Негосударственное образовательное учреждение
высшего образования
Московский технологический институт

Выпускная квалификационная работа

по программе дополнительного профессионального образования

«Мастер делового администрирования - Master of Business Administration (MBA)»

Допущена к защите
Проректор по ДПО
_____ Е.Н. Ядова
«___» _____ 201_ г.

на тему:

«Разработка бизнес – плана StartUp компании ИП Шлейко Елены Николаевны, нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера»

Слушатель Шлейко Елена Николаевна _____
Ф.И.О. (полностью) (подпись)

Руководитель Габдуллина Ляля Маратовна _____ _____
Ф.И.О. (полностью) (подпись) ученая степень, звание

2015г.

г. Москва

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА STARTUP КОМПАНИИ.... 6
1.1. StartUp как инновационная стратегия....6
1.2. Бизнес-план как инструмент управления инвестиционным проектом....15
1.2. Методика оценки эффективности бизнес-плана....20
ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ STARTUP ИП ШЛЕЙКО ЕЛЕНЫ НИКОЛАЕВНЫ, НОВОГО МАГАЗИНА ПОДАРКОВ И АКСЕССУАРОВ ДЛЯ ИНТЕРЬЕРА....30
2.1. Основные исходные данные для разработки StartUp компании....30
2.2. Выбор и обоснование методов исследований и анализов....32
2.3. Результаты исследований и анализов....34
ГЛАВА 3. БИЗНЕС-ПЛАН STARTUP КОМПАНИИ - ОТКРЫТИЯ НОВОГО МАГАЗИНА ПОДАРКОВ И АКСЕССУАРОВ ДЛЯ ИНТЕРЬЕРА (Г. ИСТРА)....64
3.1. Резюме бизнес-плана....64
3.2. Разработка основных разделов бизнес-плана....64
3.3. Оценка эффективности бизнес-плана....75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ....94
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ....97
ПРИЛОЖЕНИЯ……...103

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа посвящена разработке бизнес-плана StartUp компании, открытия магазина подарков и аксессуаров для интерьера ИП Шлейко Елены Николаевны с целью получения прибыли.

Актуальность темы. Бизнес-план, как правило, создается с ориентацией на развитие. Бизнес-план разрабатывается во многих случаях: при создании нового бизнеса, при обновлении ассортимента компании, при выборе новой стратегии развития, при совершении крупной сделки, а также при преобразовании предприятия, внедрении технических новшеств и т.д. В случае, если проект сравнительно небольшой и не требует больших временных и инвестиционных затрат, бизнес-план может быть использован вместо инвестиционного проекта, так как обычно они близки по структуре. Для того чтобы продуктивно взаимодействовать с внешней средой, бизнес-план играет очень важную роль. Часто бизнес-план необходим, чтобы банки и инвесторы предоставили компании инвестиции и кредиты, чтобы партнеры и клиенты приняли решение о сотрудничестве, чтобы пресса и общественность могли сформировать имидж предприятия, а собственный коллектив объединил свои усилия для того, чтобы достигнуть поставленной цели.

В рамках данного исследования основное внимание смещено на изучение процесса разработки бизнес-плана StartUp компании.

В последнее время термин «StartUp» получил широкое распространение. В классическом варианте под StartUp принято понимать только что созданную компанию, которая находится на стадии развития или которая выстраивает свой бизнес на основе инновационных идей, либо вновь появившихся технологий.

В качестве основной причины успешности StartUp, чаще всего, называют их мобильность, поскольку крупные корпорации в условиях быстро меняющейся конкурентной среды достаточно медленно реагируют на изменение спроса и технологий. Кроме того, идеи StartUp, как правило, востребованы, поскольку они являются новыми и необычными. Предлагаемый к реализации проекта является StartUp, поскольку представляет собой вновь создаваемую фирму, которая требует небольших финансовых вложений. Идея реализации проекта связана с желанием инициатора проекта – Шлейко Елены Николаевны - организовать собственный бизнес. Зачастую, подарки и аксессуары для интерьера можно найти в разных

торговых точках, хотя данные товарные позиции перекликаются для привлечения большего числа клиентов, диверсификации деятельности и снижения рисков.

Для оценки эффективности реализации предлагаемого StartUp необходимо разработать бизнес-план.

Объектом исследования выступает магазин подарков и аксессуаров для интерьера «Праздник», г. Истра как новый игрок рынка.

Предмет исследования - бизнес-план магазина подарков и аксессуаров для интерьера.

Цель дипломной работы - разработка бизнес-плана открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера «Праздник», г. Истра.

Для достижения поставленной цели были определены **задачи**:

1) провести обзор теоретических основ разработки бизнес-плана StartUp компании;

2) представить основные исходные данные для разработки StartUp компании;

3) осуществить выбор и обосновать методы исследований и анализов;

4) представить результаты исследований и анализов;

5) представить резюме бизнес-плана;

6) разработать основные разделы бизнес-плана;

7) выявить риски при внедрении и меры по снижению их воздействия;

8) оценить эффективность разработанного бизнес-плана.

Методы и инструменты исследования. Для проведения исследования используются различные маркетинговые инструменты и анализы для изучения текущей ситуации на предприятии. Это – вторичная информация (базы данных предприятия), экспертные интервью с владельцем предприятия и топ-менеджментом, изучение сложившейся практики планирования на предприятии, PEST-анализ, 5 сил конкуренции по Портеру, анализ внутренней среды экспертным методом, SNW -анализ, SWOT-анализ, сценарный анализ рисков.

В процессе исследования использовались следующие методы анализа: системный, графический, статистический, корреляционный, наблюдения, информативно-целевой анализ, контент-анализ, метод эксперимента.

На защиту выносятся (перечень основных результатов):

- результаты исследований и анализов;

- разработанный бизнес-план открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера и мероприятия для его реализации.

Практическая значимость.

Достигнут результат – разработан бизнес-план открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера. Использование сценарного анализа реализации бизнес-плана даст возможность провести оценку рисков и осуществить мероприятия по их минимизации.

Реализация результатов работы. Результат данной работы – бизнес-план открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера.

Апробация работы. Разработанный бизнес-план по открытию нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера было решено реализовать в 2015 году.

Структура и объем работы.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и 3 приложений.

В первой главе рассматривается бизнес-план, применяемый для управления инвестиционным проектом. Изучены количественный и качественный подходы к оценке бизнес-плана. Изучены методы исследований и анализов при разработке бизнес-плана.

Во второй главе представлены исследование и анализ эффективности работы предприятия ИП Шлейко Елены Николаевны, анализ ситуации на рынке.

В третьей главе на основании проведенного анализа и полученных данных разработан бизнес-план открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера. Проведена оценка эффективности его внедрения, а также использован сценарный анализ для выявления вариантов возможного развития событий.

Выполненные исследования базируются на знаниях, полученных в рамках обучения автора в Московской Бизнес Школе.

Список использованных источников содержит 76 наименований, в том числе книги- 56, статьи - 12, публикации в интернет-изданиях – 8.

В приложении приведены документы, которые были подготовлены в ходе разработки бизнес-плана открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера, с помощью которых предприятие ИП Шлейко Елены Николаевны может повысить эффективность своей работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА STARTUP КОМПАНИИ

1.1. StartUp как инновационная стратегия

Впервые понятие «стартап» появилось в 1939 году в США. В это время в Калифорнии сконцентрировались, практически, все фирмы, которые работали в сфере информационных технологий. Дэвид Паккард и Уильям Хьюлетт, которые создавали свое небольшое дело, назвали его «стартап», что переводится на русский язык, как «стартовать, запускать». В последующем данный стартап перерос в крупную корпорацию Хьюлетт-Паккард.

Эстонский Фонд по содействию развитию предпринимательства [70] выделяет следующие черты стартап-компании, которые отличают ее от традиционного предприятия:

- компания реализует проект, который характеризуется высоким уровнем неопределенности и применяется для создания нового товара или услуги;
- новизна проекта, как правило, заключается в применении инновационных технологий, инновационных бизнес-моделей или новых способов по удовлетворению потребностей потребителей;
- созданный товар или услуга должна обладать большим спросом в настоящее время или в краткосрочной перспективе;
- создатели стартап компании должны обладать проактивным способом мышления, иметь способности к обучению в ходе деятельности, для того, чтобы собирать отзывы потребителей и, исходя из них, вести процесс по разработке продукции;
- у компании отсутствует потребность финансировать проект исходя из отзывов клиентов (инвестиционные средства могут достигать сотен миллионов евро);
- предприятие обладает высокой производительностью, и инвестиции многократно возвращаются за относительно короткое время (обычно от 3 до 5 лет).

Специалисты американского финансового и экономического журнала «Forbes» называют следующие черты стартапов как предприятий [58]:

- компания, которая была основана или приступила к работе не более чем год назад;
- предприятие, которое является инновационным бизнесом, способным сломать традиционные представления о развитии в своей сфере;
- коммерческое предприятие, которое имеет реальный бизнес-план;

- компании, приносящие доход, который не превышает доход стартапа;

- компании, которые не переросли фазу стартапа и не стали проектами под управлением частных фондов и приобретенными компаниями.

Специалисты проекта «Russian StartUp Rating»также выделяют собственные черты стартапов:

- возраст не более 6 лет;

- проект с коммерческой реализуемостью;

- захват товаром или услугой значимой части рынка в своем сегменте;

- штат сотрудников, состоящий не более чем из 120 человек;

- самостоятельность предприятия при принятии решений и т.д. [34, с. 66]

В материалах для анализа, представленных ОАО «Российская венчурная компания», термины «стартап», «малая инновационная компания» и «инновационный стартап» принято считать синонимами, причем инновационному стартапу присущи следующие характеристики:

- наличие команды для работы над проектом или уже сформированного штата предприятия;

- наличие бизнес-плана, который бы был обоснован и мог быть реализован в ближайшее время;

- бизнес-процессы, бухгалтерский и налоговый учет представляют собой задокументированную и формализованную систему;

- наличие всей необходимой регистрационной документации;

- наличие необходимой инфраструктуры для производства продукции или оказания услуг;

- выпуск первой партии продукции либо пилотное оказание услуги [35, с. 144].

По мнению Андрея Меандрова, стартапы составляют серьезную конкуренцию крупным корпорациям благодаря ряду причин, которые представлены на рисунке 1.1.

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон [28, с. 56] полагают, что главной причиной, по которой стартапы повсеместно реализуются и в дальнейшем успешно существуют и развиваются, является медлительность и неповоротливость крупных компаний, успешно использующих уже имеющиеся продукты, вместо того, чтобы создавать и разрабатывать новые. То есть главным преимуществом стартапов считается мобильность при воплощении новых идей, что позволяет составить конкуренцию крупным компаниям.

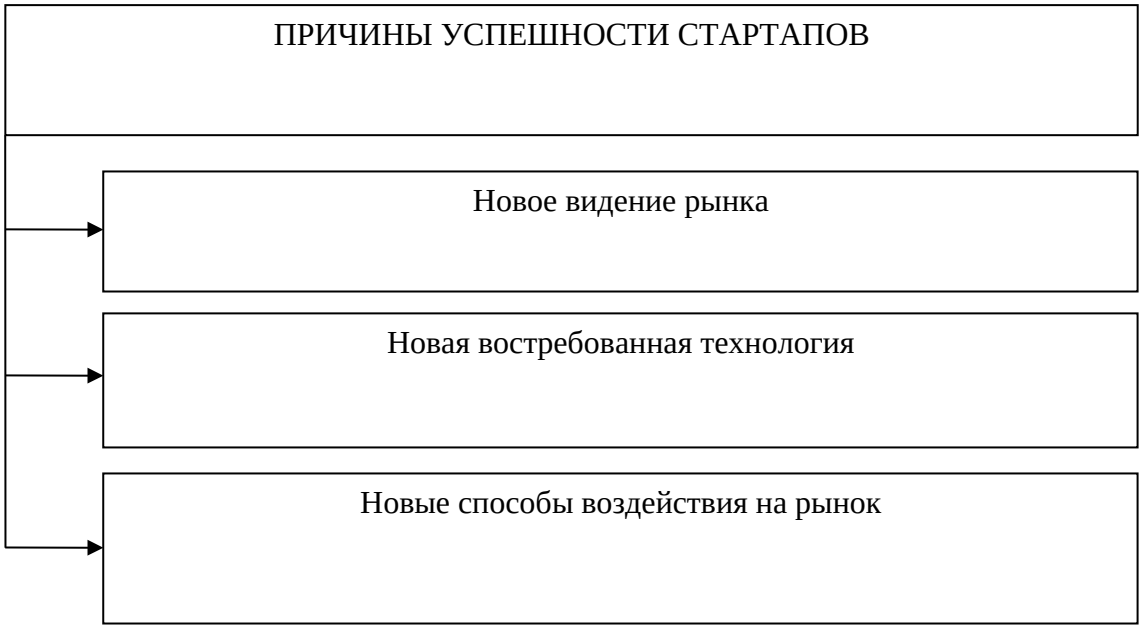

Рис. 1.1. Причины успешности стартапов [42]

Самый главный, основной ресурс для появления нового стартапа – это хорошая новаторская идея. Многие руководители компаний ищут свежие и необычные идеи и зачастую приобретают их, не жалея крупные суммы. Собственно идея, не обладающая никаким материальным воплощением, существует либо на бумаге (план стартапа), либо только на словах. Но, не смотря на все это, она может стоить очень дорого. Для успешности данной идеи необходима в первую очередь ее востребованность (то есть ее необходимость для клиента). Бывает, что идея является новой и необычной, а пользы никакой не несет.

Молодость стартаперов (по статистике средний возраст – 25 лет) также играет важную роль для достижения успехов, наравне с их увлеченностью делом и идеей.

Хорошая команда также очень важна для стартапа. И вопрос здесь не только и не сколько в финансовых ресурсах, как в планировании стратегии, в правильном управлении для выхода на различные рынки.

Главным условием хорошего стартапа, по мнению Стивена Бланка [62, с. 74], являются потребители, так как именно они необходимы для получения прибыли. Ведь каждая компания нуждается в платежеспособных клиентах, которые приходят, приносят свои деньги, а некоторые остаются с компанией навсегда. Поэтому именно потребители, а не известные люди на высоких должностях и сложные бизнес-планы приносят прибыль стартапу.

Модель Стивена Бланка отражает развитие потребителей и включает в себя 4 пункта:

– выявление потребителей;
– верификация потребителей;
– расширение базы клиентов;
– выстраивание компании.

Данная схема не является линейной. Сначала необходимо довести пункт до совершенства, а затем переходить к последующему. Работа над каждым из этапов может оказаться долгой и трудной, но она необходима для достижения успеха.

Развитие каждого стартапа происходит по своей схеме, поэтому для каждой новой компании действуют собственные принципы.

По мнению Стивена Г. Бланка [62, с. 78], все стартапы можно подразделить на 4 группы (рис. 1.2).

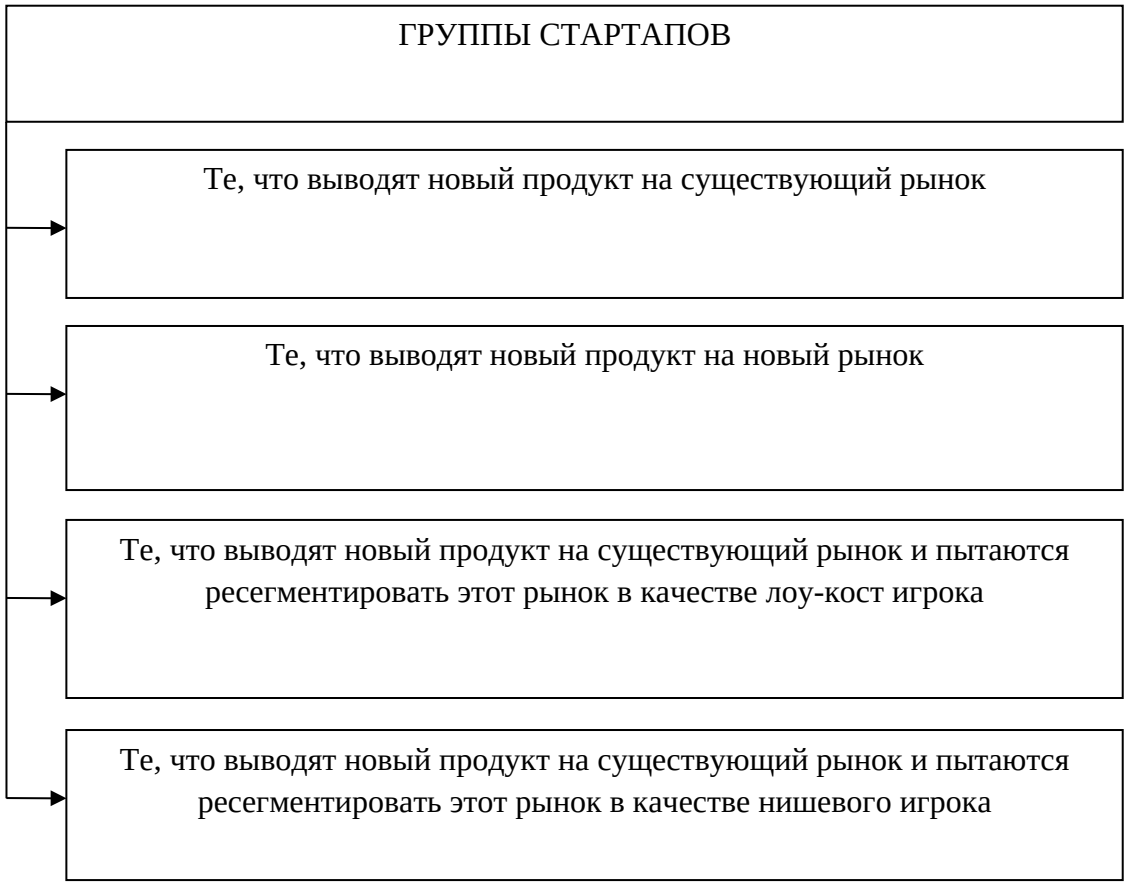

Рис. 1.2. Группы стартапов по классификации Стивена Г. Бланка

Очень просто понять схему существующего рынка. Если стартап находится на существующем рынке, то выпускаемый продукт имеет более высокий уровень

производительности, чем уровень, который существует на сегодняшний день. О более высокой производительности можно говорить тогда, когда продукт или услуга работают быстрее, делают что-то лучше или намного улучшают то, что уже представлено на рынке. При этом рынок и потребители известны, как и конкуренты. На самом деле, считается, что именно конкуренты определяют рынок. Следовательно, основой конкуренции считается все, что касается определенного продукта и его основных характеристик. Стартап может выйти на существующий рынок с продуктом, более дешевым по цене или с репозиционированным продуктом.

Еще одна возможность для стартапа – выведение нового продукта на новый рынок. Такая ситуация может произойти, когда у компании большая клиентская база, и им предлагается инновация, которая раньше не существовала, то есть они не могли делать что-либо с ее помощью. Или компания может сильно снизить стоимость определенного продукта и привлечь новый класс покупателей. Иногда существующие продукты не могут решить проблемы удобства, местоположения, доступности и необходимых навыков, в таком случае решением является создание нового продукта.

Преимуществом выведения продукта на новый рынок является то, что не играют роли характеристики продукта, так как у стартапа нет конкурентов (разве что другие стартапы). Однако при этом рынок является неопределенным и его потребители пока неизвестны. При создании стартапом нового рынка проблемой является не конкуренция с другими компаниями по поводу характеристик продукта, а привлечение клиентов и их убеждение в том, что данный продукт необходим. При создании нового рынка нужно определить, есть ли большая база потребителей, которые раньше не могли делать то, что сейчас позволяет новый продукт.

Большинство стартапов в попытке вывести на существующий рынок новый продукт для его ресегментации проводят гибридный курс. Для ресегментации существующего рынка характерны две формы: лоу-кост и нишевая стратегия. Ресегментация лоу-кост возможна, если в эконом-сегменте есть клиенты, которые предпочтут достаточное качество или производительность, если они получат их по более низкой цене. Если у стартапа есть возможность продать продукт с прибылью по низкой цене, то выводить продукт на существующие рынки – отличная идея. Причиной этого является то, что существующие компании обычно пренебрегают данным низко-маржинальным бизнесом и стремятся занять более престижные сегменты рынка.

Нишевая ресегментация отличается от стратегии лоу-кост. Она изучает существующий рынок и пытается выяснить, будет ли часть потребителей покупать новый продукт,

удовлетворяющий конкретные потребности, даже если он продается по более высокой цене. Также она пытается выяснить, будет ли влиять на продажи, если один из аспектов продукта будет иметь худшее качество. Нишевая ресегментация призвана убеждать клиентов в том, что некоторые характеристики инновационного продукта достаточно радикальны для изменения картины существующего рыка. Для нишевой ресегментации целью является ядро прибыльного бизнеса на существующем рынке. Это и отличает ее от стратегии лоу-кост. Оба эти варианта ресегментации рынка нужны, чтобы влиять на мнение потребителей о продукте на существующем рынке.

Среди стартапов наиболее популярным является ресегментирование существующего рынка, что считается наиболее коварным типом рынка. Если для примера взять эконом класс, то стратегия ресегментации должна иметь долгосрочный характер жизни продукта и предусматривать его низкую цену выхода на рынок, с дальнейшим получением прибыли и переходом на более престижные сегменты рынка.

При нишевой стратегии ресегментации компания может столкнуться с мощными конкурентами, которые не дадут занять свои прибыльные рынки. Поэтому оба данных типа ресегментации подразумевают умелое и гибкое позиционирование продукта для предопределения стартапом рынка.

«Эксперт РА» предлагает классифицировать стартапы по следующим критериям [49, с. 88]: по сфере функционирования; по этапу развития проекта; по целевым рынкам сбыта; по механизму защиты интеллектуальной собственности; по доле участия материнской компании; по наличию внешнего инвестора, владеющего долей в капиталеф; по наличию административной поддержки (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Классификация стартап-компаний, предлагаемая «Эксперт РА»

Критерии	Виды стартапов
1	2
По сфере функционирования	• ИКТ • биотехнологии • энергоэффективность • нанотехнологии • другие промышленные технологии • услуги и др.

Продолжение таблицы 1.1

1	2
По стадии развития проекта	• формирование проектной команды • регистрация юридического лица • завершение разработки бизнес-плана • завершение НИР • осуществление работ по созданию прототипа продукции (услуг) • осуществление пилотного оказания услуги (выпуска пилотной партии продукта) • организация массового производства товара или оказания услуг
По целевым рынкам сбыта	• мезо- рынки (регионы России) • макро- (Россия) • мега (другие страны мира)
По механизму защиты интеллектуальной собственности	• не имеющие таковые • имеющие таковые
По степени участия материнской компании	• проект инициирован материнской компанией • проект носит самостоятельный инновационный характер
По наличию внешнего инвестора с долей в капитале	• стартап без привлечения внешнего инвестора • стартап с привлечением внешнего инвестора • стартап, из реализации которого внешний инвестор вышел
По наличию административной поддержки	• стартап с отсутствием такой поддержки • с наличием поддержки со стороны

Развитие стартапа включает в себя стадии, которые представлены на рисунке 1.3 [43, с. 72].

- Первая стадия (Pre-startup) охватывает период с момента зарождения идеи до вывода товара или услуги на рынок.
- Стадия (Pre-seed) наступает когда уже появилась идея и четкое понимание потребностей рынка, но еще нет представления о том, как лучше технически реализовать идею и продвинуть ее для получения большей прибыли. Или когда эти представления есть, но только в общем виде.
- Стадия (Seed) включает в себя процесс исследования рынка, планирования стартапа, составления и выполнения технического задания, создания прототипа, его тестирования, а также поиска инвесторов и подготовки старта проекта [74].

