый – печать для конференций, блок второй – печать для ежеквартального издания. Важно отметить, что ежеквартальная версия журнала будет издаваться в электронном формате и доступна всем членам Клуба, однако также будет существовать возможность бесплатной подписки на журнал, в таком случае журнал будет издаваться для пользователей подписки и развозиться в печатном виде по офисам компаний. В связи с тем, что на первое мероприятие в среднем придет 227 человек, то журнал стоит напечатать на 20% больше, то есть 272 копии, однако одна копия стоит 157 рублей, значит общие затраты составят 42 933 рубля. Во втором году копий будет 508 штук на сумму 80 242 руб., в третьем году 742 копий на сумму 117 058 руб., в четвертом году 1 021 на сумму 161 145 руб., в пятом году 1 477 копия на сумму 233 018 руб. Расходы на печать журнала по подписке за три года увеличатся с 455 рублей до 24 125 рублей, в копиях это от 3 до 153 штук. Суммарные расходы на журнал за пять лет составляют 1 402 729 рублей.

Рассмотрим расходы на организацию мероприятий. Наш Клуб проводит ежемесячные совещания и крупные выставки–форумы два раза в год. Ежемесячные собрания будут проводиться раз в месяц и первое будет проведено в 5 месяц работы Клуба. Затраты на ежемесячные собрания будут всегда примерно одинаковы, так как их может максимум посетить 20 человек, среди которых по одному или два представителя от активных компаний–участников Клуба. Наша команда спрогнозировала, что 10 активных компаний–участников на первых этапах развития Клуба вполне достижимая цель, дальше – 20 компаний. Мы проводили анализ активных компаний–участников среди других бизнес–клубов и ассоциаций, и выяснилось, что, например, в Ассоциацию ASORPS входит 29 компаний–участников, больше, чем мы прогнозируем, но важно учитывать тот факт, что данная ассоциация была основана в 2005 году. Таким образом, затраты на организацию ежемесячного собрания составят 10 329 руб.: аренда помещения на 4 часа – 7 466 руб, аренда оборудования (микрофон и проектор) – 2 863 руб.

Расходы на конференции будут увеличиваться ежегодно в связи с ростом аудитории. Первое подобное мероприятие планируется провести на 12 месяц существования клуба, далее дважды в год: 18, 24, 30, 36, 42, 48, 54, 60 месяцы. В 12 месяц конференция охватит по приблизительным расчетам 227 человек, из которых будут 25 компании (каждая сможет привести по 5 своих представителей), 65 физических лиц–участников Клуба и 37 посетителей со стороны. Как мы получили подобные числа: 25 компании – это 20% от общей численности членов клуба за конкретный месяц, 65 физических лиц – аналогично, 20% от всех физических лиц членов Клуба, 37 лиц со стороны складывались из расчета на то, что каждый посетитель мог бы привести друга (50%), однако есть вероятность, что не каждый захочет приводить друга, поэтому в расчете использовалась ставка 40% (37 человек = 40% от 90 человек суммарного числа представителей компаний и физических лиц).

Общие расходы на организацию конференции составят 402 073 руб., куда включена аренда конференц-зала на целый день (около 8 часов), покупка пресс-волла и роллапов, запись видео-интервью, по-другому говоря анонса, со спикерами мероприятия, видеоотчет о конференции, он позже будет выложен на сайте Клуба, подарки и иной мерч гостям (питьевая вода, буклеты и ручки с логотипом Клуба ТМХ РУС, также будет раздаваться эксклюзивный выпуск журнала Клуба, в который войдет схема зала с пронумерованными стендами, описание компаний-участников конференции, описание спикеров и ряд научных и исследовательских статей по теме). Важно отметить, что наша команда провела мини-исследование рынка аренды помещений в Москве, оказалось, что часто в стоимость аренды включены затраты на оборудование, а средняя цена на рынке равняется 216 000 руб. - за конференц-зал на 227 человек. Планируется, что на мероприятии будет только один пресс-волл и около 30 роллапов. Один пресс-волл стоит около 3 500 руб., а роллап – 3 375 руб, поэтому суммарные затраты составят 104 769 руб. Расходы на видео–интервью со спикерами составят 9 540 руб., из которых профессиональная съемка ролика в течение 2-х часов – 3 600, а монтаж одного 4-х минутного видео – 3 000 руб. На первой конференции будет достаточно записать интервью только с двумя спикерами (6% от 25 компаний, пришедших на мероприятие), при этом компании–участники сами выбирают спикеров, которые будут представлять их на конференции. Важно отметить, что услуга записи интервью может предоставляться как на платной, так и на бесплатной основе – если Клуб сильно заинтересован в спикере, то самостоятельно приглашает его на интервью, в ином случае спикеры пожеланию могут купить интервью у Клуба (в первый год скорее всего платно данная услуга предоставляться не будет, поскольку Клуб только стартует). Расходы на запись видео отчета о конференции составят 14 400 руб, а монтаж 10 000 руб. Суммарные затраты на закупку мерча и иных подарков гостям составят 47 304 руб: 272 блокнотов и ручек (на 20% больше от общей численности гостей).

Расчет общих затрат на организацию конференций в следующие четыре года основывался на аналогичной вышеизложенной схеме. Расходы на 18 и 24 месяцы проведения конференции составляют по 530 155 руб. на каждое мероприятие. Для оптимизации расчетов мы решили не просчитывать детально расходы по каждому мероприятию, а посчитать сколько в среднем будет потрачено на каждое в конкретном году, именно поэтому суммы за 18 и 24 месяцы равны. Таким образом, мероприятие в оба месяца посетят по 426 человек (46 компании, от каждой по 5 человек, 101 физических лица и 96 человек со стороны. В данном случае бралась ставка не 40%, а 65%, так как популярность Клуба растет и, помимо приведенных участниками посетителей, придут и по рекламе). Аренда конференц-зала в Москве на целый день на 400 человек составит 296 666 руб., затраты на пресс–волл и роллапы не изменятся. Расходы на съемку ролика также будут равняться 3 600 за два часа, но монтаж повысится, так как спикера будет 4 (8% от 46 компаний, посетивших мероприятие), итого – 15 600 рублей на видео–интервью со спикерами. Затраты на видео отчет также не изменятся, так как длительность конференции останется прежней. Затраты на подарки и мерч увеличатся пропорционально росту посетителей конференции – закупка блокнотов и ручек на 20% превысит численность участников конференции – суммарные затраты 88 718 рублей, по 511 экземпляру каждого вида.

