

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ  
ШКОЛА БИЗНЕСА «МИРБИС» (ИНСТИТУТ)**

**PILOTAGE**  
**МЕБЕЛЬНЫЙ ЦЕХ**

**Выпускная аттестационная работа по программе:  
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «Менеджмент и  
управление развитием организации»**

**Разработка стратегии производственной компании  
по выходу в смежный сегмент рыночной  
деятельности в интересах кратного роста продаж**

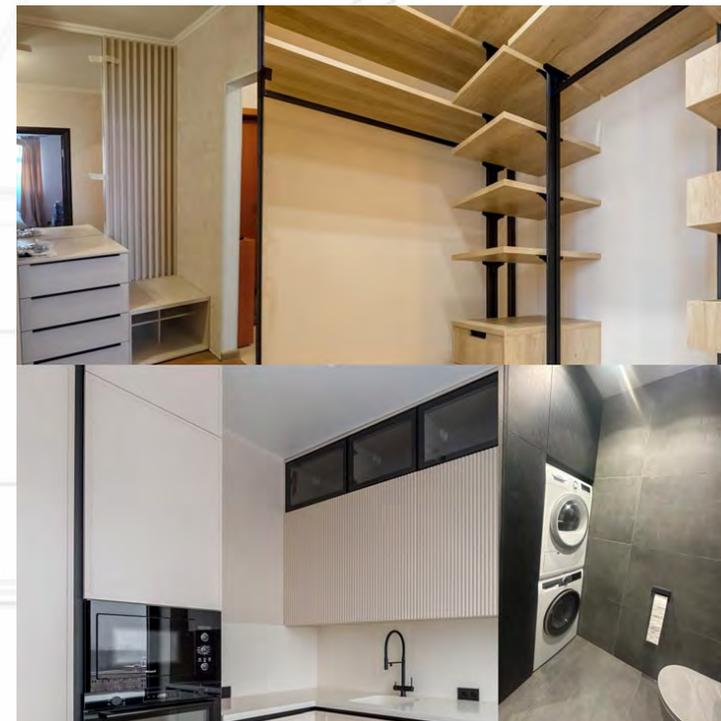
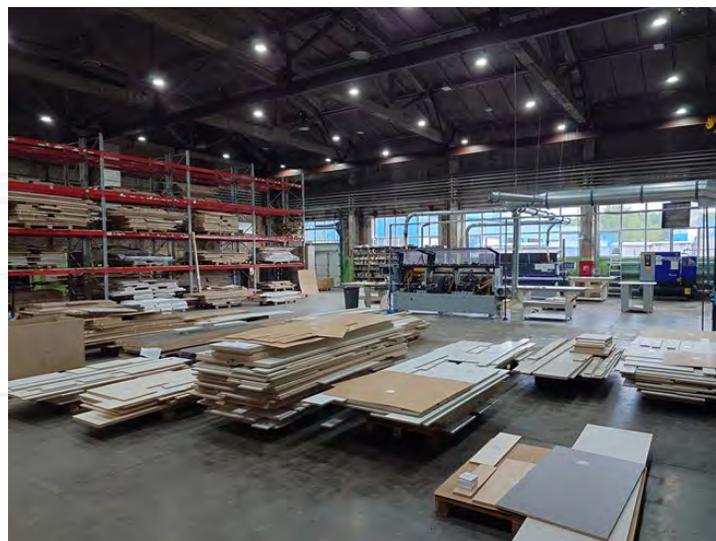
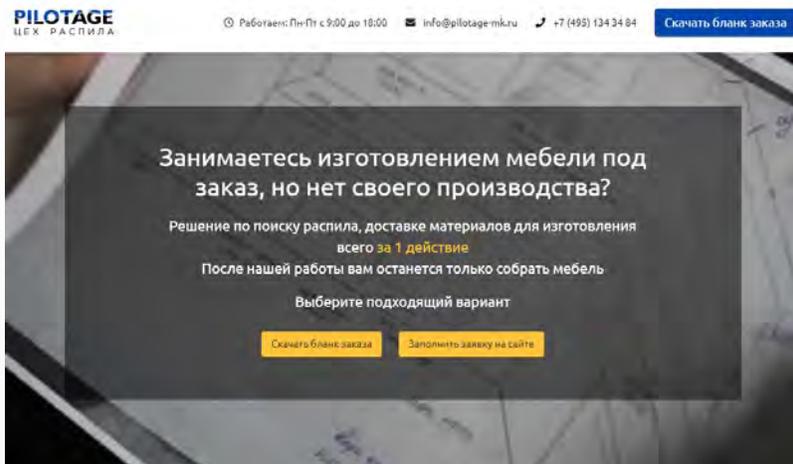
**Подготовил: Гребнев Леонид Владимирович,  
слушатель группы 863**