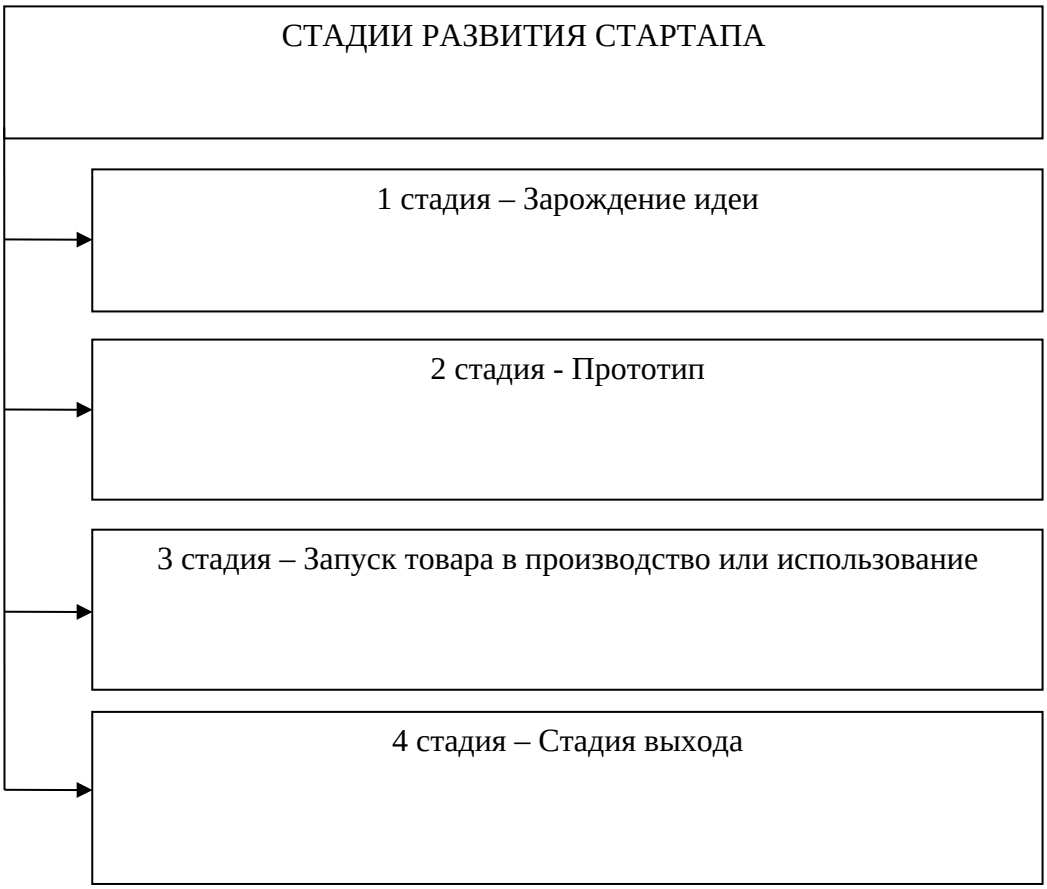

Рис. 1.3. Стадии развития стартапа

Вторая стадия: создание прототипа, технического задания и проектировка интерфейса:

- Работающий прототип: произведенный продукт или созданный проект, обладающий только основными функциями.
- Альфа-версия проекта или продукта: готовый продукт или проект, еще не прошедший тестирование. В ходе апробации и испытаний интерфейс продукта претерпевает мелкие изменения, которые не были приняты во внимании при разработке продукта и составлении технического задания. Начинаются переговоры с первыми клиентами.
- Закрытая бета-версия продукта: продукт уже почти соответствует задумкам стартаперов, и его использует небольшое число потребителей, которые были специально приглашены для того, чтобы первыми опробовать продукт и сообщить о возможных недостатках.
- Публичная бета-версия продукта: стартаперы ведут умеренно активное привлечение клиентов, которые заинтересованы в преимуществах товара или проекта, а также просто любопытных клиентов, которые постоянно находятся в поиске. Зачастую, публичную

бета-версию запускают путем распространения приглашений (инвайтов), которых может быть ограниченное количество. На этом этапе заключаются первые договоры с клиентами.

Третья стадия: запуск товара в производство или проекта в использование. Эта стадия является решающей для любого стартап-проекта. Эта стадия запуска и первоначальный период работы товара или проекта.

- Стадия роста: стартап имеет устойчивое положение на рынке и в перспективе завоюет нишу, намеченную при написании бизнес-плана;
- Стадия расширения: Стартап уже выполнил цели, поставленные в бизнес-плане, либо сильно приблизился к их выполнению на первичном целевом рынке и расширяет границы с помощью завоевания новых рынков сбыта. Компания может расширять свой бизнес сама, либо с помощью покупки других компаний.

Четвертая стадия: Стадия выхода. Выход в данном случае понимается как частичный или полный выход бизнес-ангелов и венчурных инвесторов, инвестирующих в стартап, из бизнеса. Данный выход осуществляется либо путем продажи фирмы стратегическим инвесторам, либо через размещение акций на бирже (так называемый выход на IPO), а также через частное размещение, то есть через продажу акций компании фондам прямых инвестиций. Различные венчурные форды часто финансируют перспективные стартапы, которые на стадии роста показывают стремительный рост, а к стадии выхода данные показатели снижаются в сравнении с предыдущими стадиями, при том, что сам бизнес становится стабильнее, чем в начале. Еще одним вариантом выхода инвестора или стартапера из бизнеса может быть банкротство предприятие или прекращение бизнеса.

Каждая из перечисленных стадий не является обязательной для успешного стартапа, случается, что он «перескакивает» одну или несколько стадий [28, с. 96].

При этом сама реализации идеи должна основываться на качественно проработанном бизнес-плане.

1.2. Бизнес-план как инструмент управления инвестиционным проектом

В бизнес-планировании выделяют два принципиальных направления бизнес-планирования (рис. 1.4).

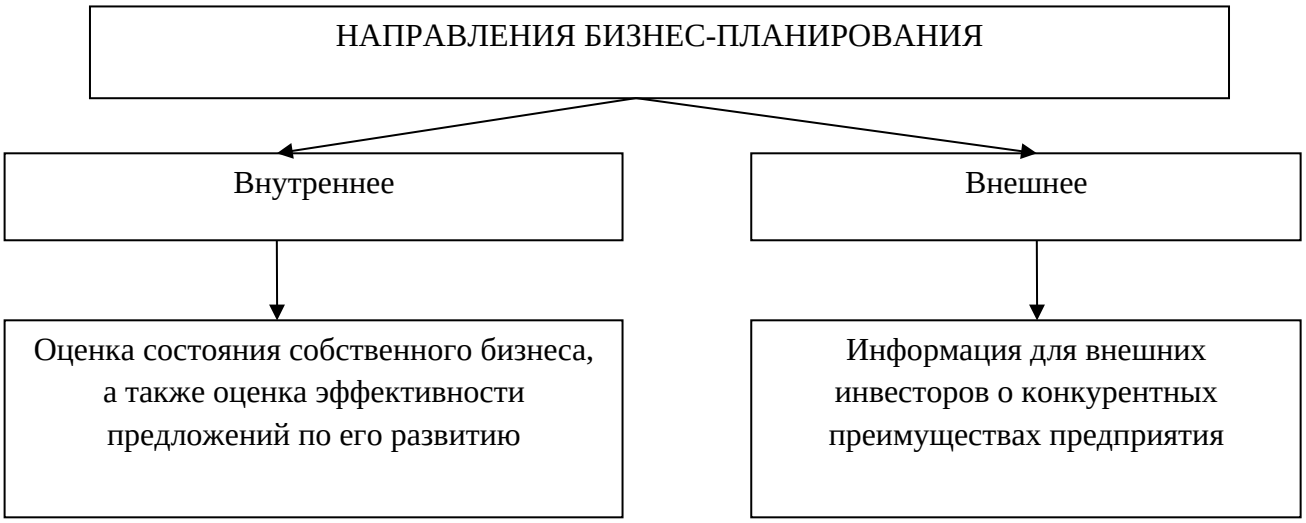

Рис. 1.4. Направления бизнес-планирования

В рамках данной дипломной работы мы выбираем для исследования внешнее направление бизнес-планирования, поскольку необходимо обосновать целесообразность бизнеса для инициатора проекта – Шлейко Елены Николаевны.

Бизнес-планы отличаются по цели своей разработки. По данному классификационному признаку выделяют следующие виды бизнес-планов:

- бизнес-план по развитию предприятия;
- бизнес-план по финансовому оздоровлению компании;
- инвестиционный бизнес-план;
- бизнес-план по созданию нового предприятия, нового товара или новой услуги;
- бизнес-план, предъявляемый для получения кредита и др. [61, с. 63]

В нашем случае, бизнес-план имеет своей целью оценку эффективности создания нового предприятия (магазина подарков и аксессуаров для интерьера), без получения кредита от банка, поскольку собственных средств достаточно для реализации замысла.

Прежде всего, замысел бизнес-плана необходимо четко обосновать и проверить на осуществимость. Для этого его помещают в систему частных стратегий: в товарно-рыночную систему, в систему НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), в систему развития потенциала и в финансовую систему, реализация которой происходит на втором этапе по планированию. Самой главной является стратегия НИОКР. С ее помощью формируется комплекс разработок, которые соответствуют научно-техническому потенциалу компании и являются актуальными для клиентов.

В результате разработки различных стратегических вариантов можно выявить не только

будущие размеры прибыли, но и возможные потребности в инвестиционных средствах. Вся данная информация применяется на входе финансовой стратегии, которая нужна для того, чтобы окончательно сбалансировать финансовые потребности и возможные виды привлеченных средств для займа.

При прохождении третьего этапа по созданию стратегического плана данные поступают на вход замысла плана по каналам связи. Это нужно для корректировки плана. Конечный вариант плана, а также результаты анализа внешних условий и возможностей фирм составляют глобальную стратегию развития.

Исходя из этого, может быть получен вывод о том, что все названные методы планирования очень похожи и прекрасно дополняют друг друга. Данные методы анализируют бизнес-планирование с разных сторон и в качестве основных выделяют различные этапы планирования.

Планы маркетинга имеют очень большое значение при формировании бизнес-плана. Раздел о маркетинге, как одна из важнейших частей бизнес-плана, рассказывает непосредственно о характере будущего бизнеса, о различных способах по реализации проекта, которые будут способствовать успеху предприятия. То есть, целью данного раздела является определение того, как предполагаемый бизнес будет работать на рынке и реагировать на внешние условия для обеспечения сбыта товара и услуги. Предприниматель должен описать свой бизнес как хорошую возможность для инвестиций, и как кредитный риск, имеющий заманчивые перспективы. Можно сформировать различные варианты маркетинг-плана, исходя из вида бизнеса, а также сложности рынка.

План маркетинга в обязательном порядке содержит описание общей маркетинговой стратегии, описание политики ценообразования, рекламной тактики, ее реализации и обслуживания после продажи, а также прогноз объема продаж.

В бизнес-плане отмечается способ реализации товара, методы, транспортировка, страхование, кредитование, таможенные сборы и т.д. [69, с. 37]

Раздел «Реклама» в бизнес-плане должен содержать информацию о том, как компания намеревается привлечь внимание

Производственное планирование также играет особую роль в бизнес-плане. Не смотря на все стратегические соображения, нельзя добиться успеха в бизнесе, если товар не будет привлекательным для потребителей. Поэтому особое внимание нужно уделить анализу продукта или услуги. В этой части плана важнейшей задачей является краткая характеристика

основных преимуществ товаров или услуг, которые предлагает фирма. Очень важным является правило о представлении привлекательных черт в краткой и ясной форме (применение и достоинства товара, его разработка и развитие). Иногда можно составить список потребителей и специалистов, которые ознакомлены с товаром, и при необходимости могут оставить о нем благоприятный отзыв.

Основная цель производственного плана – предоставление информации, о том в какой степени обеспечено производство продукции, а также перечень мер для поддержания и развития производства товаров (или оказания услуг). Также в данном разделе помещаются сведения о местоположении компании, о необходимых производственных помещениях и о необходимых производственных фондах и рабочих.

Что касается финансов, в данном разделе освящены вопросы по финансовому обеспечению деятельности компании, а также вопросы использования денежных средств на основании анализа настоящей финансовой информации и прогнозов объема сбыта товаров и услуг на рынке в дальнейшие годы. Целью финансового плана является формулировка и представление общей системы формулировок и проектировок, которые отражают результаты финансовой деятельности предприятия. Для возможных инвесторов данный раздел наиболее важен, так как он может рассчитать предполагаемую прибыль.

Также к финансовому плану добавляют оперативный план, отчет о денежных потоках, отчет о доходах, а также балансовый отчет [72, с. 132].

Из всего сказанного выше следует, что бизнес-план представляет собой важную часть планирования компании и является одним из самых важных документов компании.

В структуре инвестиционного проекта выделяют следующие разделы: титульная страница, резюме, описание компании, описание товара или услуги, анализ рынка, маркетинговый анализ, стратегия развития, план производства, план управления организацией, анализ рисков, финансовый план и сопровождающие документы.

Ценность инвестиционного проекта заключается в качестве информации и предположений, которые в нем содержатся. Он не должен включать в себя несуществующие предположения или предубеждения. Если инвестиционный проект составлен качественно, он будет полезным и эффективным инструментом маркетинговой деятельности. Вероятность его выполнения с течением времени говорит о компетентности управления компанией, на что всегда обращают внимание инвесторы.

Грамотный инвестиционный проект, разработанный реалистично, помогает заранее увидеть негативные ситуации, а также заранее обдумать меры по недопущению вреда бизнесу.

Разработка проекта является не менее важной частью работы компании, чем имущественное обеспечение и является минимумом для гарантии привлечения инвестиций.

Самая важная функция менеджера – разработать инвестиционный проект, так как это напрямую связано с целями предприятия, и альтернативным выбором по перспективным и текущим действиям предприятия. Все функции менеджмента отражают разработку инвестиционного проекта, а также логически им предшествует. То есть, получается, что менеджер организует работу, контролирует ее, а также руководит в согласии с планом.

Когда проект составляется, его ориентируют на будущее. Поэтому нужно помнить главное при составлении инвестиционного проекта – расчет на будущее и «плановые предложения», то есть нужно просчитать результаты, в случае, если проект осуществиться.

Состояние внешней среды может быть описано как неконтролируемое, контролируемое и частично контролируемое. Если внешняя среда является контролируемой, то проблемы, которые рассматриваются в процессе планирования, четко структурируются по отдельным составляющим. Данные составляющие обычно описаны в количественных параметрах, поэтому возможное состояние данных проблем определяется достаточно точно. Среди примеров для таких проблем можно назвать регулирование отношений между потребителями и поставщиками. Для такого состояния внешней среды лучшим видом плановой деятельности считается упреждающее планирование.

Если внешняя среда является частично контролируемой, то планы и проблемы не могут поддаваться полной структуризации, так как их развитие непредсказуемо и их нельзя в полной мере описать количественными параметрами. К таким проблемам относят ориентацию на новых клиентов и борьбу с новыми конкурентами.

Если среда неконтролируемая или частично контролируемая, то целесообразно выстроить бизнес-планирование с применением принципа реагирования и активного воздействия. Требования, которые предъявляются к полноте и составу информации, могут различаться в зависимости от типа бизнес-планирования.

Основные исследования по данной теме описывают разнообразные направления планирования. Обычно они отражают стандартные подходы к ведению инвестиционных проектов и оценке сущности. На сегодняшний день интерактивное планирование, которое основано на проектировании будущего и поиске путей для его построения, представляет огромный интерес. Такое планирование можно эффективно реализовать как партисипативное.

Идеализированное проектирование необходимо для того, чтобы стимулировать широкое участие при планировании, выработать согласие его участников, поощрить их сотрудничество, стимулировать их творчество и сильно расширить представления о возможностях. Только с помощью данного процесса его участники могут узнать о том, что именно они и являются главным препятствием при движении к будущему, которого они желают больше всех.

Понятие «система планов», как правило, обозначает комплекс связанных между собой подпланов, программ и проектов. План является документом, который фиксирует основные цели, стратегии, программы по распределению ресурсов. Ясно, что для более сложного объекта планирования разрабатывается больше сложных и многосторонних планов по управлению.

Чем выше риски от принятия плановых решений, тем сложнее система планирования.

При оценке системы организации планирования инвестиционных проектов в компании, особое внимание, как правило, обращают на форму планирования внутри предприятия, так как от этого напрямую зависит результат составленного инвестиционного проекта.

Одним из важнейших элементов при организации планирования инвестиционных проектов считается бюджетирование. На Западе менеджеры обычно оперируют термином «бюджет», говоря о финансовых планах. Бюджет представляет собой документ, который отражает череду запланированных событий, которые произойдут в будущем, то есть бюджет – это прогноз будущих финансовых операций. Если говорить в узком смысле, то бюджет нужен для сравнения реальных затрат с плановыми показателями, и для последующего контроля. Если говорить более широко, то бюджет – это финансовый план или план по использованию материальных и трудовых ресурсов.

Руководитель с помощью системы бюджетов заранее оценивает эффективность принятых решений, оптимально распределяет ресурсы между подразделениями, намечает пути развития коллектива и старается избежать кризисных ситуаций. Помимо термина «разработка бюджетов», понятие «бюджетирование» часто используется на многих российских предприятиях. Составление бюджета представляет собой один из этапов тактического планирования. Данный тактический план имеет множество функций. Но в целом можно выделить три основные функции, которые может частично друг друга перекрывать: координация, прогнозирование и контроль [1, с. 22].

В настоящее время нельзя выделить определенную методику по составления бизнес-плана, так как существует сразу несколько стандартов по их написанию:

1. Стандарты UNIDO. Согласно данным стандартам, бизнес-план имеет следующую структуру: резюме, сущность будущего проекта, анализ рынка, маркетинговый план, производственный план, финансовый план и организационный план.

2. Стандарты ЕБРР. Согласно этим стандартам, бизнес-план включает в себя: резюме, меморандум о конфиденциальности, описание проекта, описание компании и анализ финансирования.

3. Стандарты KPMG. Бизнес-план состоит из следующих элементов: резюме, описание продукции и услуг, анализ рынка и его отраслей, описание целевого рынка, рекламная стратегия, стратегия продвижения, реклама и финансирование.

4. Стандарты BFM Group. Данные стандарты представляют следующую структуру бизнес-плана: аннотация бизнес-плана, резюме, меморандум конфиденциальности, описание предприятия, описание внешней среды, характеристика продукта или услуги, анализ рынка сбыта, описание конкурентов и конкурентных преимуществ, описание внешнеэкономической деятельности компании, маркетинговый план, план продаж, производственный план, организационный план, менеджмент, стратегия финансирования, источники финансирования, финансовый план и инвестиционный план.

При анализе всех перечисленных стандартов можно сделать вывод, что стандарты BFM Group подразумевают более широкий анализ не только внешней, но и внутренней среды компании. Данные стандарты включают в себя большой список финансовых коэффициентов, так как они ориентированы на выход предприятия на внешний рынок. Очевидно, что такой план является более трудоемким для составления, но гарантирует отличный результат при эффективном менеджменте [11].

Эффективность реализации бизнес-план базируется на ряде показателей, которые будут рассмотрены в пункте 1.3 дипломной работы.

1.3. Методика оценки эффективности бизнес-плана

Реализация любого бизнес-плана должна осуществляться с использованием различных методов и анализов. Здесь на основе причинно следственной диаграммы выявляются факторы, влияющие на решение управленческой проблемы. На основе нее выявляются необходимые к проведению исследования и анализы для выявления направления и силы влияния факторов. В итоге разрабатывается схема исследования.

Для каждого исследования необходима постановка цели, описание условий проведения, методология и метод и др. Затем идет описание информации, затем все сводится в сводную таблицу, дается количественная оценка и оценка направления влияния фактора. Результаты таблиц отображаются в виде диаграммы. Результат: выбор положительно влияющих и отрицательно влияющих факторов, которые впоследствии пойдут в поля «возможности» и «угрозы» SWOT анализа для внешних факторов и сильные и слабые стороны, которые пойдут в поля «сильные» и «слабые» поля SWOT как факторы внутренней среды. Перекрестный SWOT анализ и выявление стратегических альтернатив. В итоге это позволит определить стратегические альтернативы реализации бизнес-плана.

Во второй главе работы будут изучены внутренняя и внешняя среда с их использованием, что явится базой разработки бизнес-плана StartUp компании – ИП Шлейко Елены Николаевны, нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера. Для этого будут использованы PEST-анализ, 5 сил конкуренции по Портеру, SNW – анализ и SWOT-анализ.

Как отмечает Асват Дамодаран [26, с. 128], при оценке эффективности может использоваться большое число показателей эффективности бизнес-плана. При этом при их расчете используется дисконтирование, следовательно, оценка эффективности бизнес-плана базируется на инвестиционных расчетах.

Использование дисконтирования является необходимым фактом, поскольку оценка производится в существующих условиях, следовательно, при оценке денежных потоков необходимо учитывать фактор времени, т.к. денежные средства с течением времени меняют свою реальную стоимость.

В данном случае вводится понятие приведенной (текущей, современной) стоимости, расчет которой осуществляется с использованием коэффициента дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования может быть рассчитан несколькими способами. Наибольшее распространение получил расчет по формуле сложного процента:

$$K\,d = \left(1 + r\right)^{-t} \qquad (1.1)$$

В том случае, когда денежные потоки непрерывны, расчет коэффициента дисконтирования осуществляется по формуле непрерывного годового коэффициента дисконтирования:

$$K d = e^{-rt}$$

(1.2)

Для того чтобы перейти от номинальной процентной ставки к расчету эффективности процентной ставки, необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$r = e^{rN} - 1$$

(1.3)

Можно сказать, что использование дисконтирования для расчета текущей стоимости позволяет сделать следующие выводы:

1. Текущая стоимость тем ниже, чем больше норма дисконта.
2. Чем ниже текущая стоимость, тем больше срок окупаемости инвестиций.

Для обеспечения точности инвестиционных расчетов необходимо учитывать изменение рыночных цен на товары (услуги), а также инфляцию. Данные факторы имеют большое влияние на изменение конечного результата бизнес-плана.

Для оценки инфляции, как правило, используется индекс цен за определенный период времени. Наиболее часто на практике в качестве индикатора инфляции используется индекс потребительских цен.

Темпы инфляции оказывают влияние на такие показатели, как учетная ставка процента, а также уровень ожидаемой прибыли от инновационной деятельности.

Реальная величина нормы дисконта с учетом влияния инфляции осуществляется по формуле Фишера:

$$r = \frac{R - I}{1 + I}$$

1.4)

где r — расчетная (реальная) процентная ставка;

R — рыночная (номинальная) ставка процента;

I — темпы инфляции за период.

Коэффициент дисконтирования, который учитывает влияние инфляции, существенно выше, чем номинальная процентная ставка. Следовательно, использование такого для оценки эффективности бизнес-плана будет способствовать более существенного снижению результата.

Оценка эффективности бизнес-плана базируется на ряде условий. Среди этих условий А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко [63, с. 174] выделяют следующие.

1. Шаг реализации бизнес-плана – календарный год.
2. Результатом бизнес-плана выступает чистый денежный поток, который является разницей между положительным и отрицательным денежным потоком.
3. В качестве источников финансирования бизнес-плана могут выступать, как собственные, так и заемные источники.
4. Расчеты базируются на предпосылке, что денежные потоки, а также объем инвестиций являются известными величинами.
5. При оценке эффективности во внимание принимаются только экономические факторы.

При этом на бизнес-план могут оказывать влияние и другие факторы, в частности, социальные, технологические, правовые, политические и др. В тех случаях, когда необходимо найти их влияние, осуществляют специальные исследования с использованием качественных методов.

В инвестиционном анализе самым важным этапом является оценка денежных потоков, поскольку ошибки в их расчетах могут привести к существенному снижению доходности проекта и сроков его реализации.