Первые два года работы Клуба в нашем плане закладываются на старт и завоевание аудитории. Поэтому с третьего года сильно растет число посетителей конференции – 619 и 862 в третий и четвертый года соответственно (73 компаний, 1055 физических лиц и 125 посетителей со стороны в третьем году и 98 компаний, 144 физических лица и 148 внешних гостей в четвертом году. Данные числа были получены путем умножения всех имеющихся участников Клуба на 30%. Только лишь в первый год умножение производилось на 20%, поскольку Клуб был малоизвестен). Расходы на организацию мероприятия 3 и 4 годов – по 696 431 и 856 229 рублей. Аренда конференц-залов остается на тех же условиях – требуемая вместительность аудитории несколько увеличилась, а длительность мероприятия сохранилась прежней (1 день). В третий год расходы составили 341 666руб., а в четвертый – 433 333 рублей. Расходы на пресс–волл и роллапы также выросли – 7 000 на два пресс–волла и по 168 783 на 50 роллапов. Спикеров в третьем году будет 7 (10% от 73 компаний, посетивших мероприятие), в четвертый будет 13 (12% от 105 компаний, посетивших мероприятие). Тем самым затраты на видео–интервью составят по 25 515 рублей в третьем и 43 092 руб. в четвертом году. Важно уточнить, что тариф на съемку видео включает в себя условие, что длительность съемки должна превышать минимум, который 2 часа. В связи с тем, что тарифы у компаний фиксированы, то мы должны оплатить 2 часа, но снимать можем и меньше, вполне вероятно, что по договоренности возможным будет снизить стоимость, но в данном исследовании мы брали тарифные цены. В первые три года двухчасовой съемки хватало, чтобы отснять до восьми спикеров (по 15 минут на каждого), однако в четвертом и пятом годах спикеров становится больше, поэтому мы вынуждены платить за три часа и пять соответственно. Стоимость трехчасовой съемки – 5 400 руб., пятичасовой – 9 000 руб. Расходы на съемку видео-отчета о конференции фиксирован – 24 400 руб. Затраты на мерч и подарки гостям в третьем году составят 128 976 руб. (по 742 экземпляра каждого вида изделия), в четвертом – 179 621 руб. (по 1 034 шт).

На пятый год организации конференций аудитория вырастет до 1231 человек, из которых будет 153 компаний (30% от всех компаний–членов Клуба), 222 физических лиц (аналогично, 30% от всех имеющихся физических лиц–участников Клуба в конкретный месяц). Общие расходы на организацию конференции составляют 1 314 364 руб. Аренда площадки на полный день в Москве на более чем 1 000 человек составляет 716 666 руб. Пресс-воллов также будет 2 по 7 000 руб., а роллапов увеличится до 70 штук (236 296 руб.). Затраты на видео–интервью со спикерами составят 73 260 руб (всего будет 21 спикер - 14% от 153 компаний). Расходы на подарки гостям и иной мерч составят 256 741 руб. - по 1 478 экземпляров.

Расходы на рекламу складываются их двух видов затрат – расходы на покупку партнерских пакетов в клубах–партнерах, логистических и складских ассоциациях и иных некоммерческих членских организациях, которые подойдут нашей цели. Например, мы могли бы купить пакет «Спонсор» за 200 000 рублей у «Интерэкспо ГЕО–Сибирь». Данный спонсорский пакет включает в себя возможность: размещения нашего логотипа на пригласительных билетах и в каталоге выставки, «… размещение полноцветной рекламной информации в официальном каталоге выставки»[[1]](https://word-edit.officeapps.live.com/we/wordeditorframe.aspx?ui=ru%2DRU&rs=en%2DUS&hid=rPcWtURnMUWBtOj7cboDPA%2E0&WOPISrc=https%3A%2F%2Fwopi%2Eonedrive%2Ecom%2Fwopi%2Ffiles%2F26727CDAB1DB2D11%21817&&&sc=host%3D%26qt%3DDefault&wde=docx&wdp=3&wdOrigin=AppModeSwitch&wdredirectionreason=Unified%5FViewActionUrl&wdPid=4411D57&wdModeSwitchTime=1655887440123&wdPreviousSession=4b27d192-6d75-4169-80d0-a2f4ee0803b6&uih=OneDrive&pdcn=pdc8d3#_ftn1) [], упоминание Клуба в пресс-релизах, прессе и в официальных отчетах, а также логотип Клуба будет размещен на официальном сайте выставки со ссылкой на сайт. Ряд подобных пакетов у нескольких выставок мы планируем покупать каждый год, так в первый год на рекламу мы выделим 150 000 руб., во второй год - 600 000 руб., и в третий год спонсорских пакетов будет куплено на3 1 100 000 рублей. В четвертый год на спонсорские пакеты планируется выделить 1 800 000 руб., в данную сумму мог бы быть включен один официальный и около четырех спонсорских пакетов. Например, пакет «Официальный спонсор» в «Интерэкспо ГЕО–Сибирь» стоит 400 000 рублей, включает в себя: предоставление выставочной площади 6 м2 и множество рекламных возможностей. На пятый год запланировано дважды купить спонсорских пакетов на 3 000 000 рублей – это может быть один генеральный пакет и четыре спонсорский на различный выставках. Например, на все той же выставке «Интерэкспо ГЕО–Сибирь» есть пакет « Генеральный спонсор» за 800 000 рублей. Он включает в себя, помимо вышеперечисленных рекламных возможностей, предоставление выставочного стенда на 10 м2 и отдельного зала для проведения круглого стола, также спикер от Клуба получит возможность выступить на мероприятии.

Таким образом, суммарные расходы за первый год составят 7 520 888 руб., за второй - 9 337 030 руб., за третий - 10 250 435 руб., за четвертый - 11 383 781 руб, за пятый год - 13 683 419 руб.

Перейдем ко второму блоку – выручка. Начнем с членских взносов. В Клубе будет два взноса – вступительный и годовой. Первый год для всех участников устанавливается нулевая ставка как вступительного, так и годового взноса. Планируется, что за год удастся привлечь 125 коммерческих организаций, 1 учебное заведение (колледж или ВУЗ), 1 некоммерческую организацию, 325 физических лиц.

Со второго года планируется поднять стоимость вступительного и годового взносов, в связи с чем будет сильный отток аудитории, тем не менее это позволит нам оставить только по–настоящему заинтересованных в Клубе участников. Стоимость участия для коммерческих организаций во второй год будет составлять 2 500 руб. (1 000 рублей вступительный взнос, 1 500 рублей годовой взнос). Для учебных заведений было решено оставить бесплатное участие на протяжении всех пяти дет, поскольку именно Клуб заинтересован в том, чтобы иметь связи с учебными заведениям. Студенты логистических программ смогут быть вовлечены в профессиональное сообщество, а поскольку в сфере складской логистики существует сильная нехватка квалифицированных людей, и деятельность Клуба как раз направлена на решение данной проблемы, то именно Клуб заинтересован в том, чтобы привлекать студентов к образовательной и профессиональной деятельности. Ставки для некоммерческих организаций, а также составляют ноль рублей.

В третий год все ставки, кроме ставок для физических лиц, вырастут в 1,2 раза: для коммерческих организаций общая сумма взноса составит 3 000 руб. (вступительный: 1 200 руб., годовой: 1 800 руб.), для физических лиц рост также в 1,2 раза – 1 300 руб. (вступительный: 5000 руб., годовой: 800 руб.).