**Руководитель: Сазанович Александр Николаевич,  
доктор технических наук, профессор**

**PILOTAGE**  
**МЕБЕЛЬНЫЙ ЦЕХ**

# ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПАНИИ

Компания «Пилотаж» основана в 2017 году.



1

Конструирование, распил и кромление, присадка под мебельную фурнитуру плитной продукции (изготовление мебельных деталей и полуфабрикатов) под заказ.

Заказы в формате B2B.

2

Корпусная мебель под заказ.  
Заказы в формате B2C.

**С учетом роста затрат, и понимания что на производстве есть свободные мощности. Перед компанией стоит вопрос как обеспечить максимальную загрузку мебельного цеха, чтобы это увеличило доходы компании.**

## ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ

Девиз компании: *Делай то же, что и все, только лучше*

1

Качество и инновации:

Постоянное стремление к улучшению и совершенствованию продукции.

Внедрение инноваций:

Использование современных технологий на производстве, управление производством на базе 1с, внедрение Bitrix24.



**CLEAF**

thermo / structured / surface

**Hettich**  
INTERNATIONAL

2

Профессиональное развитие и социальная ответственность

Обучение и развитие сотрудников, выращивание кадров и обучение молодых специалистов



**slotex**

3

Партнёрство и сотрудничество Коллаборация с ведущими брендами ( hettich, Cleaf и др)

**Проблема  
исследования**

Возможное замедление роста компании под влиянием внешних факторов.

**Исследовательская  
гипотеза**

При выходе компании в смежный вид деятельности: на имеющемся оборудовании могут быть созданы самособираемые продукты, которые будут иметь кратно превышающий уровень конверсии продаж на маркетплейсах относительно традиционного ассортимента на 30%, что в конечном счёте должно увеличить ежемесячную выручку компании на 15 000 000 рублей

**Цель  
исследования**

Разработка бизнес-модели для смежного вида деятельности компании «Пилотаж» в интересах обеспечения её инвестиционной привлекательности для его дальнейшего масштабирования

## Вопросы исследования

1

Какие виды несложной мебели в среднем ценовом сегменте представлены на маркетплейсе Озон и имеют повышенную частоту продаж. По каким ценам и какие ежемесячные объемы продаж для них характерны?

- Лонг лист

2

Какие из категорий мебели и ассортиментных позициях в них (по частоте их ежемесячных продаж и по числу конкурентов) могут составить целевую группу?

- Шорт лист

3

Какие объемы ежемесячных продаж могут быть ожидаемы по каждой из позиций целевой группы и какой месячный оборот также ожидаем по каждой из позиций?

- Шот лист с месячными количествами и ценами и месячными оборотами

4

Какие категории мебели и какой ассортимент продаж следует взять в план производства, чтобы он обеспечил ежемесячную выручку в объеме 15 млн. руб.?

- целевой товарный портфель

5

Какова себестоимость и маржинальность производства и выведения на маркетплейс целевого товарный портфеля (на единицу продукции и на годовой объем продаж)?

6

Какую отдачу на активы сможет обеспечить формируемое производство?