Для того чтобы принять решение о целесообразности реализации бизнес-плана осуществляется сравнение денежных потоков в случае принятия проекта и денежных потоков без реализации проекта. В случае, если первая величина будет выше, проект необходимо реализовывать.

Наибольшее распространение в оценке эффективности бизнес-плана получили методы, которые основываются на дисконтированных оценках. В частности, это:

- чистая дисконтированная стоимость (чистый дисконтированный доход);
- внутренняя норма доходности;
- срок окупаемости;
- рентабельность инвестиций.

Наиболее значимую роль из названных показателей играет чистая дисконтированная стоимость. Остальные показатели имеют вспомогательное значение при принятии решения об инвестировании в инновацию.

Чистая дисконтированная стоимость (NPV) представляет собой разницу между ожидаемыми доходами и затратами на реализацию инновационного проекта. Формула расчета данного показателя следующая:

$$NPV = \sum_{k=1}^{n} \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^{m} \frac{IC_j}{(1+i)^j}, \quad (1.5)$$

где r — процентная ставка, использующаяся для данного инвестиционного проекта (норма дисконтирования);

k — период реализации проекта.

Чистая дисконтированная стоимость представляет собой вновь создаваемую стоимость, которую инвестор получит от реализации инновации. Следовательно, если значение показателя превышает 0, его необходимо рассматривать. Если значение показателя ниже 0, то затраты на реализацию инновационного проекта превышают ожидаемые доходы.

Расчет дисконтированной стоимости осуществляется при использовании следующих допущений:

1. Капитал можно привлечь и разместить под один и тот же процент.

2. Денежные притоки и оттоки происходят в начале или конце каждого периода, а не возникают в течение всего периода.

3. Денежные потоки точно определены и нет необходимости делать поправку на риск.

4. В качестве стратегической цели принимается максимизация благосостояния фирмы или владельца.

Важной задачей при расчете чистой дисконтированной стоимости является определение нормы дисконта. С теоретической точки зрения она представляет собой стоимость капитала предприятия, т.е. те альтернативные издержки, которые связаны с инвестированием в данный проект. «Альтернативные издержки осуществления проекта представляют собой доход, который могли бы получить акционеры, если бы инвестировали свои средства по собственному усмотрению. Когда мы дисконтируем потоки денежных средств по ожидаемой норме

доходности сопоставимых финансовых активов, как отмечают Брейли Р., Майерс С. [14, с. 274], мы определяем, сколько инвесторы были бы готовы заплатить за ваш проект». Сопоставимость активов означает, что им присуща та же степень риска, что и инвестициям в проекты предприятия.

Если решение принимается по двум инновационным проектам А и В, алгоритм принятия решения будет следующим:

1. NPVA > 0, а NPVB < 0. Тогда выбирается проект А.

2. NPVA > 0; NPVB > 0; NPVA > NPVB. Выбирается проект А.

3. NPVA > 0; NPVB > 0; NPVA = NPVB. Для третьей ситуации необходимо использовать дополнительные методы расчета на основе NPV. К таким дополнительным методам относятся дисконтированный период окупаемости проекта и доля дисконтированной стоимости.

На расчете чистой дисконтированной стоимости базируется определение срока окупаемости проекта. Считается, что инновационный проект окупился, когда доходы от его реализации покрыли осуществленные расходы, т.е. когда чистая приведенная стоимость стала равна 0. Тогда, расчет срока окупаемости исходит из следующего равенства:

$$\sum_{i=1}^{X} \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}} = \sum_{i=1}^{X} \frac{R_i}{(1+d)^{i-1}}, \qquad (1.6)$$

$$ЧДД = \sum_{i=1}^{X} \frac{D_i - R_i}{(1+d)^{i-1}} = 0 \qquad (1.7)$$

В качестве преимущества данного алгоритма расчета относится его простота и легкость восприятия. Однако, данный метод носит большой субъективизм, поскольку игнорируются ожидаемые доходы после срока окупаемости.

Доля дисконтированной стоимости рассчитывается как отношение чистой дисконтированной стоимости к величине первоначально инвестированного капитала:

$$D_{NPV} = \frac{NPV}{K0} \qquad (1.8)$$

где К0 — величина первоначальных капитальных вложений.

Величина чистой дисконтированной стоимости обратно пропорциональна процентной ставке (норме доходности капитала). Точка, в которой график чистой дисконтированной стоимости пересекает ось абсцисс, называется внутренней нормой доходности проекта (IRR).

Уравнение для расчета внутренней нормы доходности выглядит следующим образом:

$$ЧДД = \sum_{i=1}^{n} \frac{\left(D_i - R_i\right)}{\left(1+X\right)^{i-1}} = 0 \qquad (1.9)$$

Но на практике наиболее часто используют приблизительный способ расчета данного показателя. С этой целью рассчитываются чистые дисконтированные доходы при различных нормах дисконта, последнее из вычислений должно быть отрицательным. После чего строится график изменения чистого дисконтированного дохода под влиянием изменения ставки дисконта.

Проект является приемлемым, если его внутренняя норма доходности превышает уровень доходности, требуемый инвестором.

В случае, когда IRR равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, инвестиции в данный инвестиционный проект оправданы, и может рассматриваться вопрос о его принятии. В противном случае, инвестиции в данный проект нецелесообразны.

Если сравнение альтернативных (взаимоисключающих) вариантов проекта по критериям чистой дисконтированной стоимости и внутренней нормы доходности приводят к противоположным результатам, предпочтение следует отдавать показателю чистой дисконтированной стоимости.

Внутреннюю норму доходности проекта можно рассматривать как наивысшую ставку процента, которую может заплатить заемщик без ущерба для своего финансового положения, если все средства для реализации инвестиционного проекта являются заемными. Она показывает «запас прочности» проекта по отношению к выбранной процентной ставке.

Значение внутренней нормы доходности может трактоваться как нижний гарантированный уровень прибыльности инвестиционного проекта. Таким образом, если внутренняя норма доходности превышает среднюю стоимость капитала (например, ставку по долгосрочным банковским кредитам) в данной отрасли и с учетом инвестиционного риска данного проекта, то проект можно считать привлекательным.

С другой стороны, внутренняя норма доходности определяет максимальную ставку платы за привлекаемые источники финансирования проекта, при которой последний остается безубыточным.

И, наконец, внутреннюю норму доходности иногда рассматривают как предельный уровень доходности инвестиций, что может быть критерием целесообразности дополнительных вложений в проект.

К достоинствам этого критерия можно отнести объективность, независимость от абсолютного размера инвестиций, оценку относительной прибыльности проекта, информативность. Кроме того, он легко может быть приспособлен для сравнения проектов с различными уровнями риска: проекты с большим уровнем риска должны иметь большую внутреннюю норму доходности. Однако у него есть и недостатки: сложность «бескомпьютерных» расчетов и возможная объективность выбора нормативной доходности, большая зависимость от точности оценки будущих денежных потоков.

Еще одним показателем является индекс рентабельности инвестиции, который представляет собой отношение общей величины дисконтированного дохода за весь период реализации проекта к общей сумме дисконтированных затрат:

$$ИР = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^{n} \frac{R_i}{(1+d)^{i-1}}} \qquad (1.10)$$

где D_i - доходы *i*-го периода реализации проекта;

R_i - затраты *i*-го периода реализации проекта;

d - коэффициент дисконтирования;

n - количество периодов реализации проекта.

При необходимости учета инфляции формулы должны быть преобразованы так, чтобы из входящих в них значений затрат и результатов было исключено инфляционное изменение цен. Это можно выполнить введением прогнозных индексов цен и дефлирующих множителей. При этом необходимо учитывать изменения цен за счет неинфляционных причин и по-прежнему осуществлять дисконтирование.

Ко второй группе методов относятся критерии, как отмечают Виленский П.Л, Лившиц В.Н, Смоляк С.А «Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика» [20, с.

378], основанные на учетных оценках. К данным критериям относят срок окупаемости инвестиций и коэффициент эффективности инвестиций.

Одним из самых простых и широко распространенных, по мнению Ивашковской И.В. [31, с. 204], является критерий срока окупаемости инвестиций (PP), поскольку он прост в расчетах и не предполагает использование дисконтированных оценок. Порядок расчета данного показателя зависит от того, насколько равномерно распределение планируемых доходов по годам. Если планируемые доходы равномерны, то расчет срока окупаемости осуществляется делением инвестиционных затрат на величину годового дохода, генерируемого проектов. Если же планируется, что доходы будут не равномерными по годам, то срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом. Общая формула расчета показателя PP имеет вид: PP = n , при котором Pk > IC.

Не смотря на простоту расчетов, показатель срока окупаемости имеет ряд недостатков, в числе основных можно назвать:

- не ведется учет влияния доходов последних периодов;

- поскольку данный критерий не предполагает использования дисконтирования, то он не делает различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но различным распределением их по годам.

Еще одним критерием, основанным на учетных оценках, по мнению И.В. Ливсица, В.В. Коссова [40, с. 188], является коэффициент эффективности инвестиций, для которого характерны две особенности:

1) не предполагает использования дисконтирования;
2) доход представляет собой сумму чистой прибыли.

Алгоритм расчета данного показателя следующий:

$$ARR = \frac{PN}{1/2(IC - RV)} \qquad (1.11)$$

Для расчетов используется относительно простой алгоритм, который позволяет применять данный показатель на практике очень широко: коэффициент эффективности инвестиции (ARR) можно вычислить, выяснив отношение среднегодовой прибыли PN к средней величине инвестиции. Данный коэффициент выражается в процентах. Чтобы найти

величину средней инвестиции нужно разделить исходную сумму капитальных вложений на два, если есть предположение, что в конце срока реализации анализируемого проекта будут списаны все капитальные затраты. Если допускается, что будет остаточная стоимость (RV), то следует исключить ее оценку.

Однако для принятия проекта недостаточно только одного из перечисленных критериев. Чтобы принять решение об инвестировании средств в проект, нужно учесть значения всех перечисленных критериев, а также интересы всех членов инновационного проекта. Особое значение при этом имеет структура капитала, привлекаемого для осуществления проекта, и его распределение во времени, а также остальные факторы, которые могут подвергаться не только формальному, но и содержательному учету.

Таким образом, с точки зрения инновационной экономики РФ StartUp-компании являются значимыми элементами национальной инновационной системы. В РФ отмечается постоянный интенсивный рост вложения венчурных инвестиций в стартап-компании, работающие в высокотехнологичной сфере (в 47,3 раза с 2006 по 2013 гг.). По результатам 2013 года России входит в пятерку стран-лидеров по вложениям в высокие технологии (вместе с Великобританией, Францией, Германией и Швецией) [74].

Реализация StartUp должна базироваться на проработанном бизнес-плане. В рамках исследования была рассмотрена структура типового бизнес-плана, а также существующие подходы к оценке его эффективности.

ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ STARTUP ИП ШЛЕЙКО ЕЛЕНЫ НИКОЛАЕВНЫ, НОВОГО МАГАЗИНА ПОДАРКОВ И АКСЕССУАРОВ ДЛЯ ИНТЕРЬЕРА

2.1. Основные исходные данные для разработки StartUp компании

В рамках данной дипломной работы предлагается разработка бизнес-плана StartUp компании. В качестве объекта исследования выбрано ИП Шлейко Елена Николаевна магазин «Праздник».

Выбор проекта обусловлен ростом спроса на подарки и аксессуары для интерьера.

Так, объемы продаж данных категорий товаров в г. Истра за последние три года увеличился на 36% и составил в 2013 г. 66378,5 тыс. руб. (рис. 2.1) [75].

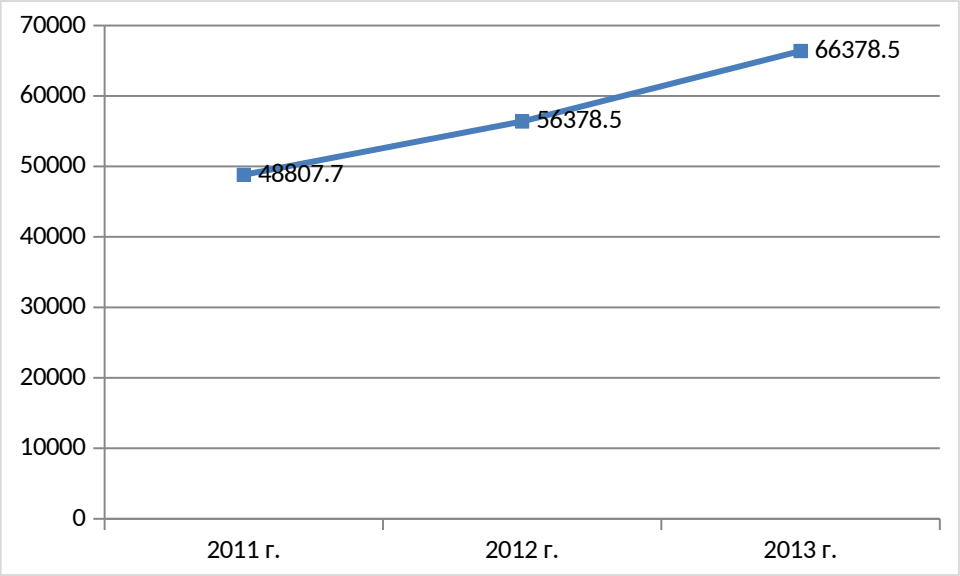

Рис. 2.1. Динамика продаж подарков и аксессуаров для интерьера в г. Истре в 2011-2013 гг., тыс. руб.

При этом количество торговых точек, которые занимаются данным направлением, увеличилось за три анализируемых года, на две единицы.

В будущем имеются предпосылки для развития данного сегмента рынка, о чем свидетельствуют данные таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Основные экономические показатели развития г. Истра [76]

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Объем розничной торговли, тыс. руб.	3335678	3504785	3668545
Платные услуги населению, тыс. руб.	1985445	2253480	2584742
Введенное количество объектов потребительского рынка, шт.	7	6	6
Число субъектов малого предпринимательства	4578	4633	4696

За анализируемый период объем розничной торговли увеличился на 10% и составил в 2013 г. 3668545 тыс. руб. При этом платные услуги населению возросли с 1985445 тыс. руб. в 2011 г. до 2584742 тыс. руб. в 2013 г. В среднем год вводится 6-7 объектов потребительского рынка. Число субъектов малого предпринимательства при этом возросло с 4578 единиц в 2011 г. до 4696 единиц в 2013 г.

В ассортименте магазина будут представлены следующие виды товаров:

- подарочные наборы;

- товары для интерьера;

- прочие товары.

Для открытия магазина имеются следующие **исходные ресурсы**:

- финансовые ресурсы – источником инвестиций будут выступать собственные средства индивидуального предпринимателя в количестве одного млн. руб. Данных финансовых ресурсов будет достаточно для покрытия единовременных расходов в размере 601 тыс. руб., а также текущих расходов в первые месяцы функционирования магазина. В последующем финансирование расходов магазина будет осуществляться за счет поступлений от торговой деятельности;

- торговые площади – имеется договор на аренду торгового помещения в торговом центре, который функционирует уже 5 лет и имеет свою клиентуру;

- трудовые ресурсы – предварительное изучение рынка показало, что магазин сможет обеспечить себя высококвалифицированными трудовыми ресурсами, поскольку на рынке труда наблюдается безработица, т.е. жители города заинтересованы в появлении новых рабочих мест. Собственник магазина, который будет выполнять функции директора магазина, имеет образование по программе МВА;

- поставщики – предварительное изучение рынка показало, что на рынке функционирует большое число производителей подарков и аксессуаров для интерьера. В условиях спада продаж они заинтересованы в поиске новых покупателей. В настоящее время имеется договоренность с поставщиками на поставку товаров для магазина.

Помимо положительной динамики рынка решение об открытии магазина подарков и аксессуаров для интерьера было принято в связи с тем, что в торговом центре, с которым имеется договор об аренде, нет подобных магазинов.

Концепция магазина будет основана на предоставлении широкого ассортимента товаров по доступным ценам и высокого качества.

Разработка бизнес-плана открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера должна базироваться на результатах исследований и анализов. Их целью является формирование стратегии StartUp, которая позволит проекту быть успешным. Выбор и обоснование методов исследований и анализов представлены в пункте 2.2 работы.

2.2. Выбор и обоснование методов исследований и анализов

Целью проводимого исследования является разработка бизнес-плана открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера в г. Истра.

Обоснование выбора методов исследований и анализов: Поскольку магазин вновь создается, основной упор при проведении исследований будет сделан на изучении теории стратегического менеджмента, в частности, будет задействован инструментарий стратегического анализа. Это позволит выстроить внутреннюю среду в соответствии с тенденциями и спецификой рынка. Анализ внешней среды будет включать анализ факторов дальнего окружения с использованием PEST-анализа, а также анализ факторов ближнего окружения с использованием модели 5 сил конкуренции по Портеру. Полученные в ходе исследования внешней среды результаты лягут в основу SWOT-анализа. Так, сильные и слабые стороны будут выявлены на основе анализа внутренних факторов методами создания ценности по Портеру и SNW-анализа, а возможности и угрозы – на основании результатов PEST-анализа.

Сильные и слабые стороны, возможности угрозы является основой разработки стратегии магазина подарков и аксессуаров для интерьера.

Следовательно, схема исследований и анализов, в нашем случае, будет выглядеть следующим образом (рис. 2.2).

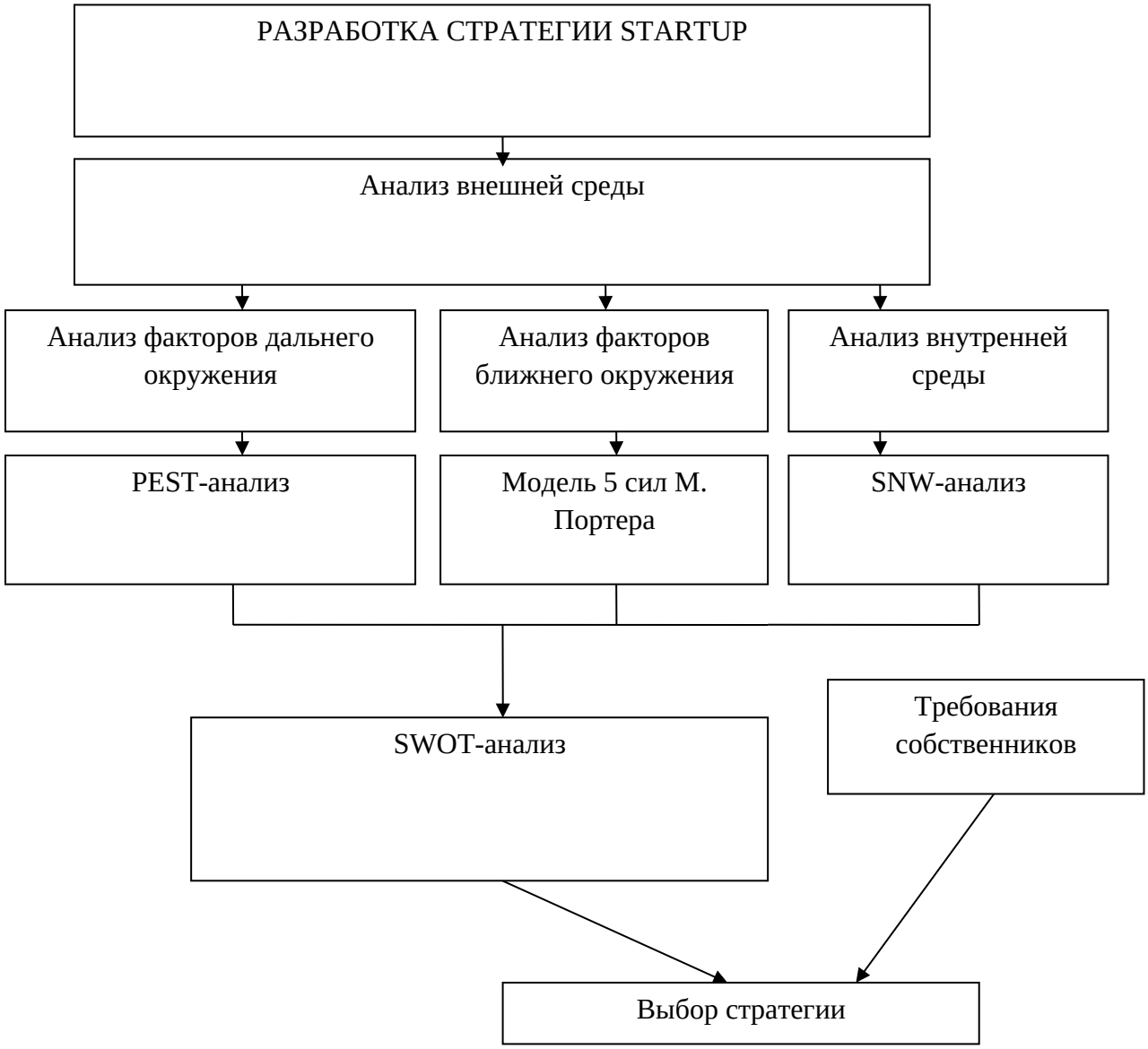

Рис. 2.2. Разработка стратегии StartUp [65]

Анализ внешней среды будет базироваться на анализе факторов дальнего окружения (PEST-анализ) и факторов ближнего окружения (модель 5 сил М. Портера) и анализа внутренней среды (SNW-анализ). Это позволит провести SWOT-анализ и выбрать стратегию для открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера в г. Истра.

2.3. Результаты исследований и анализов

Как уже писалось ранее, для оценки дальнего окружения компании мы используем PEST-анализ факторов внешней среды, которые, так или иначе, будут влиять на вновь создаваемый магазин подарков и аксессуаров для интерьера.

Цель: оценить влияние социальных, технологических, экономических и политических факторов на деятельность магазина подарков и аксессуаров для интерьера и выявить положительно и отрицательно влияющие факторы.

Объект исследования - макроэкономические факторы рынка присутствия.

Под **рынком присутствия** мы подразумеваем рынок торговли г. Истры.

Период оценки – 2011-2013 гг.

Условия проведения исследования.

Исследование проведено на основе вторичной информации (работа с интернет – источниками, отчетами и прогнозами органов государственной власти, отчеты маркетинговых агентств, публикациями Росстата).

В рамках кабинетного исследования произведены следующие действия: собраны вторичные данные, структурированы и проанализированы.

Мозговой штурм и экспертный опрос проводились среди выбранных экспертов.

Была сформирована группа экспертов: Инициатор проекта ИП Шлейко Елена Николаевна, далее потенциальный партнер инициатора проекта, а именно Директор ТЦ, где будет располагаться новый магазин, а так же супруг инициатора проекта, который является директором по маркетингу крупного завода в г. Москва.

Анализ дальнего окружения вновь создаваемого магазина подарков и аксессуаров для интерьера, проведен поэтапно. Четыре этапа приведены ниже.

1 этап. Определить факторы, которые могут повлиять на ход продаж и прибыль компании.

2 этап. Провести оценку среди экспертной группы значимость каждого фактора по 10 балльной системе и вывести общий результат.

3 этап. Провести количественную оценку вероятности наступления каждого фактора экспертной группой и вывести общий результат.

4 этап. Подвести итог проведенной работы и составить сводную таблицу PEST анализа.

Результаты *1 этапа*: Составили список факторов, которые могут повлиять на ход продаж и прибыль компании. Разбили факторы на 4 группы: политические, экономические, социальные и технологические (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Результаты по 1 этапу проведения анализа внешней среды магазина ИП Шлейко Елены Николаевны.