В четвертый год роста также будет в 1,2 раза вступительный взнос составит 1 440 руб., а годовой – 2 160 руб. (суммарно 3 600 руб.). Для физических лиц рост также будет небольшой – вступительный взнос 720 руб., годовой 1 152 рублей.

В пятый год рост цен для коммерческих организаций также будет в 1,2 раза: 1 728 рублей вступительного взноса и 2 592 рублей годового взноса, для физических лиц на протяжении всех пяти лет растет не сильно, так как не каждое даже заинтересованное в Клубе лицо сможет платить высокие ставки, поэтому в пятый год стоимость вступительного равняется 864 рублей, а годового – 1 382 рублей.

В связи с тем, что цены годовых взносов для имеющихся участников Клуба растут, то есть риск оттока аудитории, поэтому наша команда прогнозирует, что во втором году отток коммерческих организации и физических лиц составит 70%, далее ежегодно процент оттока будет уменьшаться на 10%, к пятому году процент оттока составит 40%. По учебным заведениям и некоммерческим организация отток не прогнозируется, так как их членство бесплатно.

Планируется, к концу первого года удастся привлечь 125 коммерческих организации, а на конец второго года их численность с учетом оттока составит 152 организаций. Также будет привлечено одно учебное заведение и одна некоммерческая организация. Среди физических лиц будет привлечено в первый год 325 человек, а с учетом оттока число имеющейся аудитории на конец второго года составит 337 человек. В третий год будет привлечено еще 145 коммерческих организаций, а с учетом оттока имеющаяся аудитория составит 243 организации, также будет привлечено еще 1 учебное заведение и 1 некоммерческая организация, 205 физических лиц (с учетом оттока число имеющихся участников составит 416 человека). В четвертый год коммерческих организаций в Клубе будет состоять 349 организаций, 4 учебных заведения и столько же некоммерческих организации, 545 физических лиц. В пятом году в Клубе будет состоять 510 коммерческих организаций, 5 учебных заведения и столько же некоммерческих организации, 741 физических лиц.

Таким образом, рост аудитории среди коммерческих организаций во втором году в сравнении с первым составит 77,9%, в третьем – 190,18% , в четвертом – 139,20%, в пятом – 140,11%. Рост аудитории среди физических лиц во втором году по сравнению с первым составит 62,2%, в третьем – 156,43%, в четвертом – 129,11%, в пятом – 131,12%.

Далее рассмотрим структуру выручки от продажи рекламы в журнале. Реклама даётся в трех вариантах – на обложке, на первой странице и на оставшихся страницах, стоимость меняется в зависимости от местоположения рекламы. Цена за рекламу на обложке в первый год составляет 2 000 руб., на первой странице – 1 000 руб., на оставшихся – 500 руб. Цены во второй год будут подняты в 2 раза: обложка – 4 000 руб, первая страница – 2 000 руб, оставшиеся 1 000 руб. Рост цены в третий год по каждой из категорий равняется 15%: 6 000 руб, первая страница – 3 000 руб, оставшиеся 1 500 руб. В четвертый год цены будут подняты до 8 000 руб, 5 000 руб и 2 250 руб соответственно, в пятый год – 11 200 руб., 7 000 руб и 4 000 руб аналогично.

Максимальное число рекламных объявлений, которые можно разместить на обложке и первой странице – по одной штуке, на оставшихся страницах всего 5, так как журнал небольшой. Журнал будет издаваться 4 раза в год – дважды в месяцы проведения конференций и дважды между ними. Таким образом, выпуски, попавшие на месяц проведения конференции будут содержать в себе больше статей, направленных на тематику конференции. Суммарный доход, полученный от продажи рекламы за все 5 лет составит 318 800 руб, по годам это: 10 500 руб (первый год, 3 выпуска), 30 000 руб (второй год, 4 выпуска), 50 000 руб (третий год, 4 выпуска), 83 500 руб (четвертый год, 4 выпуска), 144 800 руб (пятый год, 4 выпуска).

Рассмотрим выручку от рекламы на сайте Клуба. На сайте будет доступно два вида рекламы – баннер под строкой поиска, а также рекламный баннер справа/слева от текста. В первый год стоимость баннера под строкой поиска составит 1 000 руб, а около текста 500 руб, далее цены вырастут в два раза, в третий и четвертый года в полтора раза, а к пятому будут равняться 6750 за большой баннер под строкой поиска и 3 375 за баннер около текста. При этом максимальное количество объявлений, которое возможно будет прокрутить в окошке под строкой информации, составит 10 рекламных объявлений, прогнозируется, что к концу 5 года у нас будет полная заполняемость баннера. Аналогично с баннером у текста – максимальное число объявлений составит 5 штук в первый год, далее будет размещено второе рекламное окно- ещё 5 дополнительных объявлений, к концу пятого года будет возможным суммарно прокрутить до 15 рекламных объявлений в трех рекламных окнах.

Выручка от спонсорских пакетов, продаваемых Клубом, состоит из четырех предложений - пакет «Генеральный спонсор», пакет «Официальный спонсор», пакет «Спонсор» и пакет «Спонсор деловой программы». Стоимость каждого пакета рассчитывается от расходов, потраченных на организацию конференции в конкретный год, причем каждый из пакетов составляет фиксированный процент от общей суммы затрат. Так, пакет «Генеральный спонсор» на протяжении пяти лет составляет 15% от трат на организацию конференции, в первый год его стоимость составляет 60 086 руб., к пятому году вырастает до 197 154 руб. Аналогично с остальными пакетами: пакет «Официальный спонсор» составляет 9% от всех затрат на конференцию, в первый год его стоимость составляет 36 051 руб., к пятому году вырастает до 118 292 руб. Пакет «Спонсор» и пакет «Спонсор деловой программы» составляют по 6% и 5% от всей суммы затрат на крупное мероприятие соответственно. Первоначальная стоимость пакета «Спонсор» составляет 24 034 руб., а пакета «Спонсор деловой программы» - 20 028 руб. К пятому году их цена возрастает до 78 861 руб. и 65 718 руб. Процент продаж пакетов из года в год стабильно растет: в первом году 5%, во втором - 12%, в третьем 16%, в четвертом 20%, в пятый год 30% (это процент продаж от общей суммы пакетов, которую смогли бы продать, если бы каждый пакет купили по разу).

Реклама на конференции, а именно реклама на территории выставочного центра отражена в виде размещения логотипа компании-участника конференции на роллапах, пресс-волле, в рассылке приглашений и подобное. Стоимость услуги в первы год составит 2 500 рублей, далее рост в 1,6 раз – 4 000 руб., в последующие три года рост будет стабилен – в 1.5 раз, к концу пятого года стоимость составит 13 500 руб. Прогнозируемый процент продаж услуги начнётся с 2-х процентов в первый год и вырастит до 30% к концу пятого года.