# Методология исследования

Все исследования сделаны для маркетплейса Ozon

| Вопросы исследования  | Методы исследования и концептуальные модели   | Ожидаемый измеримый результат   |
|---|---|---|
| 1. Какие виды несложной мебели в среднем ценовом сегменте представлены на маркетплейсе Озон и имеют повышенную частоту продаж. По каким ценам и какие ежемесячные объемы продаж для них характерны? | Изучение категории «Мебель» и ее подкатегорий на площадке Ozon                                      | Список подходящих категорий мебели, Таблица с основными показателями по продажам в данных категориях      |
| 2. Какие из категорий мебели и ассортиментных позициях в них (по частоте их ежемесячных продаж и по числу конкурентов) могут составить целевую группу?  | Анализ выбранных товарных категорий мебели на площадке Ozon   | Таблица с основными показателями Топ товаров, продаваемых в каждой категории                              |
| 3. Какие объемы ежемесячных продаж могут быть ожидаемы по каждой из позиций целевой группы и какой месячный оборот также ожидаем по каждой из позиций?  | Анализ экономических показателей изделий на площадке Ozon   | Расчетная таблица по позициям с данными ежемесячного объема продаж и выручки по уместным позициям мебели  |
| 4. Какие категории мебели и какой ассортимент продаж следует взять в план производства, Чтобы он обеспечил ежемесячную выручку в объеме 15 млн. руб.?   | Мозговой штурм сотрудников компании на основе собранных данных из Ozon и его слабые места для атаки | Целевой товарный портфель для вывода на Ozon с устранёнными слабыми местами                               |
| 5. Какова себестоимость и маржинальность производства и выведения на маркетплейс целевого товарный портфеля (на единицу продукции и на годовой объем продаж)?                                       | Расчет на основе данных компании и площадки Ozon  | Смета по каждому изделию с учетом улучшений<br>таблица юнит экономики на площадке Ozon по каждому изделию |
| 6. Какую отдачу на активы сможет обеспечить формируемое производство?   | Расчет активов планируемого производства.<br><br>Расчет прибыльности планируемого производства      | Таблица по стоимости активов<br><br>Таблица расчета чистой прибыли (ROA)                                  |

Какие виды несложной мебели в среднем ценовом сегменте представлены на маркетплейсе Озон и имеют повышенную частоту продаж. По каким ценам и какие ежемесячные объемы продаж для них характерны?

## Категории лидеры по продажам на Ozon

|   |   |
|---|---|
|    | <p><b>Стеллажи</b></p> <p><b>3 426</b> изделий за последние 3 месяца</p> <p>Выручка: 757 499 547 руб.</p> |
|    | <p><b>Комоды</b></p> <p><b>2 498</b> изделий за последние 3 месяца</p> <p>Выручка: 707 424 012 руб.</p>   |
|  | <p><b>Тумбы</b></p> <p><b>2 135</b> изделий за последние 3 месяца</p> <p>Выручка: 385 634 012 руб.</p>    |

## Исследование 2

Какие из категорий мебели и ассортиментных позициях в них (по частоте их ежемесячных продаж и по числу конкурентов) могут составить целевую группу?

### Шорт лист по продажам (фрагмент исследования) \*

| Изделие       | Фото  | Выручка    | Цвет    | Бренд              | Продавец                                       | Ср цена | Потенциал  | Упущенная<br>выручка | Продажи | Ср.<br>продаж в<br>день |
|---------------|---|------------|---------|--------------------|--|---------|------------|----------------------|---------|-------------------------|
| Стеллажи<br>1 |    | 10 784 180 | бежевый | НОНТОН             | НОНТОН.Р<br>Ф                                  | 7852    | 10 784 180 | 0                    | 1280    | 42                      |
|               |    | 4 307 154  | бежевый | BestMebel          | Best Mebel                                     | 9495    | 5 875 677  | 1 568 523            | 453     | 15                      |
|               |    | 9 407 285  | белый   | НОНТОН             | ООО<br>Мебельная<br>Фабрика<br>Приволжск<br>ая | 6806    | 9 044 900  | 0                    | 1382    | 46                      |
| Стеллажи<br>2 |  | 5 658 753  | серый   | Интерьер-<br>Центр | ВАШАКО<br>МНАТА.Р<br>Ф                         | 8436,19 | 5 860 099  | 2 001 346            | 660     | 22                      |

### Выводы

- Увидели топ продаж
- объёмы продаж и выручку по каждой отдельной позиции
- ряд изделий из разных категорий в итоге образуют линейку мебели в одном стиле
- конкурентов: крупные игроки и мелкие

## Исследование 3

Какие объемы ежемесячных продаж могут быть ожидаемы по каждой из позиций целевой группы и какой месячный оборот также ожидаем по каждой из позиций?