Описание фактора
Экономические факторы
1.Уменьшение платежеспособного спроса
Политические факторы
1. Изменение законодательства в РФ
Социальные факторы
1. Изменение модели поведения клиентов
2. Изменение потребительских предпочтений
Технологические факторы
1.Развитие технологий

Результаты *2 этапа:* Проведена оценка силы влияния каждого фактора по 10 балльной шкале с помощью экспертной группы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Результаты по 2 этапу проведения анализа внешней среды магазина ИП Шлейко Елены Николаевны

Описание фактора	**Влияние фактора (балл)**			
Экономические факторы	эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	Средняя оценка
1.Уменьшение платежеспособного спроса	-10	-10	-10	-10
Политические факторы				
2.Изменение законодательства в РФ	6	4	5	5
Социальные факторы				
1.Изменение модели поведения клиентов	5	6	7	6
2. Изменение потребительских предпочтений	7	7	7	7
Технологические факторы				
1.Развитие технологий	8	9	10	9

Результаты *3 этапа:* Проведена оценка вероятности наступления фактора с помощью экспертной группы (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Результаты по 2 этапу проведения анализа внешней среды магазина ИП Шлейко Елены Николаевны

Описание фактора	**ВЕРОЯТНОСТЬ НАСТУПЛЕНИЯ (%)**			
Экономические факторы	эксперт 1	эксперт 2	эксперт 3	Средняя оценка
1.Уменьшение платежеспособного спроса	90	100	95	95
Политические факторы				
2.Изменение законодательства в РФ	25	35	30	30
Социальные факторы				
1.Изменение модели поведения клиентов	50	50	50	50
2. Изменение потребительских предпочтений	45	45	30	40
Технологические факторы				
1.Развитие технологий	80	70	60	70

Результаты *4 этапа:* В ходе проведения PEST-анализа проведена оценка факторов влияния на работу ИП Шлейко Елена Николаевна магазин «Праздник» по качественной шкале - высокая, средняя, низкая вероятность наступления того или иного события. Для этого в таблице разнесли по отдельности группы факторов в следующем порядке: экономические, политические, социальные и технологические которые, вероятнее всего, имеют наиболее существенное значение. В сводной таблице раскрыли также их проявление и обозначали возможные ответные меры руководства ИП Шлейко Елена Николаевна магазин «Праздник» на появление таких возможностей и проявление внешних угроз макросреды (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Вероятность наступления отдельных факторов выделенных групп сводного PEST-анализа и возможные ответные меры на их проявления

Факторы влияния	**Реакция отрасли**	**Балл**	**Вероятность**	**Результат**	**Итог**
1	2	3	4	5	6
Экономические					**-9,5**
Уменьшение платежеспособного спроса	Возможное снижение цен на товары и услуги	-10	95%	-9,5	
Политические					**1,5**
Изменение законодательства в РФ	Снижение налоговой нагрузки будет способствовать улучшению инвестиционного климата в стране	5	30%	1,5	
Социальные					**6,3**
Изменение модели поведения клиентов	Предоставление качественных товаров и повышение уровня сервиса	6	50%	3,5	
Изменение потребительских предпочтений	Изменение структуры ассортимента	7	40%	2,8	
Технологические					**6,3**
Развитие технологий	Активизация технологий в торговле	9	70%	6,3	

Диаграмма PEST-анализа по значимым факторам представлена на рисунке 2.3.

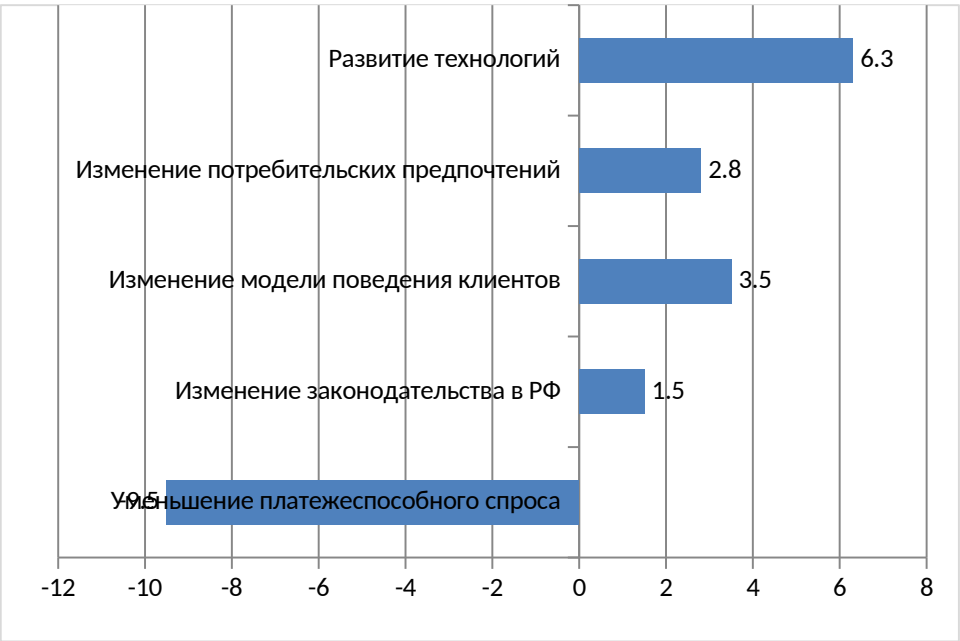

Рис. 2.3. Диаграмма PEST-анализа по значимым факторам

На основании проведенного PEST-анализа формируем список возможностей и угроз, которые войдут в SWOT-анализ.

Возможности:

1) изменение законодательства в РФ;

2) изменение модели поведения клиентов;

3) изменение потребительских предпочтений;

4) развитие технологий.

Угрозы:

1) уменьшение платежеспособного спроса.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке учитываются факторы ближнего окружения в соответствии с разработанной Майклом Портером моделью «5 сил конкуренции».

Цель: оценить влияние конкуренции на рынке на вновь создаваемый магазин подарков и аксессуаров для интерьера.

Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли.

Многие отрасли и рынки являются сегодня очень привлекательными для бизнеса, в связи с этим, в процессе их развития регулярно отмечаются акции вторжения предприятий-новичков и нарушение сложившегося баланса сил. Практика показывает, что вероятность

вторжения выше, когда спрос на товары или услуги растет, прибыли достаточно высоки, а барьеры, связанные с эффектом масштаба и дифференциацией продукции, - низкие. Чем больший размер капиталовложений требуется для успешного обоснования на обусловленном рынке, тем уже круг фирм, желающих и имеющих возможность попробовать свои силы в новом деле.

В настоящее время торговля развивается, что обусловлено низкими барьерами для вхождения в отрасль. Доля каждого игрока в рассматриваемом сегменте низкая.

Вывод: высокая выраженность влияния данной силы.

Конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними.

Поставщики стремятся получить за свой товар наивысшие цены. Власть поставщиков зависит от характера рынка сырья, товара, комплектующих, от возможностей выбора и величины издержек в момент разрыва отношений между сторонами.

Если на рынке поставщиков доминируют несколько компаний, продукция их уникальна, а переключение на другого поставщика сложно, или дорого, то поставщики имеют реальную рыночную власть. В этом случае диктуют цены они.

Если рынок поставщиков открытый и большой, то поставщики не имеют большой рыночной власти. В этом случае для создания здоровой конкуренции полезно разделить поставки между различными поставщиками.

В нашем случае, производителей подарочных наборов и товаров для интерьера очень много. Каждый из них не может диктовать свои условия.

Вывод: невысокая выраженность влияния данной силы.

Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей.

Научно-технический прогресс предопределяет появление товаров-заменителей - новых товаров и услуг, способных успешно выполнять функции традиционных товаров. Давление предприятий, производящих товары-заменители, проявляется в том, что цены и доступность заменителей создают потолок цен для основных товаров в тех случаях, когда цены основных товаров выше этого потолка.

Конкуренция со стороны заменителей зависит от того, легко или трудно потребителям переориентироваться на него, какова стоимость переориентации. Чем ниже цена заменителя, меньше стоимость переориентации на заменитель и выше качество товара, тем сильнее давление конкурентных сил со стороны заменителей. При этом производители брендованной

продукции вынуждены активно рекламировать потребительские свойства и качество своего товара, дабы постараться снизить это конкурентное давление.

Вывод: данная сила реализуется через развитие интернет-торговли. Она хоть и развивается, но пока находится на стадии роста. Можно отметить среднюю выраженность влияния данной силы.

Конкурентное давление потребителей.

Численность микрорайона, в котором будет расположен новый магазин подарков и аксессуаров, составляет 2100 человек. Для оценки предполагаемого спроса была проведена выборка в размере 5%, в результате было опрошено 1050 респондентов. Анкета включала в себя следующие вопросы:

1. Планируете ли Вы приобретать товары в новом магазине подарков и аксессуаров для интерьера?

- да
- нет
- не знаю

2. Если на первый вопрос получен положительный ответ, какие товары Вы планируете приобретать?

- подарки
- товары для интерьера

3. Как часто Вы планируете пользоваться услугами магазина?

- каждую неделю
- несколько раз в месяц
- один раз в месяц
- несколько раз в год
- один раз в год

4. Какую сумму денежных средств Вы готовы потратить в магазине подарков и аксессуаров в год?

- 1000 руб.
- 1000-2000 руб.
- 2000-3000 руб.
- 3000-5000 руб.
- свыше 5000 руб.

В результате получены следующие данные. 74 респондентов или 70% готовы приобретать товары в новом магазине подарков и аксессуаров для дома. 15% или 158 человек не будут пользоваться услугами нового магазина, а 157 человек – это потенциальные клиенты, которые пока не определились (рис. 2.4).

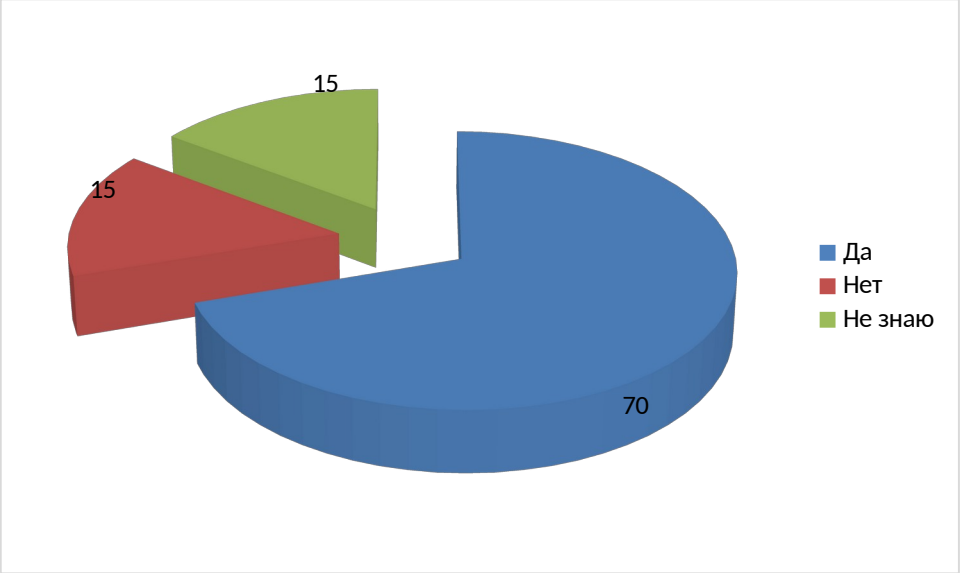

Рис. 2.4. Распределение ответов респондентов на вопрос: Планируете ли Вы приобретать товары в новом магазине подарков и аксессуаров для интерьера?

Наибольшим спросом будут пользоваться подарки – 81% респондентов из положительно ответивших на первый вопрос интересует именно данная группа товаров (рис. 2.5).

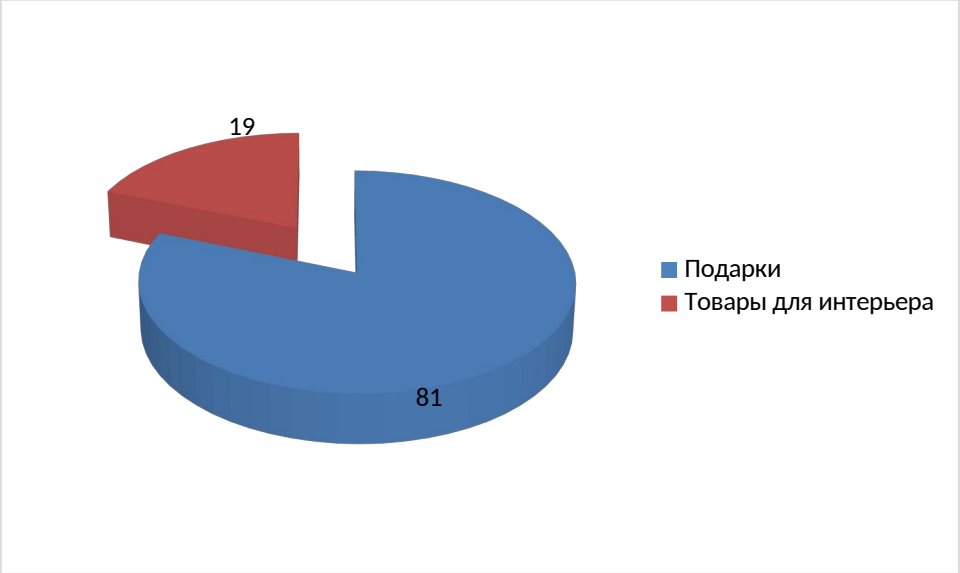

Рис. 2.5. Распределение ответов респондентов на вопрос: Если на первый вопрос получен положительный ответ, какие товары Вы планируете приобретать?

Большинство опрошенных планируют приобретать товары в магазине раз в месяц (рис. 2.6).

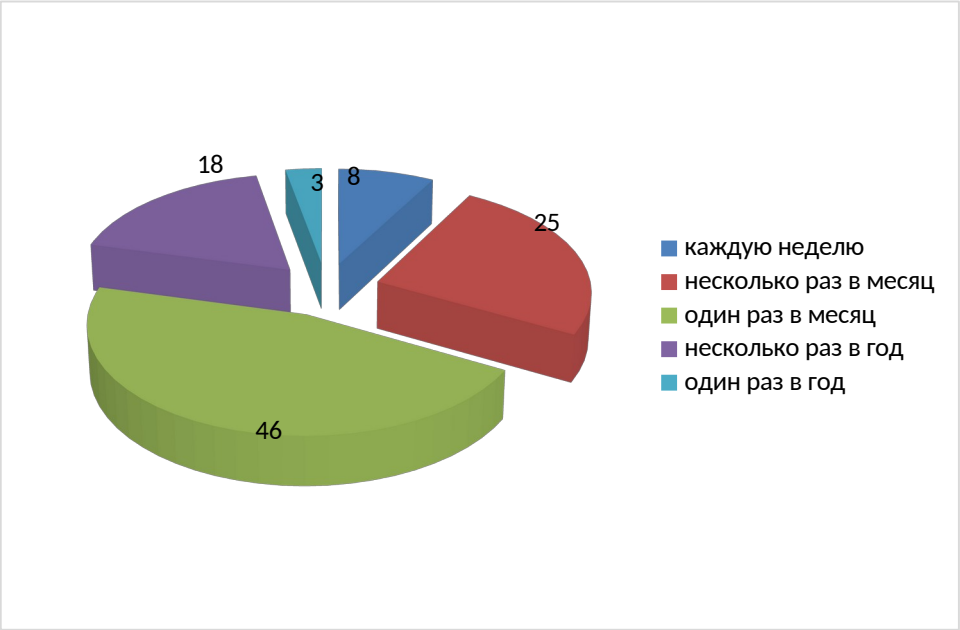

Рис. 2.6. Распределение ответов респондентов на вопрос: Как часто Вы планируете пользоваться услугами магазина?

Большинство опрошенных планируют потратить в год порядка 10000-15000 руб. (рис. 2.7).

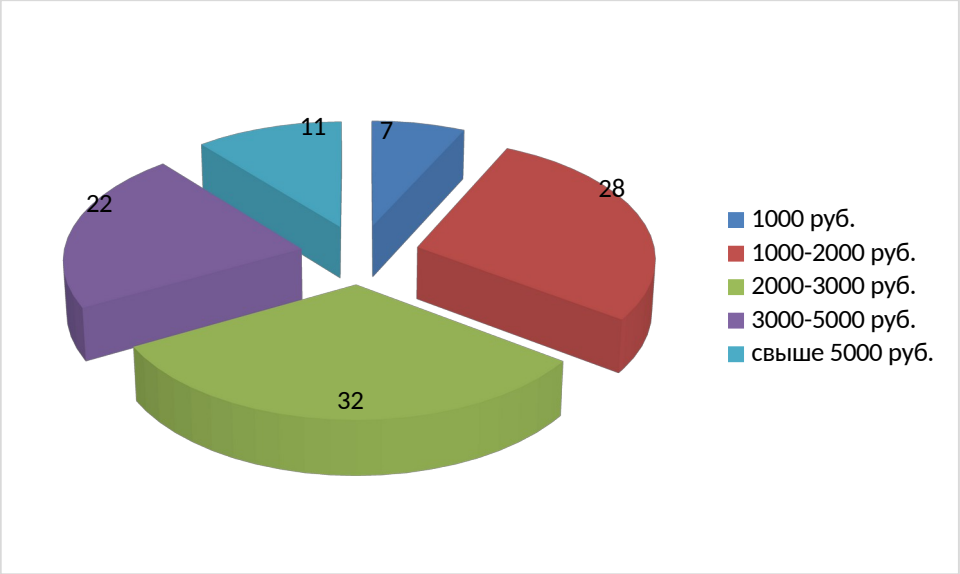

Рис. 2.7. Распределение ответов респондентов на вопрос: Какую сумму денежных средств Вы готовы потратить в магазине подарков и аксессуаров в год?

В качестве потенциальных потребителей магазина будет выступать население микрорайона, в котором будет расположен магазин. Большинство будет пользоваться услугами магазина раз в месяц. Средний размер покупок в год планируется в размере от 1000 до 3000 рублей.

В нашем случае, надо учесть, что покупатели имеют на сегодня, альтернативные источники на рынке обеспечения необходимой продукции. Но ни один конкурент не имеет уникальный товар. Покупатели не удовлетворены качеством и обладают большим скрытым спросом, который может удовлетворить новый игрок на рынке. Потребители - это индивидуальные клиенты, частные клиенты. При наличии магазина, в котором ассортимент продукции будет более разнообразный и качественный, не задумываясь переключатся на него. Потребители не испытывают приверженность к товарной марке (различию товара), показатель ниже умеренного. Для принятия ключевого решения по покупке, покупатель ориентируется на то, где выбор товара больше и задача нового магазина, предоставить такой ассортимент продукции, при котором клиенту не понадобиться идти в сторону ближайшего магазина.

Далее необходимо построить карту рыночной власти покупателей. Для этого проведем опрос среди покупателей. Анкета, по которой проводил опрос независимый агент, представлена в Приложении 1.

Оценка проводилась по ряду факторов с 5 возможными ответами:

- Не важно – 1 балл;

- Имеет значение – 2 балла;
- Важно – 3 балла;
- Очень важно – 4 балла;
- Определяющее – 5 баллов.

По данной анкете было опрошено 1 050 покупателей, с целью соблюсти количественный анализ выборки. По факту проведенного опроса были получены следующие сводные данные, отраженные в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Сводные данные по опросу анкеты на построение карты рыночной власти потребителей

Вопрос: как сильно влияют на Ваш выбор магазина следующие факторы:	Набранное количество ответов					Всего ответов	Всего баллов	Средний балл
	1	2	3	4	5			
Разнообразие продукции	12	25	87	58	868	1050	4895	4,66
Ценовая политика	19	25	48	864	94	1050	4139	3,94
Ваши текущие финансовые возможности	78	54	845	59	14	1050	3027	2,88
Наличие аналогичных магазинов с более низкой ценой	47	26	50	915	12	1050	3969	3,78
Предлагаемый ассортимент	19	48	25	37	921	1050	4943	4,71
Территориальное размещение	892	59	25	48	26	1050	1455	1,39
Качество товаров	42	46	48	821	93	1050	4027	3,84
Информация о магазине (отзывы, реклама)	947	15	19	21	48	1050	1358	1,29

Построим карту рыночной власти покупателя (рис. 2.8).

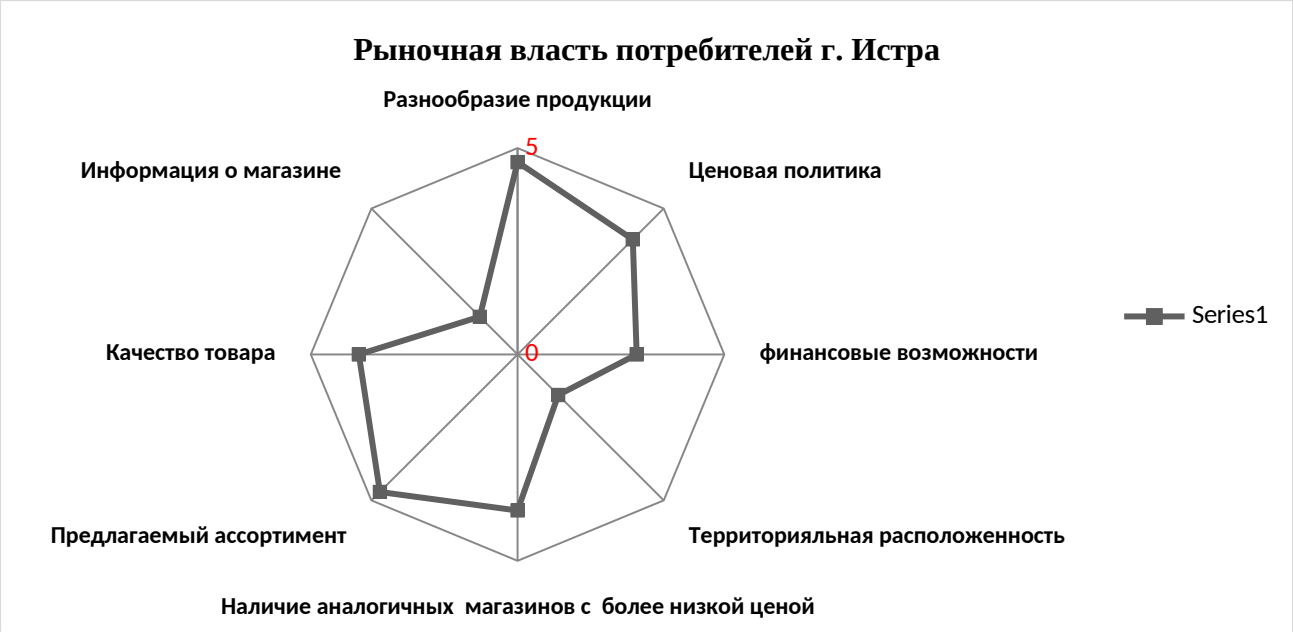

Рис. 2.8. Карта рыночной власти потребителей г. Истра

Вывод: высокая выраженность влияния данной силы.

Конкуренция между участниками отрасли

Конкуренция между компаниями на рынке в отрасли является основной конкурентной силой с модели Портера. К факторам, влияющим на интенсивность конкуренции между компаниями можно отнести следующие:

- Конкуренция увеличивается с ростом числа конкурентов.
- Конкуренция становится жестче и сильнее, если падает спрос на продукцию, низки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на другого.
- Конкуренция возрастает в случае, когда крупные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы этой отрасли и предпринимают агрессивные и щедро финансируемые действия по преобразованию этих фирм.

Основными конкурентами будут выступать магазины, расположенные в микрорайоне, в котором будет функционировать магазин подарков и аксессуаров для интерьера. Конкуренты:

- ИП Симонова – магазин подарков;

- ИП Седов – магазин товаров для дома;

- магазин 1000 мелочей.