Продажей стендов Клуб заниматься не будет, участники конференции самостоятельно смогут их заказать на специализированных сайтах.

**Реализация контрактов на услуги ТМХ Рус.**

Одной из коммерческих целей создания Бизнес-Клуба складской логистики было способствование заключению дополнительных контрактов с TMX RUS на продажу членам Клуба услуг компании. Тем самым, наша команда спрогнозировала с какой вероятностью привлекаемые члены Клуба будут заключать контракты – прогнозируется, что с вероятностью 30% каждый участник Клуба заключит с ТМХ РУС контракт.

В первый год это будет низкий процент, так как хоть привлекаемая аудитория и будет большой, но факт недавнего основания клуба будет изначально не внушать доверия, следовательно приблизительный процент заключения контрактов будет 5%. Во второй год вероятность повысится до 9%, так как у участника, состоящего второй год в Клубе, вырастит к нему доверие, также важно учитывать факт заинтересованности участника в Клубе – лицо готово платить членские взносы. В третий год Клуб начнет укрепляться на рынке, обрастать популярностью и связями, следовательно если же лицо не заключило контракт с ТМХ во втором году, то в третьем году вероятность будет еще выше (11%), так как за три года Клуб станет для лица значимее. В четвертый год вероятность заключения контракта резко снизится 6%, так как четыре года — это длительный срок членства в организации, и если контракт не был до сих пор заключен, то появляется большой шанс, что лицо заинтересовано не в сотрудничестве с ТМХ РУС, а нуждается только в преимуществах, которые дает ему Клуб. Аналогично о в пятом году вероятность упадет до 2%.

Далее было расписано сколько контрактов будет заключено в каждый год существования Клуба. Поколение первое – это лица, пришедшие в Клуба в первый год на льготных условиях (бесплатное членство), поэтому среди данной аудитории в первый год будет заключено 23 контракта, во второй год – 41 шт., в третий – 50 шт., в четвертый – 27 и в последний – 9 шт. Второе поколение участников Клуба, а именно тех, кто пришел в Клуб во втором году будет равняться 4 контракта, во второй и третий года по 5 контракта, в четвертый - 3 шт., в пятый год - 1 контракт. Число заключаемых контрактов со втором поколением заметно ниже, чем если сравнивать с первым поколением поскольку во второй год были повышены членские взносы, что привело к 70% оттоку участников. Третье поколение членов Клуба начинает расти, и число контрактов с ними в первый год - 9 шт., во второй - 15 шт., в третий - 19 контрактов, в четвертый - 10 шт., а в пятый всего 3 контракта. Прогнозируется что среднее число заключаемых контрактов с четвертый поколением будет выше, чем с третьим: первый год - 12 контрактов, второй год - 21 шт., третий год - 26 шт., далее 14 и в последний год - 5 контрактов. Аналогично с пятым годом - число контрактов будет начинаться с 18 шт. И возрастёт до 22 шт. в четвертом году, в а в пятом снизится до 7 шт. Таким образом, суммарное количество заключаемых контрактов по каждому году равняется 22 шт., 42 шт., 62 шт., 59 шт., 69 шт.

Кроме того, нами была посчитана средняя сумма заключаемого контракта - примерно 4,5 млн. руб. Нами была изучена средняя стоимость полной автоматизации склада [16]. В первый год выручка ТМХ Рус от контрактов составит 101 700 000 руб, во второй год - 131 490 000 руб., в третий - 212 647 500 руб., в четвертый год - 297 810 000 руб., в пятый - 264 195 000 руб. Также нами была проанализирована бухгалтерская отчетность компании ТМХ Рус, выяснилось, что рентабельность продаж компании по чистой прибыли в 2020 году составляла 6,3%, а в 2021 = 3,1%. Нами было принято решение взять средний процент, который мог бы быть у ТМХ Рус в 2022 году, а именно 4,7% (среднее значение между 6,3% и 3,1%). Подобные расчеты позволили вычислить дополнительную прибыль ТМХ Рус от реализации контрактов: в первый год - 4 779 000 руб., во второй год - 9 047 970 руб., в третий год - 13 128 862 руб., в четвертый год - 12 483 787 руб., в пятый год - 14 742 607 руб.

**Отчет о финансовых результатах.**

Отчет о финансовых результатах (ОФР) был рассчитан только по структуре доходов и расходов Клуба ТМХ Рус. Первая строка отчета — это себестоимость. В нее было принято включить расходы на заработную плату помощника директора, так как он является основным реализатором активности на сайте клуба и при взаимодействии с аудиторией. Второй пункт в себестоимости — это расходы на ежемесячные совещания, так как именно там собирается самая активная аудитория Клуба, а также расходы на конференции, где будет происходить обмен занятиями и отраслевым опытом. Также в себестоимость были включены затраты на поддержание работоспособности сайта, поскольку он является нашей основной площадкой для реализации деятельности Клуба. Кроме того, в себестоимость будут включены расходы на коммунальные услуги и интернет, так как это основные источники, позволяющие работать серверу и дающие доступ сотрудникам Клуба к сайту Клуба, где они могут реализовывать деятельность. Расходы на электронный журнал также включены в себестоимость, так как журнал публикуется на сайте Клуба и доступен бесплатно каждому, в нем публикуется наш продукт - знания, статьи и собранная статистика.

К коммерческим расходам были отнесены затраты на рекламу. Более того, сюда были включены затраты на печать журнала для заказов по подписке и для конференций, в последнем случае журнал является рекламных ходом для привлечения внимания посетителей выставки, они будут являться новыми потенциальными участниками Клуба.

В управленческие расходы были включены заработная плата директору клуба, поскольку он является административным лицом, а также заработная плата бухгалтеру. Расходы на аренду и канцелярские затраты вошли в управленческие, так как относятся к затратам на обслуживание производственных мощностей проекта (то есть офис Клуба).

Суммарная выручка за пять лет деятельности Клуба составит 29 529 645 руб., себестоимость - 19 480 766 руб., валовая прибыль (разница между выручкой и себестоимостью) составит 10 048 879 руб. Коммерческие расходы за пять лет будут равняться 9 272 860 руб., а управленческие - 45 558 357 руб., тогда операционная прибыль составит -44 782 339 руб. Прибыль до налогообложения будет равняться операционной прибыли, поскольку в данном проекте нет доходов от участия в других организациях. Таким образом, чистая прибыль Клуба за пять лет составит -44 659 949 рубля, а нераспределенная прибыль будет такой же, как чистая прибыль в связи с отсутствием распределенной прибыли (дивидендов). Общая сумма за пять лет по EBIT и EBITDA будут одинаковыми, так как в проект не привлекается кредит и нет амортизации: -36 905 101 руб. OBITDA будет равняться -44 782 339 (равняется операционной прибыли, так как амортизации нет)

**Баланс.**

В таблице баланса у нас все активы равны нулю. Внеоборотных активов не имеется, потому что Клуб занимается интеллектуальной деятельностью и ивент-менеджментом, у нас нет основных средств (офисное наполнение стоит менее 100 000 и его можно списать как убытки), нематериальных активов тоже нет. Оборотных активов у нас тоже не будет, потому что мы не держим запасов, дебиторской задолженности быть не может, потому что мы ничего не продаём, а денежных средств «на руках» в Клубе никогда нет- полученное финансирование уходит на организацию мероприятий и прочие расходы за месяц. На что стоит обратить внимание в этой таблице это нераспределённая прибыль со знаком минус, потому что Клуб несёт убытки из-за своей операционной деятельности и уставный капитал, которым закрывается этот дефицит средств. Уставный капитал повышается за счёт вложений TMH.