### Шорт лист по продажам (фрагмент исследования комоды) \*

|   | фото  | Название                               | Выручка, руб./мес. | Бренд          | Продавец                     | Продажи в мес. | цена     |
|---|---|--|--------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------|
| 1 |    | Комод широкий с ящиками 709 ...        | 14 408 482         | НОНТОН         | НОНТОН.РФ                    | 1846           | 7 856,28 |
| 2 |    | Комод для одежды Марм 70x35x...        | 6 727 526          | <u>Dipriz</u>  | <u>Dipriz</u>                | 2 447          | 2 749,90 |
| 3 |    | Комод деревянный с ящиками             | 3 057 724          |                | ИП <u>Стеглянникова В.В.</u> | 1 088          | 2 809,94 |
| 4 |    | Комод широкий с ящиками 709 ...        | 2 616 833          | GARUN          | GARUN мебель для порядка     | 826            | 3 175,36 |
| 5 |   | Белый деревянный комод тумба...        | 2 405 179          | НОММ           | НОММ                         | 386            | 6 102,35 |
| 6 |  | <u>DomLove</u> Комод, 4 ящ., 70x33x... | 2 206 162          | <u>DomLove</u> | <u>DomLove</u>               | 744            | 3 123,55 |

### Что получилось

#### Потенциальная выручка :

- По стеллажам 11 млн руб.,
- по комодам 7 млн руб.,
- по тумбам 4 млн руб.
- В целом был получен очень релевантный список моделей, интересных для производства

## Исследование 4

Какие категории мебели и какой ассортимент продаж следует взять в план производства и какие нюансы стоит учесть, чтобы он обеспечивал ежемесячную выручку в объеме 15 млн. руб.?

| Наименование изделия | Потенциальные выручка объем продаж в месяц                           | Срок изготовления | Причины выбора  | Отрицательные моменты, согласно отзывов в карточке товара  |
|----------------------|--|-------------------|---|--|
| Стеллаж 1            | Белый: 3 000 000 руб. — 457 шт.<br>Бежевый: 2 100 000 руб. — 200 шт. | 100 шт. день      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Топ продаж</li> <li>▪ Простота в изготовлении</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Плохая фурнитура(направляющие)</li> <li>▪ Сложная сборка ( плохая инструкция)</li> </ul>  |
| Стеллаж 2            | Белый: 3 000 000 руб. — 450 шт.<br>Серый: 1 100 000 руб. — 127 шт.   | 100 шт. день      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Претендент из топа 3</li> <li>▪ В ходит в состав композиции мебели.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Плохая фурнитура(направляющие)</li> <li>▪ Сложная сборка (плохая инструкция)</li> <li>▪ нет крепления к стене в комплекте</li> <li>▪ Случаи не комплекта</li> <li>▪ Тактильно не приятный и острый (использована кромка 0.4мм)</li> </ul> |
| Комод 1              | 2 000 000 руб. — 360 шт.   | 150 шт. день      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Абсолютный лидер сегмента комоды</li> <li>▪ Входит в состав композиции мебели</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Плохая фурнитура(направляющие)</li> <li>▪ Хотелось бы доводчики для ящиков</li> </ul>   |
| Комод 2-3            | Белый: 2 000 000 руб. — 350 шт.                                      | 240 шт. день      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Топ продаж</li> <li>▪ Простота в изготовлении</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Плохая фурнитура(направляющие)</li> <li>▪ Инструкция нормальная, но можно и лучше)</li> </ul>   |
| тумбы                | Белый: 2 500 000 — 880 шт.   | 300 шт. день      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Топ продаж в сегменте тумбы.</li> <li>▪ Входит в состав композиции мебели</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Плохая фурнитура (направляющие)</li> <li>▪ Сложная сборка (плохая инструкция)</li> <li>▪ Не все торцы деталей закрыты кромкой</li> <li>▪ Не устойчивая (заваливается при выдвигении ящиков)</li> </ul>                                    |
| Итого                | 15 000 000 руб.  |                   |   |  |

Для производства всего портфеля изделий нам понадобится 20 рабочих дней

## Исследование 5

Какова себестоимость и маржинальность производства и выведения на маркетплейс целевого товарный портфеля (на единицу продукции и на годовой объем продаж) с учетом купирования негативных моментов из исследования 4)

| Стеллаж 1<br>3 511 руб.   | Стеллаж 2<br>5 370 руб.   | Комод 1<br>4 779 руб.   | Тумба 1<br>2 114 руб.   | Тумба 2<br>2 691 руб.   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |

# Расчет валовой прибыли на единицу продукции на площадке Ozon в месяц

| Наименование товара | Себестоимость (руб.) | Количество продаж в месяц | Себестоимость до затрат Ozon и налогов | Выручка       | Комиссия Ozon % | Комиссия Ozon | Стоимость логистики товара | Себестоимость финал | Прибыль за минусом расходов | Итого чистая прибыль на партию: |
|---------------------|----------------------|---------------------------|--|---------------|-----------------|---------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Стеллаж 1           | 3 511,00             | 657                       | 3 511,00                               | 5 200 000,00  | 14,00%          | 491,54        | 240                        | 4 242,54            | 3 609,46                    | 2 371 415,22                    |
| Стеллаж 2           | 5 370,00             | 550                       | 5 370,00                               | 4 000 000,00  | 14,00%          | 751,8         | 240                        | 6 361,80            | 444,20                      | 244 310,00                      |
| Комод 1             | 4 779,00             | 360                       | 4 779,00                               | 3 000 000,00  | 14,00%          | 669,06        | 240                        | 5 688,06            | 2 167,94                    | 780 458,40                      |
| Тумба 1             | 2 114,00             | 310                       | 2 114,00                               | 1 200 000,00  | 14,00%          | 295,96        | 240                        | 2 649,96            | 1 513,04                    | 469 042,40                      |
| Тумба 2             | 2 691,00             | 210                       | 2 691,00                               | 1 200 000,00  | 14,00%          | 376,74        | 240                        | 3 307,74            | 2 392,26                    | 502 374,60                      |
|                     |                      |                           |  | 14 600 000,00 |                 |               |                            |                     |                             | 4 367 600,62                    |

Выручка: 176 400 000 руб.

Годовая прибыль: 52 411 200 руб.



## Исследование 6

Какую отдачу на активы сможет обеспечить формируемое производство?

| Наименование актива   | Стоимость, руб.   |
|---|-------------------|
| <b>Основное оборудование</b>  |                   |
| Форматно-раскроечный центр ЧПУ  | 11 550 000        |
| Кромкооблицовочный станок   | 11 000 000        |
| Сверлильно-присадочный станок   | 8 000 000         |
| Система воздухоочистки и фильтрации   | 1 800 000         |
| Транспортные средства   | 3 000 000         |
| Прочее вспомогательное оборудование   | 1 500 000         |
| Оборудование офиса, мебель, оргтехника и т.д.   | 300 000           |
| <b>Сырье и материалы</b><br>(ЛДСП, кромка, фурнитура, гофрокартон для упаковки и тара и т.д.) | 4 400 000         |
| Готовая продукция (запасы готовой продукции на складе)  | 3 000 000         |
| Готовая продукция (запасы готовой продукции на складе Ozon)                                   | 4 000 000         |
| Дебиторская задолженность Ozon  | 2 700 000         |
| <b>Итого</b>  | <b>51 250 000</b> |

|                                    |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| <b>Валовая прибыль</b>             | <b>52 411 200</b>    |
| фот                                | 6 000 000,00         |
| налоги с фот                       | 1 800 000,00         |
| Аренда площадей                    | 3 000 000,00         |
| коммунальные платежи               | 700 000,00           |
| Расходы на рекламу                 | 1 250 000,00         |
| Обслуживание и ремонт оборудования | 420 000,00           |
| Топливо                            | 180 000,00           |
| Логистика                          | 360 000,00           |
| Прочие расходы                     | 600 000,00           |
| налог по УСН                       | 1 250 000,00         |
| итого                              | (15 560 000,00)      |
| <b>Чистая прибыль</b>              | <b>36 851 200,00</b> |

Имея все необходимые данные, посчитаем ROA по чистой прибыли:

$$ROA = (36\,851\,200 / 51\,250\,000) * 100\% = 72\%$$

Гипотеза подтверждена !

# Предлагаемая процесс-стратегия по выходу в смежный сегмент рыночной деятельности на маркетплейсе

## Анализ рынка и конкуренции:

Постоянно исследовать потребности покупателей: Используйте аналитические инструменты для понимания того, что покупатели ищут и какие товары пользуются наибольшим спросом в мебельном сегменте. (например, мебель для офиса, мебель для детских комнат, аксессуары для мебели).

Тем самым находиться в постоянном поиске наиболее выгодных продуктов для компании, с наименьшими сложностями в их производстве.

Попробовать создать уникальное торговое предложение (УТП): Разработка уникальных товаров или предложения, которые будут выделяться среди существующих на рынке аналогов.