Проведем описание конкурентов, между которыми целевой потребитель создаваемого магазина, может совершить выбор для решения своих проблем (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Описание конкурентов магазина ИП Шлейко Елены Николаевны

№	Название	Краткое описание
1	ИП Симонова " Магазин подарков"	Магазин ориентирован на торговлю подарками тем же группам потребителей. Расположен поблизости от создаваемого магазина
2	ИП Седов " Магазин товаров для дома"	Магазин ориентирован на торговлю товарами для интерьера тем же группам потребителей. Расположен поблизости от создаваемого магазина
3	Магазин " 1000 мелочей"	Ориентирован на торговлю различными товарами одним и тем же группам покупателей. Расположен далеко от создаваемого магазина

Далее из предоставленного списка, выделяем ключевых конкурентов, которых разделяем на прямых и косвенных конкурентов (табл.2.7).

Таблица 2.7

Прямые и косвенные конкуренты магазина ИП Шлейко Елены Николаевны

№	Название	ключевой	прямой	косвенный
1	ИП Симонова " Магазин подарков"	+	+	
2	ИП Седов " Магазин товаров для дома"	+	+	
3	Магазин " 1000 мелочей"			+

Прямыми конкурентами являются ИП Симонова и ИП Седов, поскольку данные магазины находятся поблизости от вновь создаваемого магазина. Магазин «1000 мелочей» является косвенным конкурентом, поскольку территориально данный магазин находится достаточно далеко, но магазин имеет наработанных клиентов, которые специально его посещают для приобретения различного рода товаров.

Проведем оценку текущего восприятия конкурентов. Для этого используем базовый метод получения количественной информации (опрос потребителей на выходе из магазинов конкурентов). Проводит независимый агент, задает вопросы покупателям по факторам и записывает ответы.

Потребителям задавали следующие вопросы:

А) Как часто Вы посещаете магазины подобного рода?

Б) Как далеко Вы готовы поехать за любимой вещью?

В) В какое время Вы обычно совершаете покупки?

Г) Вы зайдете в магазин, если у него некрасивая вывеска или неаккуратное крыльцо?

Д) Как сильно Вы прислушиваетесь к продавцам-консультантам?

Е) Как долго Вы выбираете покупку?

Выбор факторов был произведен автором на базе логики процесса совершения покупки (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Процесс совершения покупки

Т.е. необходимо здесь провести оценку по факторам выбора (привлекательности) магазина, по каждому конкуренту.

1 шаг - определяем факторы. В качестве таких факторов будут выступать:

- цена;

- ассортимент;
- качество товаров;
- уровень обслуживания;
- режим работы;
- размещение;
- интерьер.

2шаг - присваиваем вес (в сумме факторы будут составлять 1)

3 шаг - каждому конкуренту по фактору присваиваем балл (1-5)

4 шаг - выводим сумму средневзвешенных оценок.

Оценка текущего восприятия конкурентов магазина ИП Шлейко Елены Николаевны представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Оценка текущего восприятия конкурентов магазина ИП Шлейко Елены Николаевны

	Фактор	вес	ИП Симонова	итого	ИП Седов	итого	Магазин 1000 мелочей	итого
1	Цена	0,25	3	0,75	4	1	4	1
2	Ассортимент	0,25	2	0,5	2	0,5	4	1
3	Качество	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6
4	Обслуживание	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
5	Режим работы	0,05	4	0,2	4	0,2	5	0,25
6	Размещение	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
7	Интерьер	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
		1	3,142857	2,85	3,142857	2,95	3,714286	3,65

Далее построим карту привлекательности (рис. 2.10).

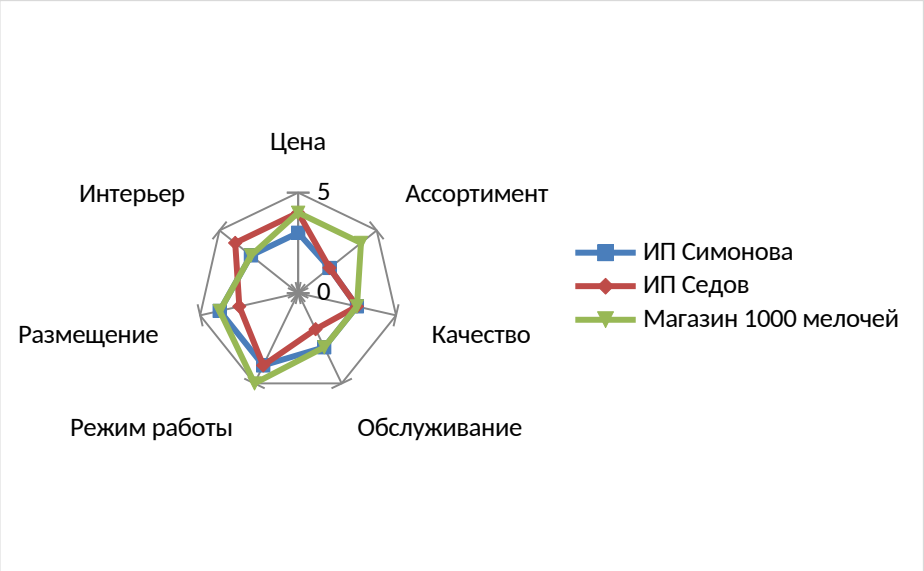

Рис. 2.10. Карта привлекательности конкурентов

Конкуренты нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера ИП Шлейко Елена Николаевна проигрывают по таким факторам привлекательности, как цена, ассортимент, качество обслуживания. Наибольшая конкурентоспособность отмечена у магазина «1000 мелочей», но и здесь существуют пробелы в качестве обслуживания, а также в качестве предлагаемых к продаже товаров.

Первые два магазина ориентированы на торговлю определенной группы товаров. Например, ИП Симонова ориентирована на торговлю подарками, а ИП Седов – на торговлю товарами для интерьера. В создаваемом магазине будет представлен более широкий ассортимент товаров, что обеспечит дополнительное конкурентное преимущество. Кроме того, большое внимание должно быть уделено формированию ценовой политики, ассортиментной политики, а также обеспечению высокого качества обслуживания покупателей.

При этом появление новых игроков вероятно, что связано с низкими барьерами для входа в отрасль.

Вывод: высокая выраженность влияния данной силы (рис. 2.11)**.**

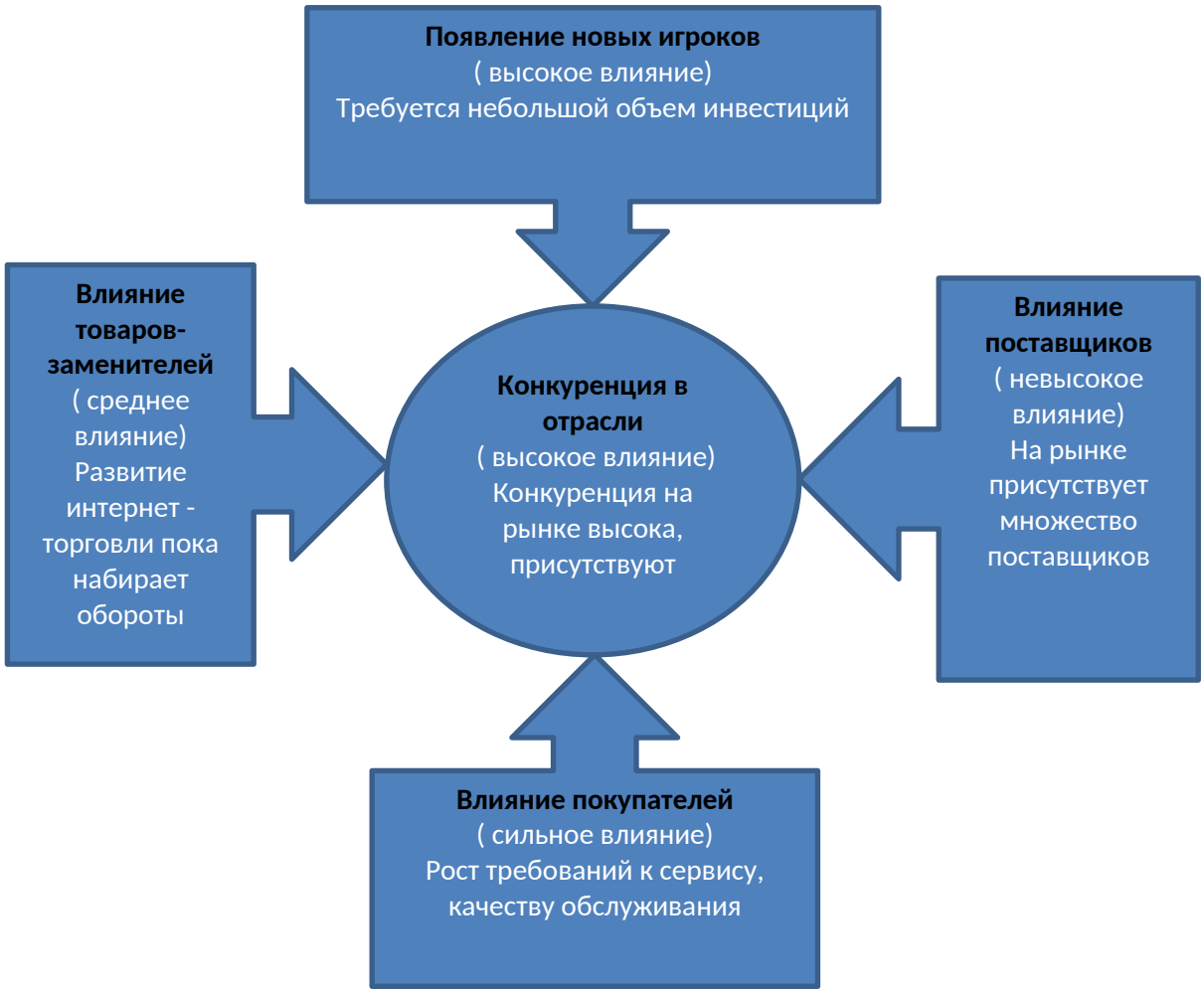

Рис. 2.11. Анализ факторов ближнего окружения

Расчет силы влияния 5 сил М. Портера представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Расчет силы влияния 5 сил М. Портера

Факторы влияния	Балл	Вероятность	Результат
1	2	3	4
Барьеры для входа на рынок	3	0,1	0,3
Численность конкурентов	5	0,1	0,5
Доступ к каналам сбыта	7	0,1	0,7
Степень информированности	4	0,2	0,8
Уровень покупательского спроса	5	0,2	1,0

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4
Скорость роста рынка	5	0,3	1,5
Большая привлекательность рынка для малого бизнеса	-4,2	0,4	-1,7
Степень насыщенности рынка	-10,0	0,1	-1,0
Узкая специализация	-5	0,1	-0,5
Издержки перехода от одного поставщика к другому	-1	0,3	-0,3
Сила сопротивления работающих на рынке	-1	0,1	-0,1

Изучение 5 сил М. Портера позволяет выявить положительные и отрицательные факторы, которые затем будут положены в основу SWOT-анализа (рис. 2.13, 2.14).

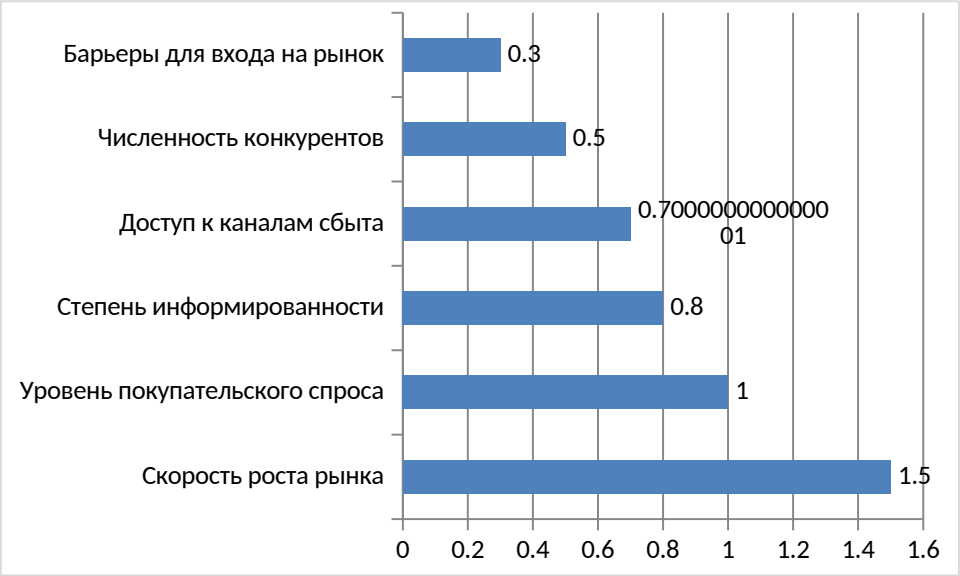

Рис. 2.12. Положительные факторы влияния модели 5 сил М. Портера

Таким образом, в качестве возможностей магазина выступают следующие:

1) барьеры для входа на рынок;
2) доступ к каналам сбыта;
3) степень информированности;
4) численность конкурентов;
5) уровень покупательского спроса;
6) скорость рынка.

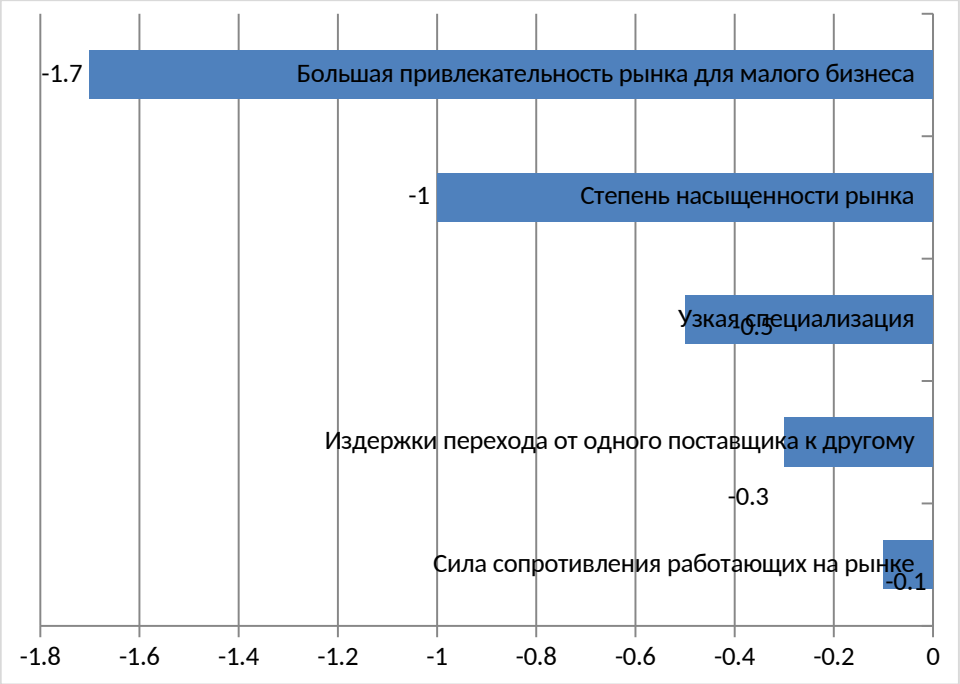

Рис. 2.13. Отрицательные факторы влияния модели 5 сил М. Портера

Угрозы:

1) большая привлекательность рынка для малого бизнеса;
2) степень насыщенности рынка;
3) узкая специализация;
4) издержки перехода от одного поставщика к другому;
5) сила сопротивления работающих на рынке.

Для определения стратегических позиций анализируемой компании проведем анализ внутренних имеющихся ресурсов и возможностей создаваемого магазина, путем построения цепочки создания ценности по Портеру (рис. 2.14).

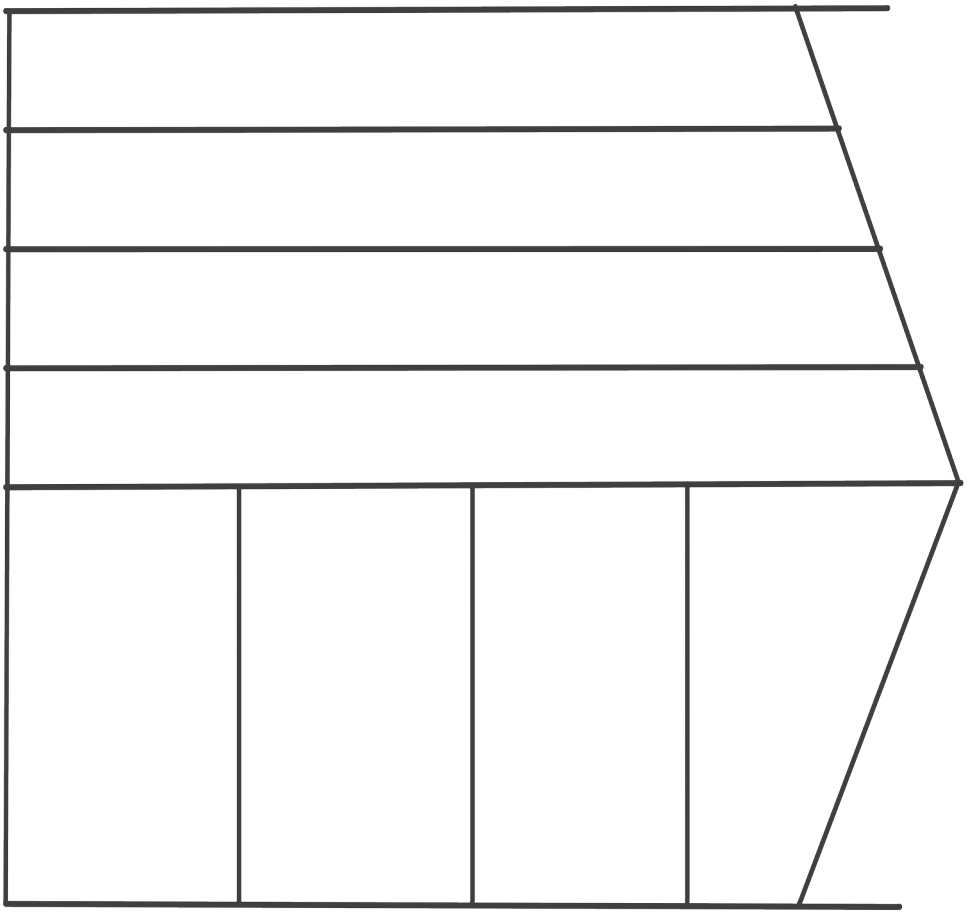

Рис. 2.14. Цепочка ценностей по Портеру

Для выявления сильных и слабых сторон также используем SNW-анализ. В качестве элементов внутренней среды для SNW-анализа выступила цепочка создания ценности по Портеру (табл. 2.10).

Таблица 2.10

SNW-анализ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Уровень образования руководителя	+		
Финансы	+		
Наличие договора аренды	+		
Договоренность с поставщиками на поставку товаров для магазина	+		
Конкурентность товара			+
Возможность стать лидером			+
Торговая марка магазина			+
Организационная структура		+	

На основании изучения элементов внутренней среды необходимо сформулировать сильные и слабые стороны предприятия.

Сильные стороны:

1) наличие собственных финансовых ресурсов;
2) высокая квалификация директора магазина;
3) наличие договора аренды;
4) наличие договоренности с поставщиками на поставку товаров для магазина.

Слабые стороны:

1) слабая конкурентность товара;
2) невозможность стать лидером;
3) неизвестность торговой марки.

Для разработки плана мероприятий по созданию и развитию ИП Шлейко Елена Николаевна магазин «Праздник» необходимо провести SWOT-анализ.

1 шаг – вносим всю полученную информацию в одну таблицу (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Исходная информация для SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1) наличие собственных финансовых ресурсов; 2) высокая квалификация директора магазина 3) наличие договора аренды 4) наличие договоренности с поставщиками на поставку товаров для магазина	1) слабая конкурентность товара 2) невозможность стать лидером 3) неизвестность торговой марки
Возможности	Угрозы
1) изменение законодательства в РФ 2) изменение модели поведения клиентов 3) изменение потребительских предпочтений 4) развитие технологий 5) барьеры для входа на рынок 6) доступ к каналам сбыта конурентов 7) степень информированности покупателей 8) численность конкурентов 9) уровень покупательского спроса 10) скорость рынка	1) уменьшение платежеспособного спроса 2) большая привлекательность рынка для малого бизнеса 3) степень насыщенности рынка 4) сила сопротивления работающих на рынке 5) узкая специализация 6) издержки перехода от одного поставщика к другому

2 шаг – проводим проверку сильных сторон. Для этого по каждой сильной стороне задаются два вопроса:

1. Каким образом сильная сторона повышает удовлетворенность клиента или прибыль магазина?
2. Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов?

В первом случае формируются сильные стороны, повышающие удовлетворенность – факторы успеха товара компании.

Во втором случае – это сильные стороны, формирующие отличие – основа для позиционирования и развития конкурентных преимуществ.

Факторы, которые попали в сильные стороны, но не увеличивают прибыль, не повышают удовлетворенность и не создают отличие от конкурентов, необходимо исключить. Они лишние.

Сильные стороны:

1) Наличие собственных финансовых ресурсов позволяет вложить средства в организацию бизнеса и закупить необходимый товар для последующей перепродажи. Это позволит получить прибыль в виде розничной наценки на товар. Данную сильную сторону оставляем.

2) Высокая квалификация директора магазина позволит сформировать оптимальный ассортимент, разработать программу стимулирования продаж, что будет способствовать повышению удовлетворенности клиентов и росту прибыли. Данную сильную сторону оставляем.

3) Наличие договора аренды позволит начать торговую деятельность в запланированные сроки, в результате чего магазин сможет получать прибыль в виде розничной наценки на товар. Данную сильную сторону оставляем.

4) Наличие договоренности с поставщиками на поставку товаров для магазина – это позволит сформировать необходимый ассортимент товаров, привлечь клиентов и обеспечить прибыль магазину. Данную сильную сторону оставляем.

3 шаг – проводим оценку слабых сторон. По каждой слабой стороне необходимо ответить на вопрос:

1. Каким образом слабая сторона снижает удовлетворенность клиента или прибыль магазина?

Слабые факторы, снижающие удовлетворенность – факторы основных неудач магазина.

Слабые стороны, которые не влияют на прибыль и удовлетворенность товаром магазина, необходимо исключить.

Слабые стороны:

1) Слабая конкурентность товара – может произойти изменение в сторону уменьшения спроса на товар, представленный в магазине, в результате чего магазин потеряет часть клиентов и прибыли. Данную слабую сторону оставляем.

2) Невозможность стать лидером – данная слабая сторона не влияет на прибыль и удовлетворенность товаром. Данную слабую сторону исключаем.

3) Неизвестность торговой марки – данная слабая сторона не влияет на прибыль и удовлетворенность товаром. Данную слабую сторону исключаем.

4 шаг – проводим проверку возможностей. По каждой возможности необходимо ответить на два вопроса:

1. Как данная возможность может повысить прибыль магазина или удовлетворенность товаром?
2. Существуют ли ресурсы для реализации возможности? Срок реализации?

Затрудняетесь ответить на первый вопрос – вычеркивайте.

Если в магазине нет ресурсов на реализацию возможности – ее необходимо отложить и исключить из анализа.

Возможности:

1) Изменение законодательства в сторону уменьшения налогового бремени позволит снизить расходы магазина и увеличить прибыль, что будет способствовать наращению собственных финансовых ресурсов. Данную возможность оставляем.

2) Изменение модели поведения клиентов в сторону увеличения спроса будет способствовать росту продаж и прибыли. Наличие договоренности на поставку товаров позволит расширить ассортимент товаров в случае увеличения спроса. Данную возможность оставляем.

3) Изменение потребительских предпочтений в сторону увеличения спроса будет способствовать росту продаж и прибыли. Наличие договоренности на поставку товаров позволит расширить ассортимент товаров в случае изменения потребительских предпочтений. Данную возможность оставляем.