**ОДДС косвенным методом:**

В таблице представлены денежные потоки от деятельности Клуба. В операционной деятельности указаны наши убытки, связанные с операционной деятельностью Клуба (проведение мероприятий, зарплаты и все постоянные и переменные расходы, вычтенные из выручки). Чтобы Клуб не закрылся по процедуре банкротства ему необходимо финансирование TMH. Чтобы оно не облагалось дополнительными налогами, TMH может безвозмездно вкладываться в уставной капитал Клуба. По линии уставного капитала, в связи с этим отражено увеличение на сумму убытков в соответствующий год (5 962 485 в первый год, 34 252 251 во второй год, 2 264 856 в третий, 2 010 086 в четвёртый и 170 270 в пятый год).

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

**Расчет финансовых показателей.**

После детального анализа структуры расходов и доходов, а также расчета дополнительной прибыли ТМХ Рус от контрактов на свои услуги, наша команда рассчитала финансовые показатели для проекта: NPV, IRR, PP.

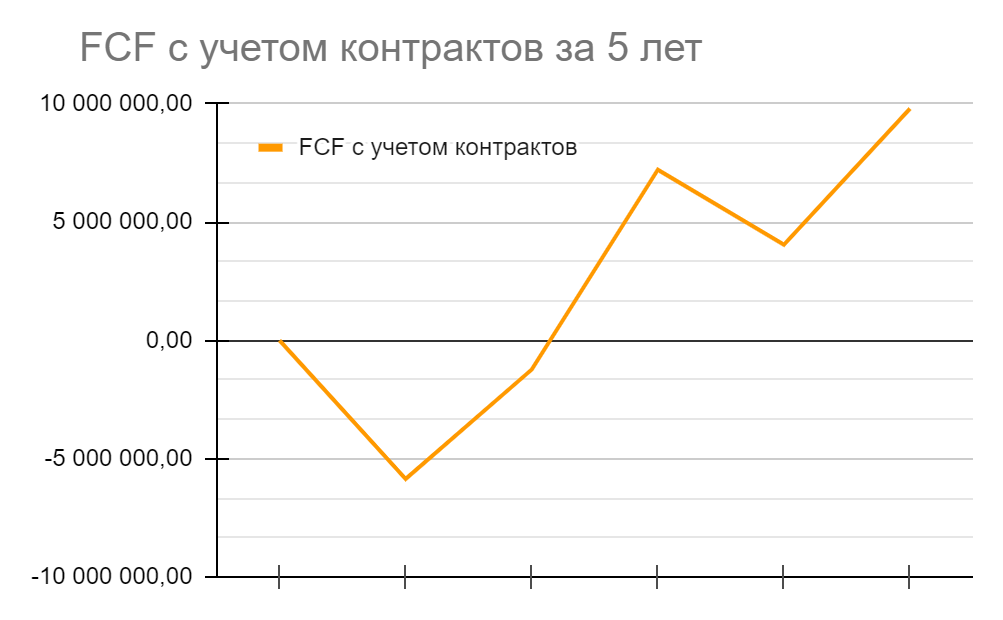
Для расчета показателей, первым этапом был рассчитан налог на прибыль, далее - чистый денежный поток с учетом контрактов. Налог Клубом выплачивается по льготной ставке в размере 1% (см. организационный план). Таким образом, в первый год с выручки в 41 161 руб. Клуб заплатит налога на 411 руб., во второй год выручка Клуба составит 2 397 831 руб., а налог - 23 978 руб., в третий год выручка равняется 7 668 624 руб., а налог - 76 387 руб., в четвертый год цифры будут схожими - выручка 7 668 624 руб., а налог - 76 686 руб., в пятый год выручка составит 11 783 281 руб., а налог - 117 832 руб. При расчёте налога, в выручке не учитывалась дополнительная прибыль с контрактов ТМХ Рус.

Первые два года чистый денежный поток (FCF) с учетом реализуемых контрактов отрицательный: -5 857 500 руб. и -1 231 009 руб. С третьего года FCF растет 7 206 015 руб., далее4 039 708 руб., в коне пятого составит9 786 804 руб.

Ставка дисконтирования в данном проекте равняется 20%. Рассчитывалась на основе суммы трех показателей - безрисковая доходность, требуемая доходность и премия за риск. Безрисковая доходность нам была выбрана как 9%, поскольку именно по такой в среднем ставке на конец июня 2022 года БКС продавал облигации. Для требуемой доходности была выбрана ставка в 10%, так как сам по себе Клуб убыточный, но он способствует заключению дополнительных контрактов на услуги ТМХ Рус. Выбрать ставку ниже безрисковой не логично, так как риск есть, а значит ставка немного должна превышать безрисковую, следовательно в данном случае ставка требуемой доходности составит 10%. Премия за риск была посчитала по формуле: требуемая доходность минус безрисковая доходность, и составит 1%.

Таким образом, NPV проекта с учетом реализуемых контрактов ТМХ Рус составит 4 315 289 руб., а IRR будет 47%. В связи с тем, что NPV > 0, а IRR находится в районе 50%, то проект является выгодным. Период окупаемости составит 2 года (PP = 2 года).

Рис. 3. FCF c учетом контрактов за 5 лет.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итог проделанной работы, хотелось бы выделить несколько ключевых моментов. Основной целью написания данной работы было создание бизнес-плана Клуба складской автоматизации компании Тойота Материал Хендлинг для привлечения новых клиентов и повышения квалификации уже работающих сотрудников. В ходе работы нами были проделаны все требующиеся расчеты для точного анализа финансовых показателей и потенциальных издержек Клуба. Нами было предложено позиционирование Клуба и стратегии продвижения для его успешного функционирования.