## Маркетинг и продвижение:

Оптимизация карточек товаров: Следить за тем, что ваши карточки товаров хорошо оптимизированы для поиска, содержат качественные фотографии, подробные описания и ключевые слова.

Использовать рекламные инструменты Ozon: Запустить таргетированную рекламу, участие в скидочных акциях и программах продвижения.

Работа с отзывами: Внимательно следить за отзывами покупателей и оперативно реагировать на любые претензии или предложения по улучшению.

Сотрудничайте с дизайнерскими бюро: Разработать совместные проекты с дизайнерами, чтобы предлагать эксклюзивную мебель.

## Ценовая политика:

Анализировать смежные сегменты: Производить расчеты маржинальности различных единиц товаров. Находить самые рентабельные и в виде пробных партий выводить их на маркетплейс.

Все необходимое оборудование, необходимые для данного проекта у компании уже есть в наличии.

## Финансовая стратегия

ЛДСП - основной материал для изготовления мебели, так же в наличии и в ассортименте на складах компании. Это основной торговый продукт компании, а в связи с данным производством, компания нарастит объем закупок примерно на 10 % от закупаемого объема у завода изготовителя, финансирование будет производиться за счет нераспределенной прибыли, накопленной в компании (около 3 млн в месяц) на начальном этапе. Затем из оборотных средств самого проекта.

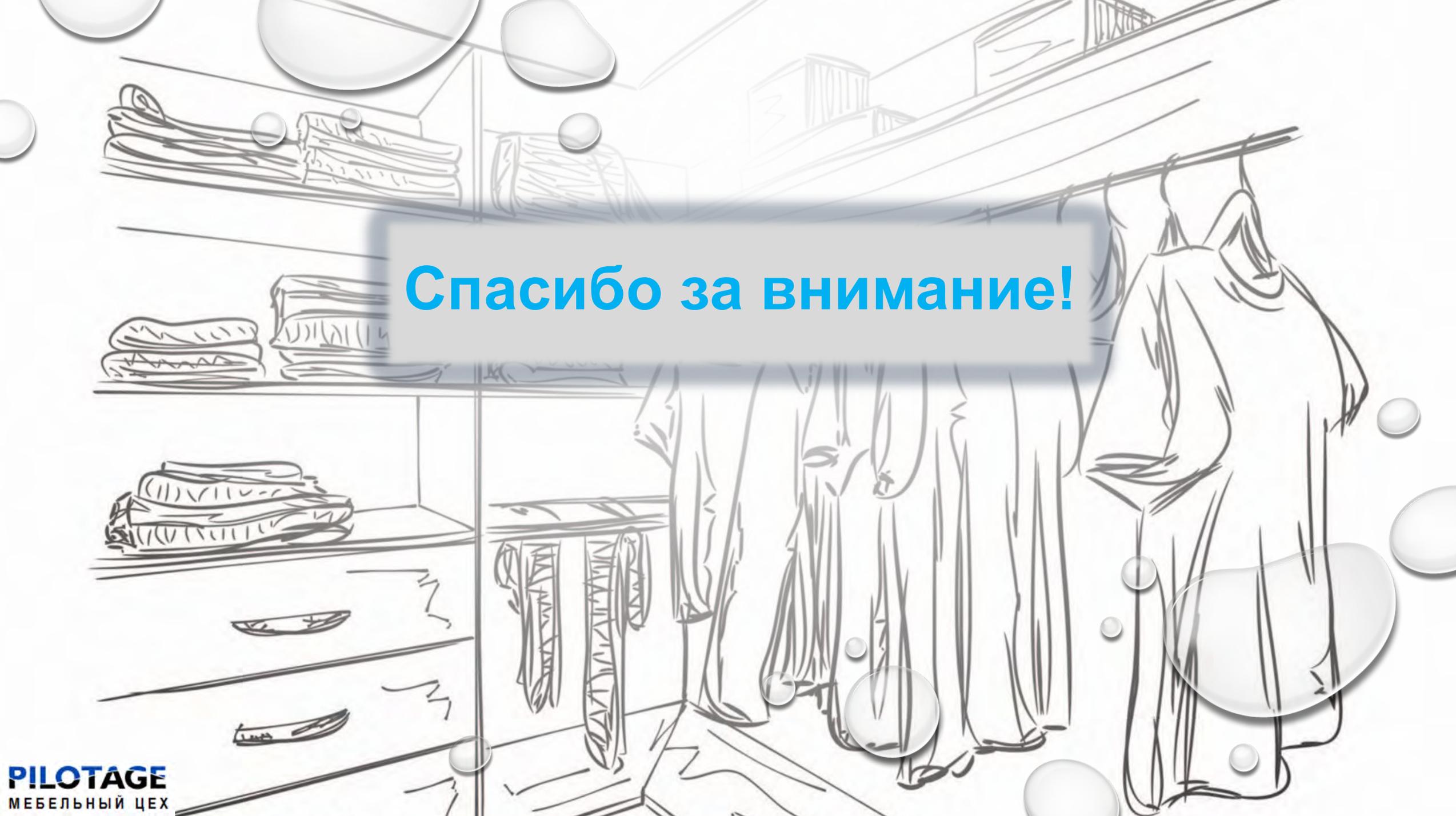
Фурнитура и материалы для упаковки - себестоимость данных материалов для изготовления тех продуктов, что были выбраны для производства не велика. Сумма закупки будет около 1,5 млн рублей в месяц. Будет закупаться за счет нераспределенной прибыли, накопленной в компании. Затем из оборотных средств самого проекта.