4) Развитие технологий – невозможно оценить данную возможность. Данную возможность исключаем.

5) Барьеры для входа на рынок – невозможно оценить данную возможность. Данную возможность исключаем.

6) Доступ к каналам сбыта конкурентов – невозможно оценить данную возможность. Данную возможность исключаем.

7) Степень информированности покупателей – невозможно оценить данную возможность. Данную возможность исключаем.

8) Численность конкурентов – невозможно оценить данную возможность. Данную возможность исключаем.

9) Уровень покупательского спроса – изменение в сторону увеличения спроса, будет способствовать росту продаж и прибыли, а договоренности с поставщиками на товар и высокая квалификация директора магазина позволят расширить ассортимент продукции в магазине. Данную возможность оставляем.

10) Скорость роста - невозможно оценить данную возможность. Данную возможность исключаем.

5 шаг – проводим оценку угроз.

По каждой угрозе необходимо ответить на два вопроса:

1. Как данная угроза может снизить удовлетворенность товаром или уменьшить прибыль компании?
2. Возможный срок возникновения угрозы?

Затрудняетесь ответить на первый вопрос – вычеркиваем угрозу.

Прогнозный срок возникновения угрозы более 3 лет – откладываем ее на потом и убираем из анализа.

Угрозы:

1) Уменьшение платежеспособного спроса может привести к снижению количества клиентов и прибыли магазина. Данную угрозу оставляем.

2) Большая привлекательность рынка для малого бизнеса может привести к появлению новых конкурентов, что, в свою очередь, может привести к перераспределению потока клиентов и снижению прибыли магазина. Данную угрозу оставляем.

3) Степень насыщенности рынка может привести к снижению спроса на товар, представленный в магазине, что приведет к снижению прибыли. Данную угрозу оставляем.

4) Сила сопротивления работающих на рынке – невозможно оценить срок возникновения угрозы и степень влияния на прибыль и удовлетворенность товаром. Данную угрозу исключаем.

5) Узкая специализация – не влияет на прибыль и удовлетворенность товаром. Данную угрозу исключаем.

6) Издержки перехода от одного поставщика к другому – не влияет на прибыль и удовлетворенность товаром. Данную угрозу исключаем.

6 шаг – формируем сокращенный SWOT-анализ (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Сокращенный SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1) наличие собственных финансовых ресурсов; 2) высокая квалификация директора магазина 3) наличие договора аренды 4) наличие договоренности с поставщиками на поставку товаров для магазина	1) слабая конкурентность товара
Возможности	Угрозы
1) изменение законодательства в РФ 2) изменение модели поведения клиентов 3) изменение потребительских предпочтений 4) уровень покупательского спроса	1) уменьшение платежеспособного спроса 2) большая привлекательность рынка для малого бизнеса 3) степень насыщенности рынка

Завершением SWOT-анализа является правильная презентация его результатов, в которой формируются ключевые выводы и вектор развития магазина (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Результаты SWOT-анализа

	Возможности				Угрозы		
	Изменение законодательства в РФ	Изменение модели поведения клиентов	Изменение потребительских предпочтений	Уровень покупательского спроса	Уменьшение платежеспособного спроса	Большая привлекательность рынка для малого бизнеса	Степень насыщенности рынка
Сильные стороны	Позволяют ли сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?				Позволяют ли сильные стороны избежать данной угрозы?		
Наличие собственных финансовых ресурсов	A1			A4	B1	B2	B3
Высокая квалификация директора магазина		A2	A3	A4	B1		B3
Наличие договора аренды		A2	A3			B2	
Наличие договоренности с поставщиками и на поставку товаров для магазина		A2	A3	A4		B2	B3
Слабые стороны	Препятствуют ли слабые стороны использовать эту возможность?				Препятствуют ли слабые стороны избежать данной угрозы?		
Слабая конкурентность товара	C1				D1		

A1	Разработка ассортиментной политики с учетом изменения вкусов и предпочтений потребителей	B1	Разработка эффективной ценовой политики
A2	Разработка эффективной стратегии сбыта товаров в магазине	B2	Разработка политики стимулирования клиентов
A3	Разработка инновационной политики в области сбыта товаров	B3	Разработка рекламной политики
A4	Разработка ассортиментной политики с учетом увеличения покупательского спроса	D1	Разработка стратегии завоевания желаемых позиций на рынке
С 1 Разработка политики по привлечению клиентов, за счет формирования дополнительных конкурентных преимуществ, разработка индивидуальной программы обучения, как « взрастить» своих специалистов и разработка в кадровой политике план действий по поиску высококвалифицированных специалистов			

Сильные стороны будут способствовать получению преимуществ, благодаря выявленным возможностям. Так, снижение налогового бремени будет способствовать росту собственных финансовых ресурсов, что, в свою очередь, позволит разработать ассортиментную политику с учетом изменения вкусов и предпочтений потребителей (поле А1), что будет способствовать росту доходов магазина.

Высокая квалификация директора магазина позволит оценить модель поведения клиентов и выявить потребительские предпочтения, в результате чего будет разработана эффективная стратегия сбыта товаров в магазине, которая будет включать бонусную систему, систему специальных предложений и акций (например, «товар дня») (поле А2).

Высокая квалификация директора магазина, наличие договора аренды и договоренности с поставщиками позволит предоставлять клиентам такую инновационную услугу, как привоз товаров для интерьера под заказ клиентов (поле А3).

Высокая квалификация директора, наличие договоренностей с поставщиками и наличие собственных финансовых ресурсов позволит разработать ассортиментную политику с учетом увеличения уровня потребительского спроса (поле А4).

Выявленные сильные стороны будут способствовать избеганию угроз. С этой целью необходимы:

1) разработка эффективной ценовой политики (поле В1);

2) разработка политики стимулирования клиентов (после В2);

3) разработка рекламной политики (после В3)

Наличие возможностей должно быть направлено на устранение слабых сторон.

С этой целью необходима разработка политики по привлечению клиентов, за счет формирования дополнительных конкурентных преимуществ (поле С1). Конкурентные преимущества будут заключаться в высоком качестве обслуживания; наличии системы бонусов и скидок для клиентов; наличии широкого ассортимента в продаже. Также необходима разработка индивидуальной программы обучения, как « взрастить» своих специалистов и разработка в кадровой политике план действий по поиску высококвалифицированных специалистов. В частности, дополнительные финансовые ресурсы, полученные в ходе ослабления налогового бремени, могут быть направлены на повышение квалификации персонала.

Кроме того, стратегия должна быть направлена на устранение угроз и слабых сторон. С этой целью необходимо разработать стратегию завоевания желаемых позиций на рынке (поле D1). Данные стратегии будут выбраны на основании матрицы И. Ансоффа.

Принято выделять четыре стратегии роста предприятия, которые описаны в модели «Продукт – рынок» И. Ансоффа (рис. 2.15).

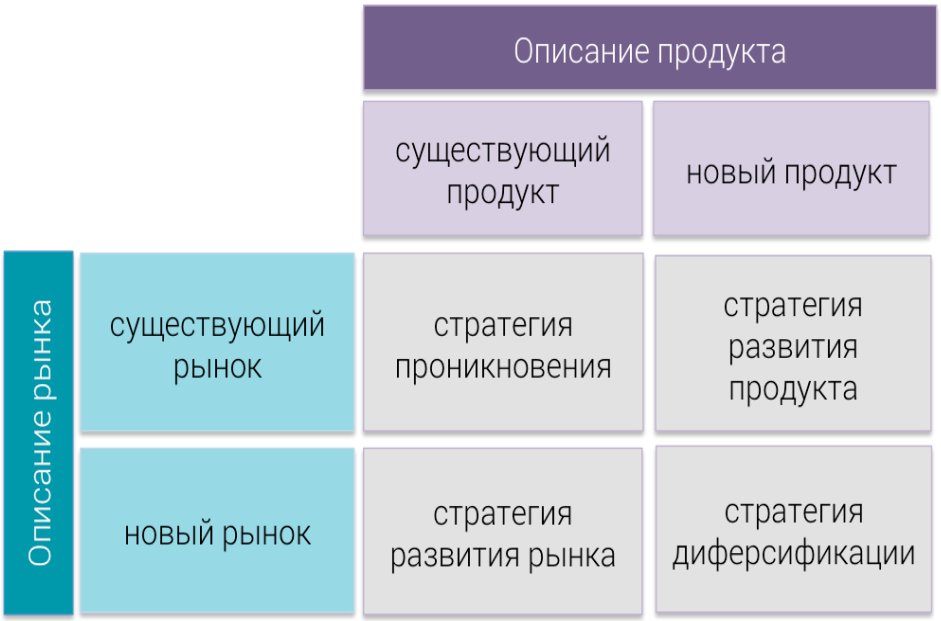

Рис. 2.15. Модель «Продукт – рынок» И. Ансоффа[65]

Первый шаг – рассматриваем возможность реализации стратегии проникновения (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Оценка возможности реализации стратегии проникновения

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке для магазина?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: розничная торговля подарками и товарами для интерьера Текущий товар: подарки и товары для интерьера		
Темп роста рынка	Высокий		
Уровень потребления товара магазина среди целевой аудитории		На уровне среднерыночных показателей	
Частота использования товара целевой аудиторией		Умеренная	
Уровень доступа к товару		На уровне среднерыночных показателей	
Уровень знания торговой марки	Ниже, чем в среднем по рынку		
Экономия от масштаба	Есть		
Товар компании имеет конкурентное преимущество			Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Да		

Второй шаг – рассматриваем возможность реализации стратегии развития рынка (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Оценка возможности реализации стратегии развития рынка

Стратегия развития рынка	Вопрос: сможет ли магазин выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать новый товар или текущий Товар	Текущий товар: подарки и товары для интерьера Новый рынок: вновь построенный торговый центр		
Магазин успешен в текущей деятельности			Нет
Количество игроков на новом рынке		Средний уровень насыщения рынка	
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют		
Товар обладает конкурентными преимуществами			Нет
Руководство магазина имеет инвестиционные возможности для освоения новых рынков			Нет

Третий шаг – рассматриваем возможность реализации стратегии развития товара (табл. 2.16).

Таблица 2.16

Оценка возможности реализации стратегии развития товара

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли магазин успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: розничная торговля подарками и товарами для интерьера Текущий товар: подарки и товары для интерьера		
Темп роста рынка	Высокий		
Размер текущего рынка		Средний	
Текущий товар устарел			Нет
Угроза входа новых игроков	Да		
Внутриотраслевая конкуренция		Тенденция к ужесточению	
Успех зависит от инновационности			Нет
Уровень обновления ассортимента преимущество			Низкий

Четвертый шаг – рассматриваем возможность реализации стратегии диверсификации (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Оценка возможности реализации стратегии диверсификации

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость магазина в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: розничная торговля портьерами Текущий товар: портьеры		
Темп роста текущего рынка		Замедляющийся, но растущий	
Конкуренция на текущем рынке	Высокая		
Руководство магазина имеет дополнительные финансовые ресурсы для развития бизнеса на новом рынке			Нет
Сотрудники магазина имеют определенный уровень компетенции для работы на новом рынке			Нет
Возможности роста на текущих рынках			Есть

Последним этапом является обобщение результатов (табл. 2.18).

Таблица 2.18

Обобщение результатов анализа матрицы Ансоффа

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Вероятна	У магазина есть все шансы для реализации данной стратегии. Необходимо работать в направлении повышения частоты покупки, увеличивать потребление товара	Разработка программы лояльности для повышения частоты покупки Предложение инновационных услуг с целью привлечения дополнительного числа клиентов
Стратегия развития рынка	Не возможна	У магазина есть реальные возможности для реализации стратегии проникновения на текущем рынке, инвестиционными возможностями для выхода на новые рынки магазин не располагает	
Стратегия развития товара	Не возможна	Магазин выходит на существующий рынок с существующим товаром, возможности для реализации стратегии развития товара магазин не имеет	
Стратегия диверсификации	Не возможна	Магазин имеет неплохие перспективы для развития на существующем рынке с существующим товаром. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется	

В нашем случае, мы выходим на существующий рынок с существующим продуктом. Следовательно, мы выбираем стратегию проникновения.

Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка. Стратегия проникновения на рынок относится к высокозатратным стратегиям (так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен).

Таким образом, по результатам анализа можно сказать, что новый магазин подарков и аксессуаров для интерьера для выхода на рынок использует стратегию проникновения. В качестве конкурентного преимущества будет выбран фокус на дифференцировании.

Для формирования конкурентного преимущества используем матрицу Майкла Портера, который считает, что конкурентного преимущества можно достичь либо в затратах, либо в продукте. Исходя из этого, он выделяет четыре типа конкурентного преимущества (рис. 2.16).

	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

Рис. 2.16. Типы конкурентного преимущества по М. Портеру [65]

Поскольку в качестве потенциальных клиентов будет выступать население микрорайона, в котором будет располагаться магазин, следовательно, работать он будет на узком рынке. Поскольку магазин будет предлагать к продаже стандартный товар, то необходимо сконцентрироваться на преимуществе в продукте. **Итак, в качестве конкурентного преимущества для магазина подарков и аксессуаров для интерьера выбирается фокус на дифференциации.**

Перед тем, как приступить к позиционированию товара, направленного на конкретную группу потребителей попробуем разобрать 3 проверочных вопроса:

- Можем ли мы выделить обособленную группу, у которой имеются особы требованиями к характеристикам товара?
- Насколько эта группа устойчива и велика в долгосрочном масштабе?
- Какими особенными характеристиками товар, вновь создаваемого магазина, может привлечь данную группу потребителей?

Чтобы магазин мог успешно реализовать свою продукцию, необходимо потребителей дифференцировать и выявить тех, которые могли бы стать потенциальными клиентами.

Самым распространенным методом сегментации рынка, является социально – демографическое сегментирование. Этот метод выбираем ещё и потому, что он поддается измерению достаточно легко.

Выделим критерии сегмента для частных лиц по социально – демографическому признаку (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Критерии сегментирования рынка по социально – демографическому признаку.

Критерии сегментирования	Лояльные покупатели	Непостоянные покупатели	Никогда не купят	Итого
социально-демографические				
пол				
мужской				1
женский	+	+		**2**
возраст				
до 20 лет		+		1
20-34 лет		+		1
35-40 лет	+	+		**2**
40+		+		1
доход				
низкий			+	1
средний	+	+		**2**
высокий	+	+		**2**
род занятий				
бизнесмены		+		1
рабочие	+	+		**2**
пенсионеры			+	1
студенты		+		1
домохозяйки		**+**		1

Далее выделим сегменты:

С1 – женщины рабочие в возрасте от 35 до 40 лет;

С2 – студенты;

С3 – бизнесмены и люди с доходами выше среднего.

Общее число жителей города Истра – 35139 человек.

Количество человек проживающих в районе открытия магазина 2100 человек.

Построим потребительскую матрицу по основным потребительским характеристикам: заинтересованность потребителя в анализируемой услуге и финансовая возможность потенциальных потребителей (табл. 2.20).

Таблица 2.20

Матрица потребительских групп

Заинтересованность покупателя на приобретении товара	Финансовый потенциал покупателя			
		Высокий	Средний	Низкий
	Высокая	С1	С2	-
	Средняя	С3	-	-
	Низкая	-	-	-

В нашем случае, в качестве целевой аудитории будут выступать работающие женщины в возрасте от 35 до 40 лет. Данная группа велика и устойчива в долгосрочном масштабе, у нее существует устойчивый спрос на товары для интерьера.

Какими же особыми характеристиками товара, можно привлечь данную группу потребителей?

Основной упор необходимо сделать на уникальность товара для этой группы покупателей, которая позволит не только их лояльность получить, но и обойти конкурентов. Уникальность будет нацелена на качество товара, а именно предлагаться оригинальный товар от производителя, а не подделка.

Далее уникальность поддерживаться будет и во внешнем виде товара. Особое внимание необходимо уделить дизайну, ведь товар должен выделяться на полках магазина, так как потребитель выбирает и « по одежке» в том числе, и у такого товара больше шансов на покупку.

Так же уникальность будет предложена в ассортименте товара, широта ассортимента позволит выбрать тот товар, который именно нужен потребителю.

Итак, стратегия позиционирования, будет строиться по типу целевой аудитории, как правило, такая группа потребителей имеет особые предпочтения к качеству товара и имеет определенную модель поведения в покупке и использовании товара.

Исходя из этого, сформируем позиционирование магазина, которое будет звучать так: « Подарки для тех, кто ценит уникальность во всем!».

Результаты SWOT-анализа говорят о необходимо разработки следующих программ и стратегий:

1) Разработка ассортиментной политики с учетом изменения вкусов и предпочтений потребителей и увеличения покупательского спроса.
2) Разработка эффективной политики сбыта.
3) Разработка инновационной политики в области сбыта товаров.

4) Разработка эффективной ценовой политики.
5) Разработка политики стимулирования клиентов.
6) Разработка рекламной политики.
7) Разработка политики по привлечению клиентов.
8) Разработка стратегии завоевания желаемых позиций на рынке.
9) Разработка кадровой политики.

Мероприятия по достижению результатов SWOT-анализа представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21

Мероприятия по достижению результатов SWOT-анализа

№	Мероприятия	Ответственный	Срок выполнения	Необходимые ресурсы
1	Разработка ассортиментной политики с учетом изменения вкусов и предпочтений потребителей и увеличения покупательского спроса	Директор	Май 2015 г., корректировка – по мере изменения вкусов и предпочтений потребителей	Для формирования первоначального ассортимента – 236 тыс. руб.
2	Разработка эффективной политики сбыта	Директор	Май 2015 г., корректировка – ежемесячно, в зависимости от поведения конкурентов и реакции клиентов	-
3	Разработка инновационной политики в области сбыта товаров	Директор	Май 2015 года	-
4	Разработка эффективной ценовой политики.	Директор	Май 2015 г., корректировка – ежемесячно, в зависимости от поведения конкурентов и реакции клиентов	-
5	Разработка политики стимулирования клиентов	Директор	Май 2015 г., корректировка – ежемесячно, в зависимости от реакции клиентов	-

6	Разработка рекламной политики.	Директор	Май-июль 2015 г.	200 тыс. руб.
7	Разработка политики по привлечению клиентов	Директор	Май-июль 2015 г.	-
8	Разработка кадровой политики	Директор	Апрель 2015 г.	-
9	Разработка стратегии завоевания желаемых позиций на рынке	Директор	Май-июль 2015 г.	-

ГЛАВА 3. БИЗНЕС-ПЛАН STARTUP КОМПАНИИ - ОТКРЫТИЯ НОВОГО МАГАЗИНА ПОДАРКОВ И АКСЕССУАРОВ ДЛЯ ИНТЕРЬЕРА (Г. ИСТРА)

3.1. Резюме бизнес-плана

Резюме проекта представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Резюме бизнес-плана

Инициатор проекта	ИП Шлейко Елена Николаевна
Цель проекта	Открытие магазина подарков и аксессуаров для интерьера
Регион	Московская область, г. Истра
Начало реализации проекта	2 полугодие 2015 года
Длительность	Долгосрочный
Контакты	Мобильный телефон 8-903-683-96-94, Shleyko@mail.ru
Инвестиции, тыс. руб. В том числе - оборудование - формирование товарного ассортимента на первом этапе	601 365 236
Выручка от реализации проекта в 2015 году, тыс. руб.	4245
Чистая прибыль от реализации проекта в 2015 году, тыс. руб.	335
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	1789
Период окупаемости проекта, лет	1,4

3.2. Разработка основных разделов бизнес-плана

Разработка ассортиментной политики с учетом изменения вкусов и предпочтений потребителей, а так же увеличения спроса потребителей.

Политика в области формирования ассортимента должна строиться на обеспечении дифференциации товара.

Реализация данной цели возможна через следующие тактические действия:

- формирование ассортимента с учетом потребительских предпочтений и модели поведения покупателей;

- своевременное пополнение ассортимента;

- постоянное введение в ассортимент новинок.

Разработка эффективной политики сбыта.

Политика стимулирования клиентов будет преследовать решение следующих задач:

- увеличение числа покупателей магазина;

- увеличение стоимости покупки (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Цели стимулирования клиентов магазина

Стратегические цели	Специфические цели	Разовые цели
Увеличить число клиентов магазина Увеличить стоимость покупки Увеличить товарооборот по сравнению с запланированными показателями Увеличить прибыль	Ожить продажу товаров Обеспечить высокую скорость оборота товаров в магазине Сформировать оптимальный ассортимент, пользующийся спросом	Поддержать рекламную кампанию

Разработка политики по привлечению клиентов будет основываться на высоком качестве обслуживании. Для этого необходимо разработать программу по повышению квалификации персонала. В частности, планируется раз в год направлять продавцов-консультантов на тренинги для продавцов-консультантов (тренинги по продажам, ассортименту, сервису и т.д), ведь донести верную информацию до клиента, например, о товаре – самое главное при его продвижении.

Еще одной мерой будет формирование переменной части заработной платы, которая будет зависеть от выполнения плана по товарообороту. Условия выплаты премии будут следующими:

- 25% от суммы оклада выплачивается в случае превышения плана по товарообороту;

- 10% - в случае 100% выполнения плана по товарообороту;

- 0% - есть план по товарообороту не будет выполнен.

Безусловно, стимулирование продавцов – консультантов, обходится дешевле, чем работа по всей целевой аудитории, и результаты бывают порой не хуже, ведь именно от них, в том числе, зависит сбыт.

Разработка инновационной политики в области сбыта товаров. Ее реализация будет осуществлена с помощью привоза товаров для интерьера под заказ клиентов по каталогам.

Разработка эффективной ценовой политики. Реализация данной политики будет строиться на предоставлении скидок клиентам. В частности, для клиентов магазина может быть предложена следующая система скидок:

1) скидка 5% при повторной покупке в магазине;

2) скидка 2% при покупке свыше 1000 руб.;

3) скидка 2% в будние дни с 10 до 16.00.

Разработка политики стимулирования клиентов. Тактические действия будут следующими:

Разработка дополнительных услуг для клиентов (привоз товаров для интерьера по индивидуальным заказам) и разработка программы лояльности клиентов.

Программа лояльности клиентов будет включать:

- Выпуск накопительных дисконтных карточек. Метод работы карточек будет следующий: первая покупка – подарочная карточка в 5% скидкой; сумма покупок от 15 000 рублей – 7,5% скидка; от 50 000 рублей – 10%; от 100 000 рублей – 15% скидка;
- Проведение периодических акций со значительными скидками на определенные виды товаров. Возможно продажа тематических подарков и сувениров в периоды праздников (Новый год, Рождество, 23 февраля, 8 марта);
- Проведение акций с разыгрыванием призов. Будет устраиваться в виде лотереи со свободным бесплатным участием. В виде призов будет продаваемая продукция.

Разработка рекламной политики.

Рекламная кампания будет включать в себя красочное оформление магазина; рекламный щит рядом с торговым центром в течение двух месяцев; листовки в каждый почтовый ящик; услуги промоутера в день открытия магазина.

Вся рекламные мероприятия должны обязательно подкрепляться мероприятиями по стимулированию продаж, иначе мы не сможет достичь эффективности в данном направлении.

Кадровая политика.

Для формирования штата магазина, необходимо рассмотреть бизнес-процессы (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Бизнес-процессы магазина подарков и товаров для интерьера и ответственный исполнитель

Бизнес-процесс	Исполнитель
Формирование ассортимента	Директор, продавец-кассир

Прием и возврат товара	Директор, продавец-кассир
Оприходование товара	Главный бухгалтер
Ценообразование	Директор, главный бухгалтер
Перемещение товара со склада в торговый зал	Продавец-кассир
Реализация товара	Продавец-кассир
Формирование программы лояльности	Директор
Организация учета	Главный бухгалтер
Инвентаризация	Главный бухгалтер, продавец-кассир
Уборка помещений	Уборщик помещений

Исходя из необходимости в персонале для обеспечения бизнес-процессов, составляем должностные инструкции (приложение 2).