Несмотря на то, что расходы на функционирование и создание Клуба превышают доходы, использование его в качестве маркетингового инструмента для Тойоты Материал Хендлинг сможет помочь закрыть расходы благодаря заключенным с клиентами логистической сферы договорам на покупку и аренду продукции компании. Также перед нами была поставлена цель максимально приблизиться к реальности и рассмотреть все возможные варианты исхода событий, поэтому мы можем утверждать, что наши решения являются эффективными и смогут помочь в достижении поставленной ТМХ цели.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ**

1. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/skladskoy-rynok-rossii-itogi-2020-i-prognozy-razvitiya/>
2. URL: <https://nrsea.ru/>
3. URL: <http://selunion.ru/>
4. URL: <https://noula.ru/about/vstuplenie/>
5. URL: <https://mostpp.ru/guilds/gildii/gildiya-logisticheskikh-operatorov/>
6. URL: <http://stelssib.ru/>
7. URL: <https://rsue.ru/logist/index.htm>
8. URL: <https://log-biz.com/>
9. URL: <http://www.logistika-prim.ru/>
10. URL: <http://logirus.u/>
11. URL: <http://www.sitmag.ru/>
12. URL: <http://www.skladcom.ru/magazines.aspx>
13. URL: <http://www.skladcom.ru/magazines.aspx>
14. URL:<http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c9878b6019d704cdd9d3699/>
15. URL: <https://its.1c.ru/db/taxusn/content/508/hdoc>
16. URL: <https://www.kiit.ru/katalog/avtomatizirovannye-sklady/>
17. URL: <https://geosib.sgugit.ru/sponsorship-packages/>
18. URL: <https://toyota-forklifts.com.ru/about-toyota/who-we-are/>
19. URL: <https://www.testfirm.ru/result/5044087833_ooo-toyota-material-khendling-rus>
20. URL: <https://companies.rbc.ru/id/1135044002389-ooo-tojota-material-hendling-rus/#okved>
21. URL: <https://moscow.cataloxy.ru/firms/www.nrsea.ru.htm>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение №1. Профиль должности.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ (Job Profile) | | | | |
| Должность (Job Position) | Помощник директора клуба | | | |
| Структурное подразделение (Department) | Руководство | | | |
| Подчинение (Subordination) | Маркетинг-директор TMH | Главный маркетолог TMH | Директор Клуба |  |
| Основные обязанности (Main responsibilities) | 1. Самостоятельный поиск, редакция, получение разрешения и публикация статей связанные с деятельностью Клуба на сайте, в отраслевых изданиях и на других площадках. 2. Коммуникация с аудиторией - на веб-сайте Клуба, на конференциях, ежемесячных мероприятиях и прочее. 3. Развитие сообщества Клуба, где участники Клуба будут помогать друг другу, делиться опытом и знаниями. 4. Самостоятельное координирование, организация всех мероприятий клуба: семинары, вебинары, встречи, форумы и т. д. 5. Обеспечение возможности прохождения программ по повышению квалификации или переобучения для всех участников Клуба. | | | |
| ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТНИКУ НА ДАННОЙ ДОЛЖНОСТИ | | | | |
| Формальные требования | | | | |
| Возраст (Age) | Не важен | Пол (sex) | | Не важен |
| Основное образование (General Education) | Машиностроение | | | |
| Дополнительное образование (Additional Education) | Менеджмент, реклама и связи с общественностью | | | |
| Ученая степень, звание (Scientific degree) | Бакалавриат и выше | | | |
| Опыт работы по специальности (Experience) | Более года | | | |
| Профессиональные требования (Job skills) | | | | |
| Уровень значимости знания (1 - обязательное / самое необходимое, …, 7 - желательное, но не обязательное) | Знания (что должен знать?): законодательные, методические и нормативные документы, инструменты, методики и технологии, лучшие практики, необходимые для успешной работы | | | |
| 1 | Автомобилестроение | | | |
| 2 | Маркетинг и продажи | | | |
| 3 | Реклама и связи с общественностью | | | |
| 4 | Event-management | | | |
| Уровень значимости умения (1 - обязательное / самое необходимое, …, 7 - желательное, но не обязательное) | Умения и навыки (что должен уметь / какой навык иметь?): организовывать, разрабатывать, анализировать, составлять, проводить, участвовать и т.д. | | | |
| 1 | Умение вести переговоры | | | |
| 2 | Написание постов | | | |
| 3 | Определение потенциальных клиентов и партнёров | | | |
| 4 | Умение разрешать конфликты | | | |
| 5 | Умение составлять смету, временную сетку, руководить монтажом мероприятия и самим мероприятием | | | |
| Мобильность (частота командировок) | Частые поездки, встречи с представителями компаний партнёров (но это не командировки) | | | |
| Ключевые показатели эффективности или цели деятельности (KPI's / objectives) | 1. Прирост аудитории (количественный, охват) | | | |
| 2. Повышение активность аудитории | | | |
| 3. Соответствие контент-плана особенностям размещения на выбранной платформе | | | |
| 4. Минимизация затрат на рекламу | | | |
| 5. Быстрота реакция на инфоповоды | | | |