В штат сотрудников потребуется 2 новые штатные единицы - менеджер по работе с Маркетплейсами и SMM менеджер Затраты 180 000р мес. Будет финансироваться за счет нераспределенной прибыли, накопленной в компании. Затем из оборотных средств самого проекта

**Вывод: привлечение кредитных средств не потребуется, компания обладает запасом активов и финансовых средств для реализации данного проекта.**

## План действий по реализации стратегии

|   | Мероприятия  | Срок                      | Ответственные   |
|---|--|---------------------------|---|
| 1   | Поиск менеджера по работе с <u>маркетплейсами</u> и SMM менеджера                                    | 2 недели                  | HR специалист. Руководитель отдела продаж.<br>Генеральный директор.                   |
| 2   | Работа над карточками на <u>маркетплейсе</u> .<br>Заказ фото и <u>инфорграфика</u> для карточки.     | 20 дней                   | Менеджер по <u>маркетплейсу</u> .<br>SMM менеджер.                                    |
| <b>Этап 1. Вывод пробной партии изделий на <u>маркетплейс</u></b> |  |                           |   |
| 3   | Закупка фурнитуры и упаковочного материала для пробной партии мебели на 100 ед. каждого изделия      | 4 дня                     | Менеджер по закупкам  |
| 4   | Создание видео инструкций каждого типа изделия   | 20 дней                   | Руководитель конструкторского отдела.<br>Начальник производства.<br>SMM менеджер.     |
| 5   | Изготовление пробной партии мебели по 100 единиц каждого изделия                                     | 4 дня                     | Начальник производства  |
| 6   | Отгрузка на склад <u>Ozon</u>  | 1 день после производства | Менеджер по <u>маркетплейсу</u> .<br>Логист   |
| 7   | Отслеживание продаж первой партии. Внесение возможных корректировок в производство.                  | Все время реализации      | Менеджер по <u>маркетплейсу</u> SMM менеджер.<br>Начальник производства               |
| <b>Этап 2. Постоянное производство</b>                            |  |                           |   |
| 8   | Производство последующих партий по плану производства. Его оптимизация.                              | Постоянно                 | Начальник производства  |
| 9   | Отслеживание продаж по портфелю, внесение изменений в план производства.                             | Постоянно                 | Менеджер по <u>маркетплейсу</u>   |
| 10  | Оптимизация логистики  | Постоянно                 | Менеджер по <u>маркетплейсу</u>   |
| 11  | Отслеживание конкурентов и цен   | Постоянно                 | Менеджер по <u>маркетплейсу</u><br>Маркетолог   |
| 12  | Проработка новых позиций в ассортиментный портфель   | Постоянно                 | Менеджер по <u>маркетплейсу</u><br>Маркетолог<br>Руководитель конструкторского отдела |
| 13  | Проработка выхода на другие <u>маркетплейсы</u> – Озон, Яндекс <u>Маркет</u> , <u>СберМегаМаркет</u> | (от 6 мес. до года)       | Менеджер по <u>маркетплейсу</u>   |



**Спасибо за внимание!**