Исходя из должностных инструкций, формируем требования к персоналу (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Требования к персоналу

Должность	Образование	Стаж работы по специальности	Возраст	Дополнительные требования
Директор	Высшее профессиональное образование	Не менее 5 лет	Нет ограничений	-
Главный бухгалтер	Высшее профессиональное образование	Не менее 3 лет	Нет ограничений	Знание 1С: 8
Продавец-кассир	Высшее и среднее специальное образование	Не менее 1 года	Нет ограничений	Знание контрольно-кассовой машины, ПК, в том числе уметь пользоваться компьютерными программами учета товаров, наличие медицинской книжки
Уборщик помещений	Нет требований	Нет требований	Нет ограничений	Ответственность, чистоплотность

Для определения численности сотрудников магазина, необходимо рассмотреть условия труда.

Директор – с 9.00 до 18.00

Главный бухгалтер – с 9.00 до 18.00

Продавец-кассир – с 10.00 до 21.00 по схеме «2 на 2».

Уборщик помещений – осуществляет уборку помещений перед открытием магазина – до 9.30.

Следовательно, потребность в персонале составит:

- директор – 1 штатная единица;
- главный бухгалтер – 1 штатная единица;
- продавец-кассир – 2 штатные единицы;
- уборщик помещений – 1 штатная единица.

Для обеспечения мотивации сотрудников в качественном выполнении своих обязанностей, необходимо разработать Положение об оплате труда и премировании сотрудников магазина подарков и аксессуаров для интерьера ИП Шлейко Елены Николаевны (приложение 3).

Таким образом, установлено, что оклады содержатся в штатном расписании. Поэтому следующим этапом является разработка штатного расписания (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Штатное расписание магазина

Должности	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Премия, руб.	Итого заработная плата за месяц, руб.
Директор	1	44000	11000	55000
Главный бухгалтер	1	30000	7500	37500
Продавец-кассир	2	70000	17500	87500
Уборщик помещений	1	20000	-	20000
Итого	5	164000	36000	200000

Также необходима разработка индивидуальной программы обучения, как « взрастить» своих специалистов и разработка в кадровой политике план действий по поиску высококвалифицированных специалистов. В частности, дополнительные финансовые ресурсы, полученные в ходе ослабления налогового бремени, могут быть направлены на повышение квалификации персонала.

Тактические действия отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Тактические мероприятия, направленные на реализацию стратегии проникновения

Направление	Тактические решения	Сроки	Ответственные	Источник финансирования
Политика стимулирования клиентов	Разработка дополнительных услуг для клиентов (привоз товаров для интерьера по индивидуальным заказам) Разработка программы лояльности клиентов (выпуск дисконтных карт, проведение акций)	Постоянно с момента открытия магазина	Директор	На первом этапе – собственные финансовые ресурсы; в последующем - выручка
Ценовая политика	Формирование системы скидок: 1) скидка 5% при повторной покупке в магазине; 2) скидка 2% при покупке свыше 1000 руб.; 3) скидка 2% в будние дни с 10 до 16.00	Постоянно с момента открытия магазина	Директор	На первом этапе – собственные финансовые ресурсы; в последующем - прибыль
Ассортиментная политика	Формирование ассортимента с учетом потребительских предпочтений и модели поведения покупателей Своевременное пополнение ассортимента Постоянное введение в ассортимент новинок	Постоянно с момента открытия магазина	Директор	На первом этапе – собственные финансовые ресурсы; в последующем - выручка
Рекламная политика	Красочное оформление магазина Рекламный щит в непосредственной близости к торговому центру, где расположен магазин Рассылка листовок по почтовым ящикам Услуги промоутера в	Начало мероприятий – за две недели до открытия магазина рекламный щит – на протяжении двух месяцев с момента открытия магазина Услуги промоутера – в день открытия магазина	Директор	На первом этапе – собственные финансовые ресурсы; в последующем - прибыль

	день открытия магазина	Рассылка листовок по почтовым ящикам – раз в две недели в первые полгода работы магазина		
Сбытовая политика	Высокое качество обслуживания	Постоянно с момента открытия магазина	Директор	Материальное стимулирование за счет высоких объемов продаж будет осуществлено за счет собственных финансовых ресурсов на первом этапе, далее – за счет получаемых доходов

Концепция магазина будет основана на предоставлении широкого ассортимента товаров, что обеспечит конкурентное преимущество – фокус на дифференциации.

Одним из важнейших элементов бизнес-плана является разработка плана оказания услуг.

Величина среднего чека планируется на уровне 1444 руб., у конкурентов – на 1800 руб.

Полученные результаты в ходе опроса явились основой для разработки плана продаж (табл. 3.7). Динамика продаж определена на основании изучения динамики розничных продаж в городе Истра за 2013 год по месяцам.

Таблица 3.7

План продаж на 2015 г.

Показатели	Значение
Численность населения микрорайона чел.	2100
Численность потенциальных клиентов, чел.	1470
В том числе планирующих приобретать товары на сумму:	
- 1000 руб.	103
- 1000-2000 руб.	412
- 2000-3000 руб.	470
- 3000-5000 руб.	323
- свыше 5000 руб.	162
Ожидаемый товарооборот, тыс. руб.	4245
В том числе	
- июль	675
- август	670
- сентябрь	700

- октябрь	730
- ноябрь	680
- декабрь	790

Для планирования продаж в последующие периоды применим средний темп роста оборота предприятий розничной торговли, который составил за период 2012-2014 гг. 3,4% (таблица 3.8).

Таблица 3.8

План выручки от продаж в 2015-2019 гг.

Период	Сумма, тыс. руб.
2015 г.	4245
2016 г.	8779
2017 г.	9077
2018 г.	9386
2019 г.	9705

Динамика планируемых продаж представлена на рисунке 3.1.

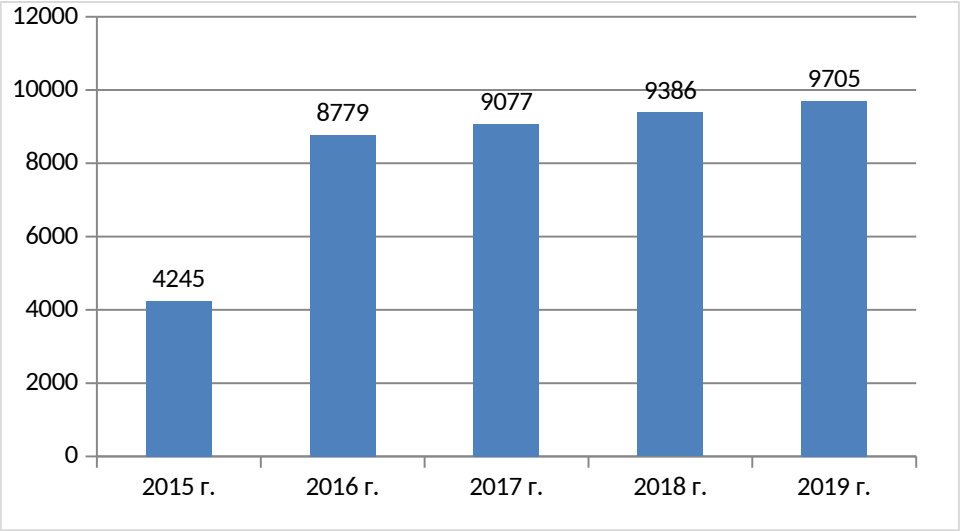

Рис. 3.1. Планируемая выручка от продаж на период реализации бизнес-плана, тыс. руб.

Единовременные затраты составят 601 тыс. руб. Они будут включать в себя расходы, которые отражены в приложении 4.

Текущие расходы магазина складываются из двух основных элементов:

- покупная стоимость товаров;

- расходы по обслуживанию функционирования магазина.

Для определения покупной стоимости товаров, исходим из плана формирования цены. Мы планируем выигрывать по цене. В настоящее время у конкурентов покупная стоимость товаров составляет в среднем 32% от выручки. Делая меньшую наценку, мы сможем обеспечить меньшие цены на аналогичные товары. Поэтому мы планируем данный показатель на уровне 35% (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Расчет покупной стоимости товаров во 2 полугодии 2015 года, тыс. руб.

Месяц	Значение
Июль	236
Август	235
Сентябрь	244
Октябрь	257
Ноябрь	237
Декабрь	277
Итого	1486

Для планирования суммы данных расходов на последующие периоды воспользуемся индексом потребительских цен. На 2016 год он составляет примерно 4% (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Расчет покупной стоимости товаров на 2015-2019 гг.

Период	Сумма, тыс. руб.
2015 г.	1486
2016 г.	3091
2017 г.	3215
2018 г.	3343
2019 г.	3477

Следующей статьей расходов являются затраты на обслуживание магазина. Данные расходы включают в себя следующие статьи:

- заработная плата;
- отчисления на социальное страхование;
- аренда помещения;
- амортизация оборудования;
- доставка товаров в магазин.

Расчет текущих затрат на 2015 г. представлен в таблице 3.11.

Амортизация начисляется линейным способом. Инвестиции в торговое оборудование – 601 тыс. руб. Норма амортизации – 20% в год. В месяц:

601 * 0,2 / 12 = 10 тыс. руб.

Аренда помещения в месяц составит 70 тыс. руб. Планируется арендовать 70 кв. м. Стоимость аренды в месяц 1 кв. м составляет 1000 руб.

Таблица 3.11

Текущие затраты по функционированию магазина в 2015 г., тыс. руб.

Месяц	Заработная плата	Отчисления на социальные услуги (30,2%)	Аренда помещения	Амортизация	Доставка товаров, затраты на рекламу	Итого
Июль	200	60	70	10	50	390
Август	200	60	70	10	50	390
Сентябрь	200	60	70	10	50	390
Октябрь	200	60	70	10	50	390
Ноябрь	200	60	70	10	50	390
Декабрь	200	60	70	10	50	390
Итого	1200	360	70	60	300	2340

Таким образом, текущие затраты по функционированию магазина в 2015 г. составят 2340 тыс. руб.

План текущих затрат на 2015-2019 гг. представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12

План текущих затрат по функционированию магазина в 2015-2019 гг., тыс. руб.

Период	Сумма
2015 г.	2340
2016 г.	4774
2017 г.	4870
2018 г.	4966
2019 г.	5066

Общая сумма расходов по годам представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Сумма общих расходов магазина в 2015-2019 гг., тыс. руб.

Период	Покупная стоимость товаров	Расходы по функционированию магазина	Итого
2015 г.	1486	2340	3826
2016 г.	3091	4774	7865
2017 г.	3215	4870	8085
2018 г.	3343	4966	8309
2019 г.	3477	5066	8543

Динамика общих расходов представлена на рисунке 3.2.

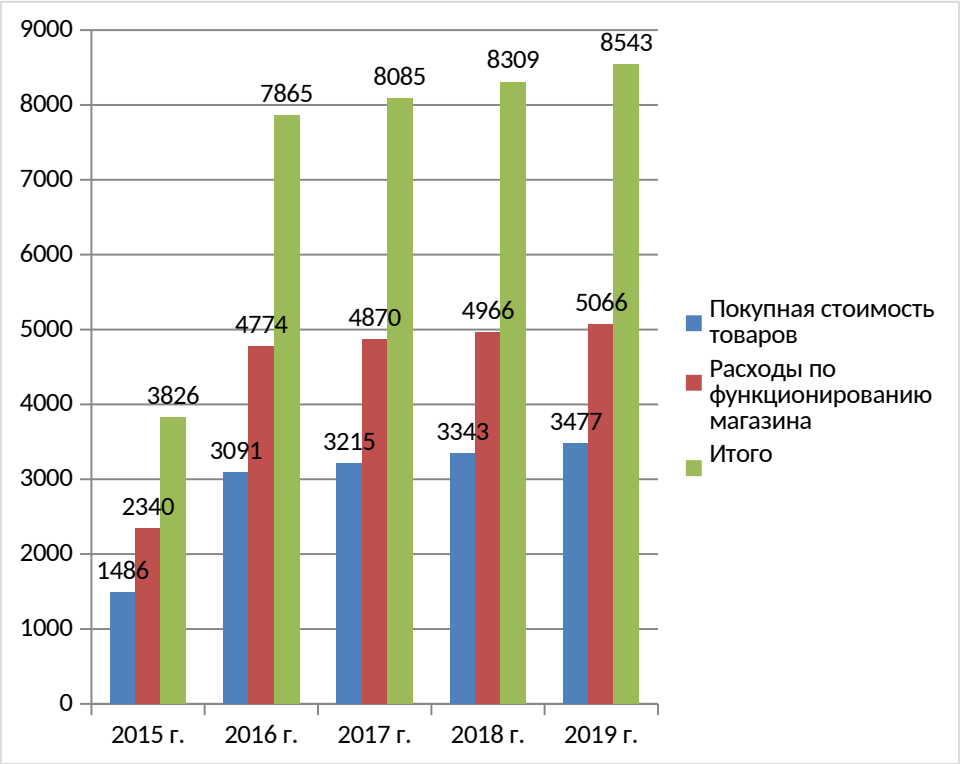

Рис. 3.2. Динамика общих расходов магазина в 2015-2019 гг., тыс. руб.

Следующим этапом является сопоставление ожидаемых доходов и расходов магазина, а также определение суммы прибыли.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз позволил сделать вывод, что необходима реализация проникновения на рынок. При этом тактические решения для ее реализации должны быть направлены на привлечение большего количества клиентов. Это возможно за счет разработки рекомендаций по стимулированию продаж. В частности, для магазина можно предложить следующие: инструменты

- создание прозрачной системы скидок и бонусов;
- налаживание личных контактов;
- проведение для клиентов различных маркетинговых акций;
- денежные скидки при определенном размере покупок;
- стимулирование повторных продаж путем выпуска дисконтных карт.

3.3. Оценка эффективности бизнес-плана

Финансовые результаты от реализации проекта по открытию нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Финансовые результаты от реализации проекта по открытию магазина, тыс. руб.

Период	Выручка	Текущие затраты	Прибыль от продаж	Чистая прибыль
2015 г.	4245	3826	419	335
2016 г.	8779	7865	914	731
2017 г.	9077	8085	992	794
2018 г.	9386	8309	1077	862
2019 г.	9705	8543	1162	930

Динамика изменения чистой прибыли представлена на рисунке 3.3.

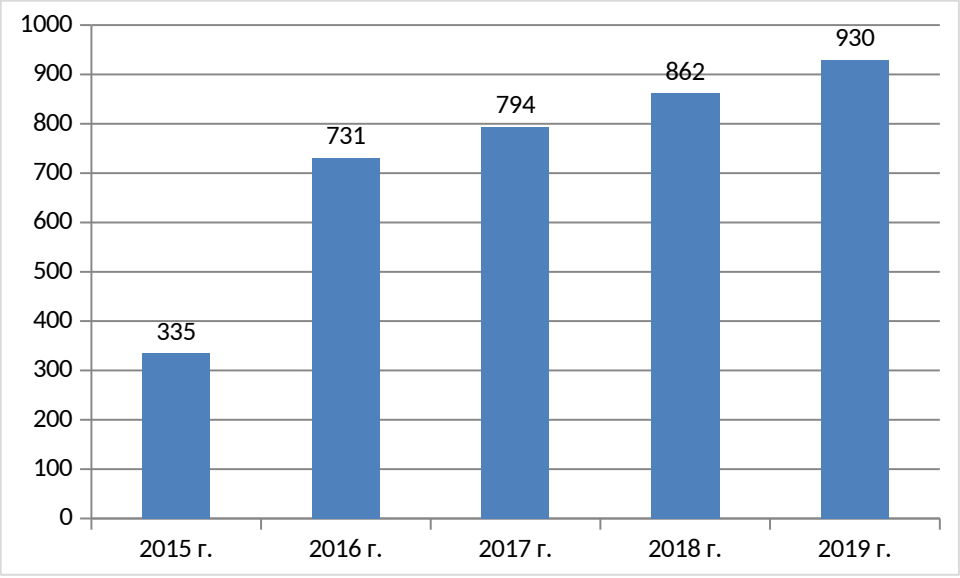

Рис. 3.3. Динамика изменения чистой прибыли по годам, тыс. руб.

Далее необходимо рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта.

Показатели эффективности рассчитаны в таблице 3.15. Норма дисконта заложена на уровне 15% годовых.

Таблица 3.15

Показатели эффективности проекта по открытию магазина

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Денежный поток от операционной деятельности (чистая прибыль + амортизация)	335	731	794	862	930
Сальдо от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	601	-	-	-	-
Денежный поток, тыс. руб.	-266	731	794	862	930
Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,15)	0,93	0,76	0,66	0,57	0,50
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	-247	556	524	491	465
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	-247	309	833	1324	1789
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	1789				
Срок окупаемости, годы	1,4				

Чистый дисконтированный доход по проекту составит 1789 тыс. руб. Проект окупится за 1,4 года.

Динамика изменения дисконтированного денежного потока представлена на рисунке 3.4.

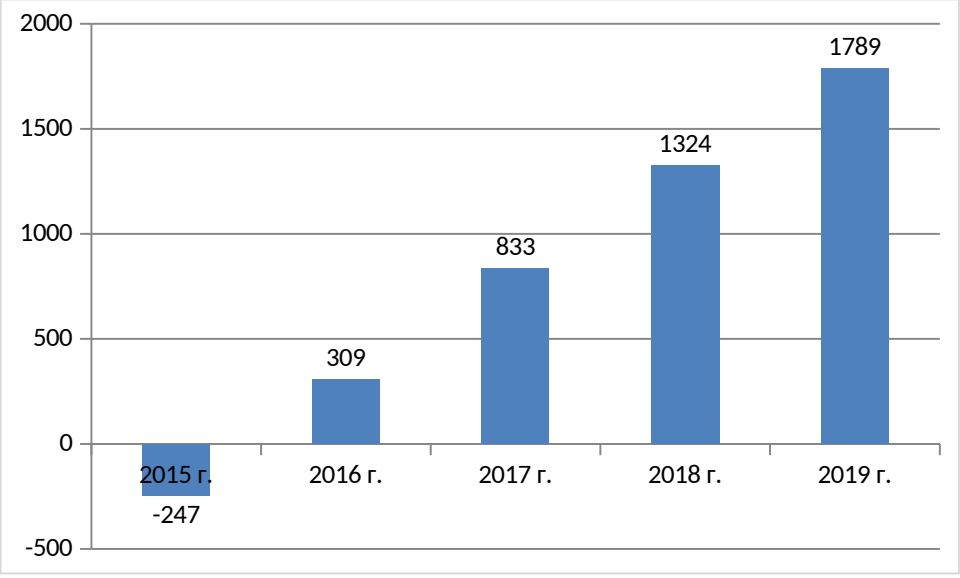

Рис. 3.4. Динамика изменения дисконтированного денежного потока, тыс. руб.

Сложная внешняя среда, в которой происходит реализация инвестиционных проектов, требует тщательной оценки рисков инновационного проекта.

Все риски, присущие инвестиционным проектам, можно разделить на три основных вида (рис. 3.5).

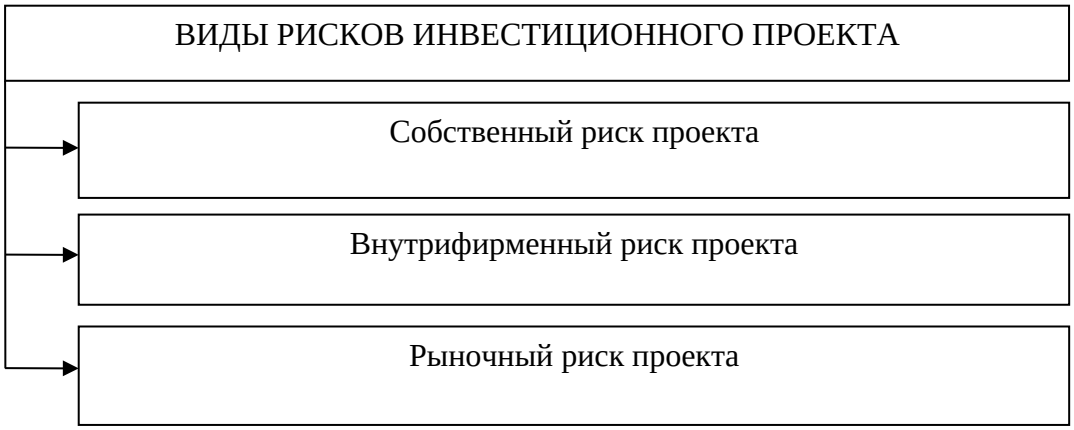

Рис. 3.5. Виды рисков инвестиционного проекта

Под собственным риском инвестиционного проекта понимается риск того, что доходы, которые будут получены от реализации инвестиционного проекта, будут значительно ниже, чем запланировано в бизнес-плане.

Внутрифирменный риск инвестиционного проекта представляет собой риск влияния финансового состояния предприятия на ход реализации проекта.

Рыночный риск инвестиционного проекта представляет риск влияния изменения рыночной стоимости предприятия на ход реализации проекта.

В настоящее время разработан широкий инструментарий оценки рисков, в качества наиболее часто используемых методов выступают:

- метод корректировки нормы дисконта;
- метод достоверных эквивалентов;
- анализ чувствительности критериев эффективности;
- метод сценариев;
- анализ вероятностных распределений потоков платежей и др.

При этом исследователи выделяют две основные составляющие риска инвестиционного проекта:

1) чувствительность чистой дисконтированной стоимости к изменениям значений ключевых показателей проекта;
2) вероятностные распределения ключевых показателей проекта.

В связи с этим, все методы оценки рисков инвестиционного проекта базируются на концепции временной стоимости денег и вероятностных подходах.

Рассмотрим более подробно основные методы оценки рисков инвестиционного проекта.

Метод корректировки нормы дисконта является наиболее простым для использования на практике. Его суть сводится к корректировке величины дисконта, которая учитывает премию за риск. При этом, чем выше риски проекта, тем большая премия за риск закладывается в норму дисконта.

Несмотря на явное преимущество, связанное с простотой расчетов, данный метод имеет ряд недостатков:

- использование метода позволяет привести будущие денежные потоки к настоящей стоимости, но не позволяет оценить степень риска;

- метод исходит из предположения, что увеличение риска – величина постоянная на протяжении всего периода реализации проекта, что на практике является маловероятным;

- метод не позволяет получить оценку вероятностных распределений денежных потоков по отдельным периодам;

- метод позволяет оценить, как изменятся основные показатели эффективности инновационного проекта только под влиянием изменения нормы дисконта, оценка влияния других факторов невозможна.

Метод достоверных эквивалентов. Особенность данного метода заключается в том, что корректируется не норма дисконта, а величина ожидаемых денежных потоков. Это осуществляется за счет введения корректирующих коэффициентов. На практике определение корректирующих коэффициентов осуществляется, как правило, с использованием экспертного метода, что вносит большой субъективизм в данный метод.

Данный метод позволяет более корректно учитывать уровень риска, поскольку корректирующие коэффициенты – величина, которая меняется по периодам реализации проекта, в зависимости от ожидаемого уровня риска в тот или иной временной промежуток.

Анализ чувствительности критериев эффективности – данный метод нашел широкое распространение на практике. Суть данного метода сводится к нахождению результирующих показателей эффективности инвестиционного проекта под влиянием изменения различных факторов. Другими словами, метод позволяет оценить, как изменится результирующий

показатель под влиянием изменения того или иного фактора. Менее рискованным считается тот проект, у которого варьирование чистой дисконтированной стоимости является минимальным.

Данный метод имеет, как преимущества, так и недостатки. В качестве преимуществ можно назвать хорошую иллюстрацию влияния отдельных показателей на чистую дисконтированную стоимость. Это позволяет выявить те факторы, на которые следует обратить особое внимание при реализации инвестиционного проекта.