Приложение №2. Профиль должности.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ (Job Profile) | | | | | |
| Должность (Job Position) | Директор клуба | | | | |
| Структурное подразделение (Department) | Руководство | | | | |
| Подчинение (Subordination) | маркетинг-директор toyota material handling | | главный маркетолог toyota material handling | | |
| Основные обязанности (Main responsibilities) | 1) Самостоятельное привлечение потенциальных участников в Клуб 2) Самостоятельные поиск, редакция, получение разрешения и публикации статей связанные с деятельностью клуба 3) Самостоятельное координирование, организация всех мероприятий клуба: семинары, вебинары, круглые столы, встречи, форумы и тд. | | | | |
| ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТНИКУ НА ДАННОЙ ДОЛЖНОСТИ | | | | | |
| Формальные требования | | | | | |
| Возраст (Age) | не важен | Пол (Sex) | | | мужской |
| Основное образование (General Education) | Машиностроение | | | | |
| Дополнительное образование (Additional Education) | Менеджмент, реклама и связи с общественностью | | | | |
| Ученая степень, звание (Scientific degree) | Бакалавриат и выше | | | | |
| Опыт работы по специальности (Experience) | От 5 лет | | | | |
| Профессиональные требования (Job skills) | | | | | |
| Уровень значимости знания (1 - обязательное / самое необходимое, …, 7 - желательное, но не обязательное) | Знания (что должен знать?): законодательные, методические и нормативные документы, инструменты, методики и технологии, лучшие практики, необходимые для успешной работы | | | | |
| 1 | Автомобилестроение | | | | |
| 2 | Маркетинг и продажи | | | | |
| 3 | Реклама и связи с общественностью | | | | |
| 4 | Event-management | | | | |
| Уровень значимости умения (1 - обязательное / самое необходимое, …, 7 - желательное, но не обязательное) | Умения и навыки (что должен уметь / какой навык иметь?): организовывать, разрабатывать, анализировать, составлять, проводить, участвовать и т.д. | | | | |
| 1 | Умение организовывать и координировать мероприятия | | | | |
| 2 | умение писать посты и мини-статьи | | | | |
| 3 | Умение найти потенциальных клиентов и партнёров | | | | |
| 4 | Умение составлять смету, временную сетку, руководить организацией мероприятия | | | | |
| 5 | Умение разрешать конфликты | | | | |
| Мобильность (частота командировок) | частые поездеи, встречи с представителями компаний партнёров (но это не командировки) | | | | |
| Ключевые показатели эффективности или цели деятельности (KPI's / objectives) | 1. Прирост аудитории (количественный, охват) | | | | |
| 2. Повышение активность аудитори | | | | |
| 3. Минимизация затрат на рекламу | | | | |
| 4. Быстрота реакция на инфоповоды | | | | |
|  |  | |  |  |
| Ключевые компетенции (Competence) | | | | | |
| Организационные компетенции | | | | | |
| Компетенция | | Описание (характеристика) | | Уровень значимости (О - обязательная, Н - необходимая, Ж - желательная) | Уровень владения (1 - лидерский уровень / уровень мастерства; 2 - сильный уровень / уровень опыта; 3 базовый уровень / уровень развития) |
| Коммуникабельность | | прикладное красноречие, лёгкий слог, легко идти на контакт(деловой и любой) | | Н | 2 |
| Умение находить подход к ЦА | | эмпатия, понимание нужд и желаний потребителей | | О | 1 |
| Умение работать в команде | | умение договариваться и идти на компромисс, взаимоответственность и поддержка | | О | 2 |
| Профессиональные (специальные) компетенции | | | | | |
| Компетенция | | Описание (характеристика) | | Уровень значимости (О - обязательная, Н - необходимая, Ж - желательная) | Уровень владения (1 - лидерский уровень / уровень мастерства; 2 - сильный уровень / уровень опыта; 3 базовый уровень / уровень развития) |
| Креативное мышление | | генерация новых идей, нахождение уникальных решений в различных ситуациях, творческий подход к решению поставленных задач (#использование предметов нестандартом способом) | | О | 1 |
| Многозадачность | | умение выполнять несколько действий одновременно без ущерба результатам каждой, грамотное структурирование задач, (#распределение нагрузки) | | Ж | 3 |
| Анализ, оценка(ЦА и подходящих инструментов) | | сегментирование, таргетирование, системное мышление | | О | 1 |
| Личностные компетенции | | | | | |
| Компетенция | | Описание (характеристика) | | Уровень значимости (О - обязательная, Н - необходимая, Ж - желательная) | Уровень владения (1 - лидерский уровень / уровень мастерства; 2 - сильный уровень / уровень опыта; 3 базовый уровень / уровень развития) |
| Наблюдательность | | Подмечание медких деталей, закономерностей, системное мышление | | Н | 1 |
| Стрессоустойчивость | | Адектватная реакция на критику, умение общаться с людьми, выражающими противоположное мнение (#враждебнонастроенными) | | О | 1 |
| Ответственность | | Соблюдение дедлайнов, не попустительское поведение, добросовестный подход к работе, понимание своего вклада в общее дело | | Н | 2 |
| Гибкость | | Учитывание разных точек зрения при принятии решения, не изменяя своим ценностям | | Ж | 3 |
| Обучение и развитие (Training & Development) | | | | | |
|  | | Программа, тема | | | Сроки проведения |
| Обязательное обучение | | Работа с людьми и в условиях неопределённости | | | Желательно в первый год работы, но не сразу после испытательного срока |
| Дополнительное обучение | | Навыки художественного творчества | | Работа с ии | Во второй, третий или четвёртый год работы, желательно раньше |
| Входит в кадровый резерв (Да / Нет) | | Нет | | | |

Приложение №3. Бизнес-модель Остервальдера

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые партнеры** | **Ключевые виды деятельности** | **Предоставленная ценность** | | **Взаимоотношения с клиентами** | **Клиенты** |
| 1. Компании осуществояющие деятельность в смежных отрослях (порты, распределительные центры, промышленные предприятия, банки)  2. Компании, производящие складское и прочее грузоподъемное, транспортирующее и погрузочно-разгрузочное оборудование 3. Технический комитет по стандартизации (ООО "ВИАС")  4. Учебные заведения 5.Некоммерческие организации (логистические бизнес-клубы, союзы и ассоциации) 6. Национальные исследовательские центры  8. Ассоциация МАЛБИ, OOO RUZ TRADER 9. ТОО «Cool Infinity» (Машиностроительная корпорация «Прохладная бесконечность»), АО «РЖД Логистика», ООО «Общие Логистические Решения» | 1. Осуществление научной и образовательной деятельности 2. Организация ежемесячных собраний, обсуждений актуальных вопросов отрасли и поиску эффективных вариантов их решений 3. Осуществление информационно-справочной деятельности 4. Содействие в разработке и внедрении решений по орагнизации передовых складов 5. Содействие в продвижении инноваций в отрасли 6. Налаживание партнерских отношений с игроками отрасли, государственными органами, банками и другими организациями 7. Участие в форумах, выставках, съездах и конференциях | 1. Предоставление физической и электронной площадки для обмена опытом и практиками 2. Повышение инвестиционной привлекательности комплексных автоматизированных логистических решений 3. Объединение, координация и поддержка деятельности участников клуба 4. Помощь в предпринимательской, научной, образовательной, социальной и другой деятельности, заинтересованным в сфере транспорта и логистики и развитии складского хозяйства в целом лиц. | | 1. Обезличенное взаимодействие: сайт и вебинары 2. Персональное взаимодействие: выставки | 1. Компании из складской логистики  2. Сотрудники TMH 3. Сотрудники конкурентов TMH 4. Клиенты TMH 5. Клиенты конкурентов TMH |
|
|
| **Каналы сбыта** |
| 1. Проведение рекламной компании через журнал Клуба 2. Проведение рекламной компании через отраслевых партнеров 3. Организация вебинаров от имени Клуба 4. Проведение совместных с партнерами мероприятий 5. Прозвон потенциальных участников и рассылка им буклетов по почте от имени Клуба как проектной деятельности компании ТМХ Рус |
|
| **Ключевые ресурсы** |
| 1. образование наших сотрудников в сфере машиностроения и менеджмента/маркетинга, опыт в складской логистике 2. Наличие сильного бренда ТМХ как владельца Клуба  3. Инвестиционные и спонсорские средства лиц, заинтересованных в развитии Клуба 4. Площадка сайт Клуба |
|
|
|
|
|
| **Издержки** | | | **Доходы** | | |
| 1. Расходы заработную плату штата Клуба 2. Расзоды на работу веб-сайта 3. Расходы на организацию мероприятий  4. Расходы на ведение журнала 5. Расходы на сбор статистики по отрасли  6. Расходы на проведение исследования 7. Расходы на проведение обучающих курсов | | | 1. Платное членство в клубе 2. Продажа спонсорских пакетов на конференциях 3. Продажа рекламы в журнале Клуба 4. Реклама на вебинарах в виде водяного знака логотипа партнера | | |
|
|
|
|
|

Приложение №4. Бухгалтерский баланс.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | | | | **Ед. изм.** | | **0** | | **Периоды** | | | | | | **Итого** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | |  | |
|  | | | |  | |  | |  |  |  |  |  | |  | |
| **Активы** | | | | тыс. руб. | | 0 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |  | |
|  | | | |  | |  | |  |  |  |  |  | |  | |
| **Внеоборотные активы** | | | | тыс. руб. | | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |  | |
| Нематериальные активы | | | | тыс. руб. | |  | |  |  |  |  |  | |  | |
| Основные средства | | | | тыс. руб. | |  | |  |  |  |  |  | |  | |
| Финансовые вложения | | | | тыс. руб. | |  | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |  | |
| Займы выданные | | | | тыс. руб. | |  | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |  | |
| Прочие внеоборотные активы | | | | тыс. руб. | |  | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |  | |
|  | | | |  | |  | |  |  |  |  |  | |  | |
| **Оборотные активы** | | | | тыс. руб. | | 0 | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |  | |
| Запасы | | | | тыс. руб. | |  | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |  | |
| Дебиторская задолженность | | | | тыс. руб. | |  | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |  | |
| Денежные средства | | | | тыс. руб. | |  | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |  | |
| Прочие оборотные активы | | | | тыс. руб. | |  | |  |  |  |  |  | |  | |
|  | | | |  | |  | |  |  |  |  |  | |  | |
| **Показатели** | **Ед. изм.** | **0** | | **Периоды** | | | | | | | | **Итого** | |
| **1** | | **2** | | **3** | | **4** | **5** |
|  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  | |
| **Пассивы** | тыс. руб. | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |  | |
|  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  | |
| **Капитал** | тыс. руб. | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |  | |
| Уставный капитал | тыс. руб. |  | | 5 962 485,51 | | 34 252 251,25 | | 2 264 856,37 | | 2 010 086,24 | 170 270,10 | 44 659 949,47 | |
| Нераспределенная прибыль | тыс. руб. |  | | -5 962 485,51 | | -34 252 251,25 | | -2 264 856,37 | | -2 010 086,24 | -170 270,10 | -44 659 949,47 | |
|  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  | |
| **Обязательства** | тыс. руб. | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 0 |  | |
| Займы полученные | тыс. руб. |  | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 0 |  | |
| Кредиторская задолженность | тыс. руб. |  | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | 0 |  | |
| Прочие обязательства | тыс. руб. |  | |  | |  | |  | |  |  |  | |
|  |  |  | |  | |  | |  | |  |  |  | |

Приложение №5. ОФР.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Ед. изм.** | **0** | **Периоды** | | | | | **Итого** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Выручка** | тыс. руб. |  | 41 161,29 | 2 397 831,95 | 7 638 745,84 | 7 668 624,59 | 11 783 281,36 | 29 529 645,03 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Себестоимость продаж | тыс. руб. |  | 2 839 934,40 | 3 521 972,74 | 3 854 345,16 | 4 174 122,37 | 5 090 391,33 | 19 480 766,00 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Валовая прибыль** | тыс. руб. | 0 | -2 798 773,11 | -1 124 140,79 | 3 784 400,68 | 3 494 502,22 | 6 692 890,03 | 10 048 879,03 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Коммерческие расходы | тыс. руб. |  | 192 933,11 | 761 041,74 | 2 726 800,65 | 2 126 048,50 | 3 466 036,17 | 9 272 860,16 |
| Управленческие расходы | тыс. руб. |  | 2 970 779,29 | 32 391 047,03 | 3 398 843,86 | 3 398 843,86 | 3 398 843,86 | 45 558 357,91 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Операционная прибыль** | тыс. руб. | 0 | -5 962 485,51 | -34 276 229,57 | -2 341 243,83 | -2 030 390,14 | -171 990,00 | -44 782 339,05 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Доходы от участия в других организациях | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проценты к получению | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к уплате | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Прочие доходы | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие расходы | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Прибыль до налогообложения** | тыс. руб. | 0 | -5 962 485,51 | -34 276 229,57 | -2 341 243,83 | -2 030 390,14 | -171 990,00 | -44 782 339,05 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Налог на прибыль | тыс. руб. |  | 411,61 | 23 978,32 | 76 387,46 | 76 686,25 | 117 832,81 | 295 296,45 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Чистая прибыль** | тыс. руб. | 0 | -5 962 485,51 | -34 252 251,25 | -2 264 856,37 | -2 010 086,24 | -170 270,10 | -44 659 949,47 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Распределенная прибыль (дивиденты) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Нераспределенная прибыль | тыс. руб. | 0 | -5 962 485,51 | -34 252 251,25 | -2 264 856,37 | -2 010 086,24 | -170 270,10 | -44 659 949,47 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **EBIT** | тыс. руб. | 0 | -5 962 897,12 | -34 276 229,57 | -2 341 243,83 | -2 086 772,49 | -288 102,92 | -44 955 245,92 |
| **EBITDA** | тыс. руб. | 0 | -5 962 897,12 | -34 276 229,57 | -2 341 243,83 | -2 086 772,49 | -288 102,92 | -44 955 245,92 |
| **OBITDA** | тыс. руб. | 0 | -5 962 485,51 | -34 276 229,57 | -2 341 243,83 | -2 030 390,14 | -171 990,00 | -44 782 339,05 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Амортизация* | *тыс. руб.* |  | *0* | *0* | *0* | *0* | *0* | *0* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Приложение №6. ОДДС

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Ед. изм.** | **0** | **Периоды** | | | | | **Итого** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Денежные потоки от операционной деятельности** | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чистая прибыль (+) | тыс. руб. |  | -5 962 485,51 | -34 252 251,25 | -2 264 856,37 | -2 010 086,24 | -170 270,10 | -44 659 949,47 |
| Амортизация (+) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Доходы от участия в других организациях (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к получению (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к уплате (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие доходы (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие расходы (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Δ Запасы (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Δ Дебиторская задолженность (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Δ Прочие оборотные активы (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Δ Кредиторская задолженность (+) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Денежные потоки от инвестиционной деятельности** | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Доходы от участия в других организациях (+) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к получению (+) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие доходы (+) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие расходы (+) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Δ Нематериальны активы (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Δ Основные средства (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Δ Финансовые вложения (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Δ Займы выданные (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Δ Прочие внеоборотные активы (-) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Денежные потоки от финансовой деятельности** | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Проценты к уплате (+) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Δ Уставный капитал (+) | тыс. руб. |  | 5 962 485,51 | 34 252 251,25 | 2 264 856,37 | 2 010 086,24 | 170 270,10 | 44 659 949,47 |
| Δ Займы полученные (+) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Δ Прочие обязательства (+) | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Остаток денежные средств на начало периода** | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| **Остаток денежных средств на конец периода** | тыс. руб. |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. http://vias-sklad.ru [↑](#footnote-ref-2)