В качестве недостатков данного метода отмечают жесткую детерминированность используемых моделей для анализа; отсутствие вероятностных оценок возможных отклонений факторов и результирующего показателя; нахождение влияния только одного фактора, поскольку остальные величины остаются постоянными.

Метод сценариев позволяет сочетать исследование чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок. Последовательность применения данного метода наглядно представлена на рисунке 3.6.

В качестве недостатка данного метода можно назвать тот факт, что его использование призвало оценить изменение только результирующих показателей эффективности инвестиционного проекта. Поэтому пользователи не могут получить информацию о том, как меняются потоки платежей и другие ключевые показатели проекта под влиянием тех или иных факторов.

Анализ вероятностных распределений потоков платежей. Данный метод заключается в том, что ожидаемые платежи распределяются по отдельным периодам. После чего находится варьирование данной величины. Чем ниже варьирование показателя, тем ниже риск того или иного инвестиционного проекта.

Использование данного метода позволяет получить информацию о динамике ожидаемых денежных потоков и чистой дисконтированной стоимости.

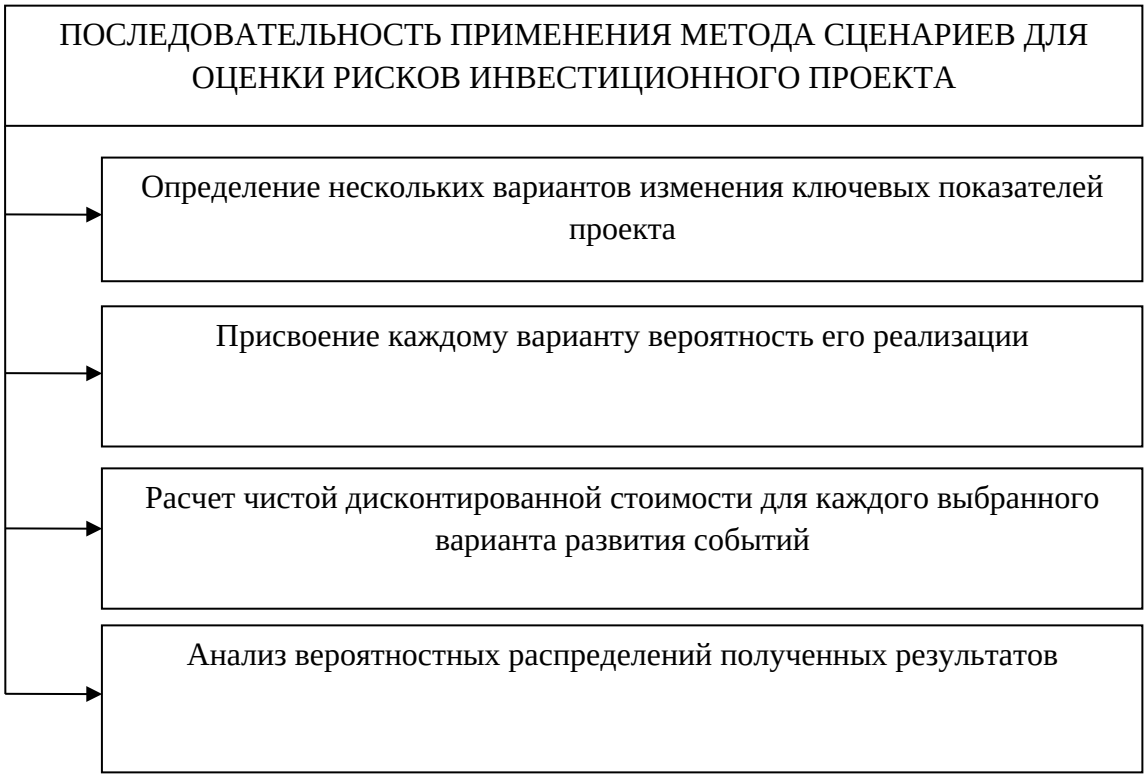

Рис. 3.6. Последовательность применения метода сценариев для оценки рисков инвестиционного проекта

Таким образом, инструментарий оценки рисков инвестиционного проекта очень широк. Использование того или иного метода зависит от целей, которые ставит финансовый менеджер. В нашем случае будет использован метод сценариев.

Поскольку магазин будет функционировать в условиях высокой конкуренции, необходимо рассмотреть риски. Среди основных можно назвать:

- снижение количества клиентов;
- рост затрат по функционированию магазина.

Для оценки рисков используем метод сценариев. Будут рассмотрены:

- оптимистический вариант развития событий;
- пессимистический вариант развития событий.

Пессимистический вариант предполагает, что количество клиентов снизится примерно на 10-15%, при этом будет отмечен рост затрат по функционированию магазина – на 10-15%. Исходя из этих предпосылок, были рассчитаны финансовые результаты, а также показатели эффективности проекта.

Финансовые результаты по пессимистическому варианту от реализации проекта по открытию магазина представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16

Финансовые результаты от реализации проекта по открытию магазина (пессимистический вариант)

Период	Выручка, тыс. руб.	Текущие затраты, тыс. руб.	Прибыль от продаж, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.
2015 г.	3820	4209	-389	-389
2016 г.	7901	7486	415	332
2017 г.	8169	7670	499	399
2018 г.	8447	7925	522	418
2019 г.	8734	8199	535	428

Динамика чистой прибыли от реализации проекта по пессимистическому варианту представлена на рисунке 3.7.

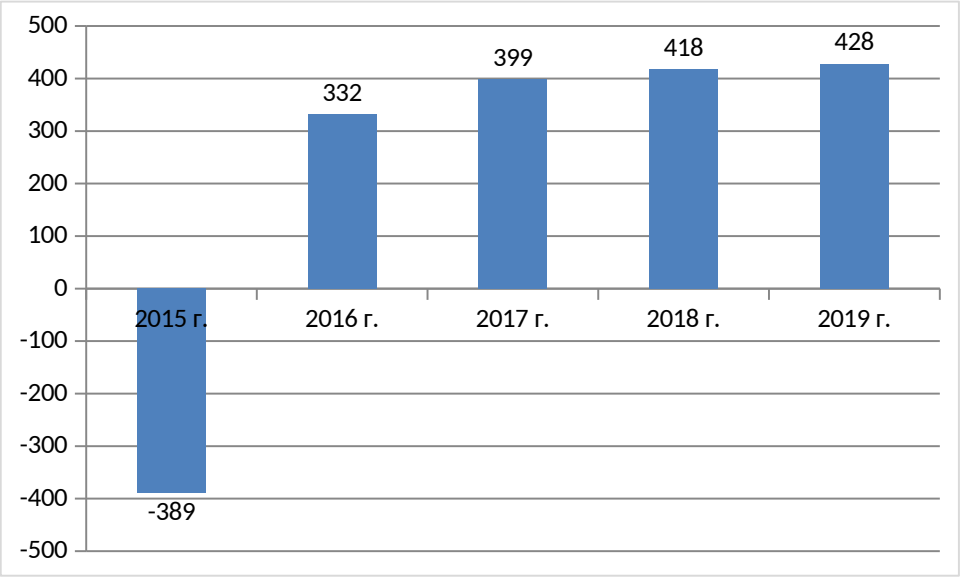

Рис. 3.7. Динамика чистой прибыли по пессимистическому варианту, тыс. руб.

Расчет чистого дисконтированного дохода по пессимистическому варианту представлен в таблице 3.17.

Таблица 3.17

Расчет чистого дисконтированного дохода (пессимистический вариант)

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Денежный поток от операционной деятельности	-329	452	519	538	548
Сальдо от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	-601	-	-	-	-
Денежный поток, тыс. руб.	-930	452	519	538	548
Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,15)	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	-809	344	343	307	274
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	-809	-465	-122	185	459
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	459				

Динамика чистого дисконтированного дохода по пессимистическому варианту представлена на рисунке 3.8.

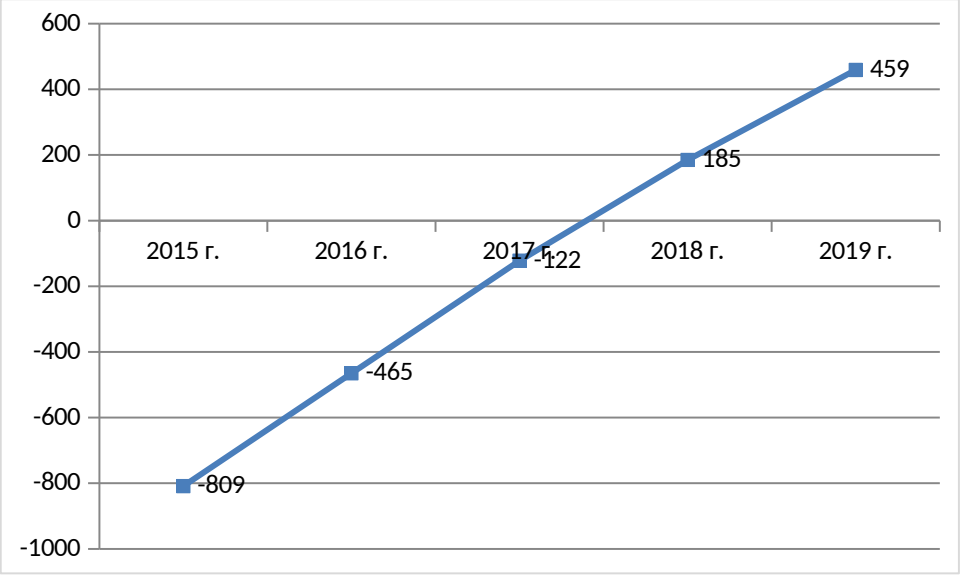

Рис. 3.8. Динамика чистого дисконтированного дохода по пессимистическому варианту, тыс. руб.

Финансовые результаты от реализации проекта по оптимистическому варианту представлены в таблице 3.18. Данный вариант предполагает увеличение объемов продаж, а также снижение затрат соответственно на 10%.

Таблица 3.18

Финансовые результаты от реализации проекта по открытию магазина (оптимистический вариант)

Период	Выручка, тыс. руб.	Текущие затраты, тыс. руб.	Прибыль от продаж, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.
2015 г.	4670	3443	1227	982
2016 г.	9657	4930	4727	3782
2017 г.	9985	5085	4900	3920
2018 г.	10325	5243	5082	4066
2019 г.	10675	5409	5266	4213

Динамика чистой прибыли по оптимистическому варианту представлена на рисунке 3.9.

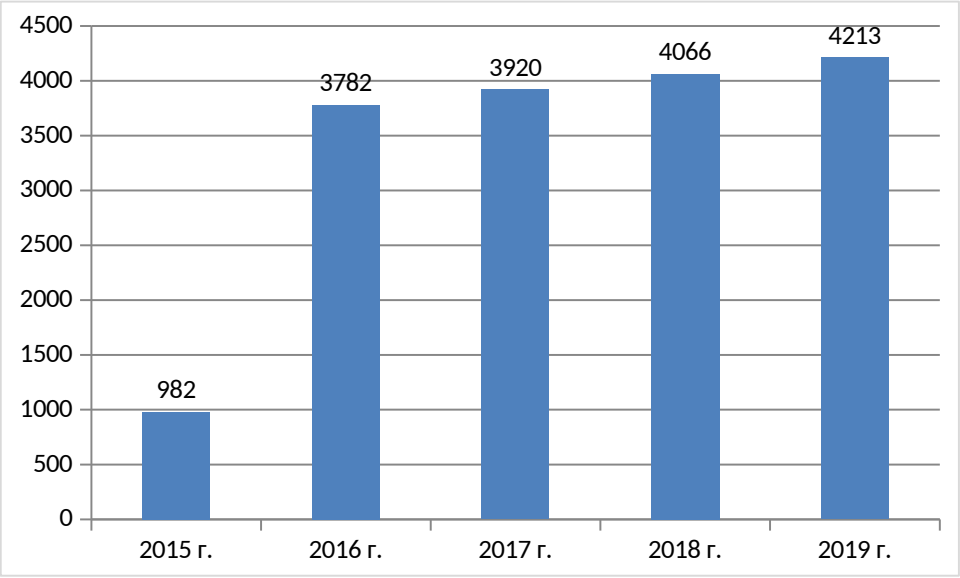

Рис. 3.9. Динамика чистой прибыли по оптимистическому варианту, тыс. руб.

Далее необходимо рассчитать чистый дисконтированный доход по оптимистическому варианту (табл. 3.19).

Таблица 3.19

Расчет чистого дисконтированного дохода (оптимистический вариант)

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Денежный поток от операционной деятельности (чистая прибыль + амортизация)	1372	4562	4700	4846	4993
Сальдо от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	-601	-	-	-	-
Денежный поток, тыс. руб.	771	4562	4700	4846	4993
Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,15)	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	671	3467	3102	2762	2496
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	671	4138	7240	10002	12498
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	12498				

Динамика чистого дисконтированного дохода по оптимистическому варианту представлена на рисунке 3.10.

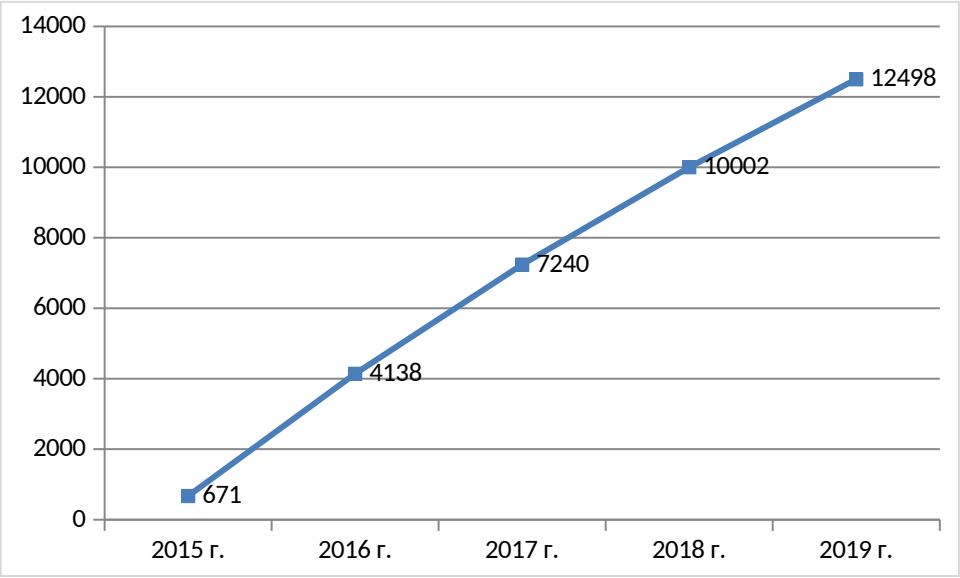

Рис. 3.10. Динамика чистого дисконтированного дохода по оптимистическому варианту, тыс. руб.

Сценарный анализ рисков по проекту представлен в таблице 3.20.

Таблица 3.20

Сценарный анализ рисков

Факторы	Пессимистический сценарий (% изменения)	Оптимистический сценарий (% изменения)	Наиболее вероятный сценарий (% изменения)
Рост затрат по функционированию магазина	+10	-	-
Снижение клиентов	+10	-	-
Рост объемов заказов	-	+10	-
Рост покупной стоимости товаров	-	+10	-
ЧДД, тыс. руб.	459	12777	1789

Наглядно изменение чистого дисконтированного дохода в зависимости от сценария реализации проекта представлено на рисунке 3.11.

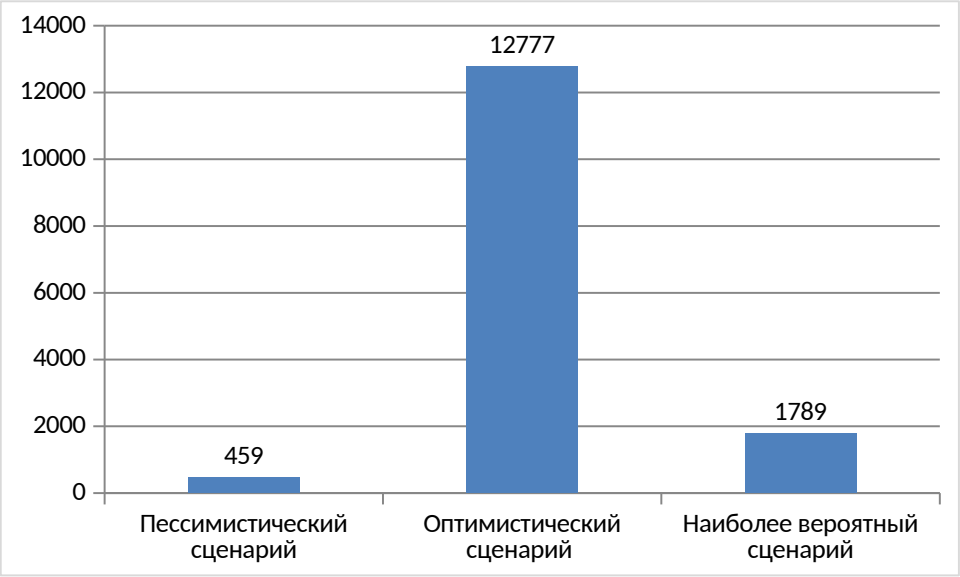

Рис. 3.11. Чистый дисконтированный доход пи различных сценариях реализации бизнес-плана, тыс. руб.

В целом можно сказать, что все выделенные переменные значительно снижают чистый дисконтированный доход, следовательно, в ходе реализации проекта им необходимо уделить пристальное внимание.

Поскольку срок окупаемости проекта не намного превышает один год, внутренняя норма доходности не рассчитывалась, поскольку значение будет высоким, как и запас финансовой прочности по проекту.

Для оценки риска также воспользуемся оценкой показателей операционного анализа (табл. 3.21).

Таблица 3.21

Показатели операционного анализа в 2015 году, тыс. руб.

Показатели	Значение
Выручка от продаж	4245
Переменные затраты	2340
Постоянные затраты	1486
Коэффициент валовой маржи	0,45
Точка безубыточности	3302
Запас финансовой прочности	943
Запас финансовой прочности, %	22,2

Запас финансовой прочности по проекту достаточно высокий, что говорит о целесообразности реализации предлагаемого бизнес-плана. График безубыточности представлен на рисунке 3.12.

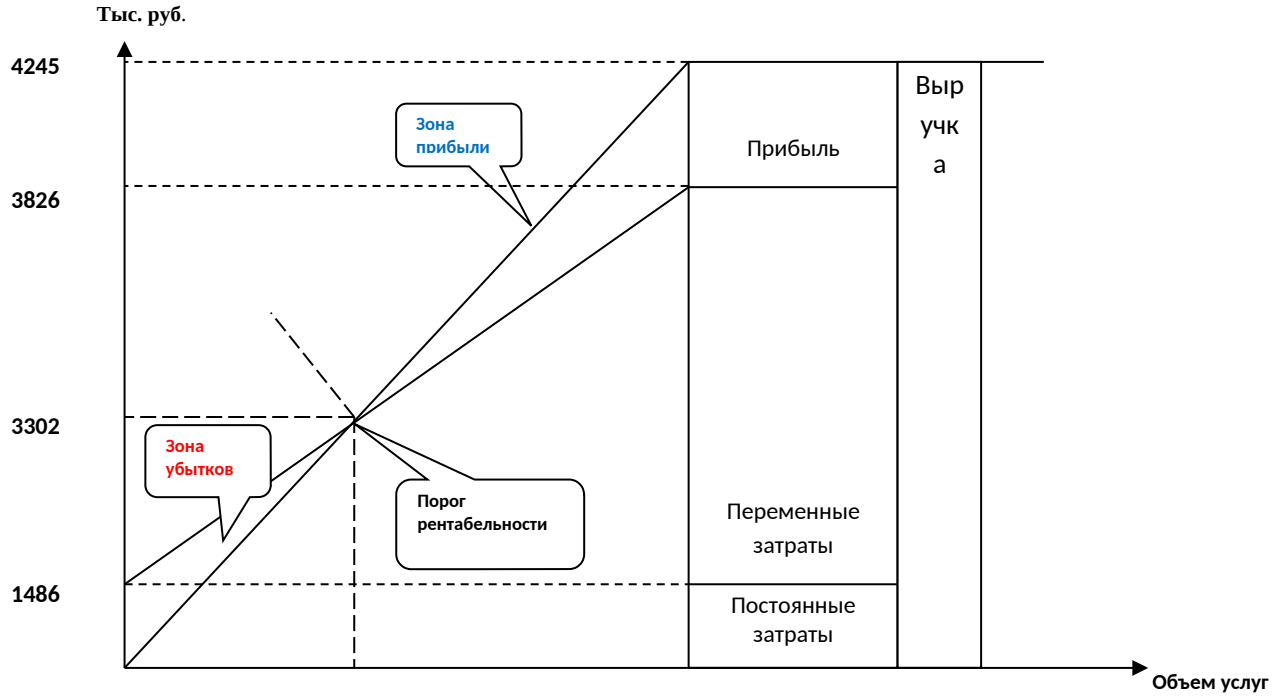

Рис. 3.12. График точки безубыточности

Конечная цель риск-менеджмента заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска.

Для чего в принципе организуются предприятия – естественно чтобы получить прибыль. Каждый собственник предприятия хочет, чтобы прибыль его фирмы была максимальная. Для этого он старается уменьшить расходы и увеличить выручку. Дело в том, что, в идеале, чем большее количество продукции или услуг производит фирма, тем выше должна быть прибыль. Однако на практике все происходит не совсем так. Существуют так называемые риски. Риск — комбинация вероятности события и его последствий. Позитивные риски связаны с возможностями для развития компании, негативные — с препятствиями на пути этого развития. Оба вида рисков взаимосвязаны, так, неиспользование возможностей позитивного риска ведет к негативному риску.

Суть риск-менеджмента - как процесса принятия и выполнения управленческих решений, направлены на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

Цель управления рисками — придание максимальной устойчивости всем видам деятельности компании. Процесс управления рисками напрямую связан с процессами «планирования на предприятии» и «непосредственным контролем во время процесса производства».

В процессе планирования менеджер может заложить возможные потери. Это обычно выливается в создание резервов, либо же заключением договоров страхования. Более того, в некоторых случаях, например, связанных с государственными закупками, страхование является обязательным.

Существует несколько классификаций видов рисков.

Например, Стандарт FERMA задает четыре типа рисков: стратегические, финансовые, операционные и риски опасностей. Кроме того, существуют внешние и внутренние факторы рисков.

Проекту по открытию магазина присущи следующие виды рисков (табл. 3.22).

Таблица 3.22

Риски проекта по открытию магазина

Тип риска	Степень риска	В чем он будет заключаться	Тип риска по FERMA	Меры по устранению
Торговый риск	Высокая	Риск снижения объемов продаж, переориентации покупателей на другие группы товаров	Стратегический, финансовый, операционный	Разработка программ по стимулированию сбыта (специальные акции, скидки, бонусные программы, дисконтные карты и др.)
Политический риск	Средняя	Изменение законодательства или приход к власти «управленца», который начнет развитие отрасли совсем в другую сторону и проект не принесет желаемых результатов	Стратегический	Постоянный мониторинг ситуации в стране
Валютный риск	Средняя	Риск варьирования покупной стоимости товаров, которые производятся за рубежом, под влиянием изменения курса валют	Финансовый	Мониторинг изменения курсов валют
Динамический риск	Высокая	Риск варьирования покупной стоимости товаров	Финансовый	Мониторинг изменения закупочных цен, изучение рынка поставщиков, постоянная работа по поиску новых поставщиков
Транспортные риски	Высокая	Задержка поставки товаров	Операционный	Заключение договора с логистической компанией, которая зарекомендовала себя на рынке как исполнительный партнер

Рассмотренные виды рисков применим к нашему бизнес-плану.

Проведем анализ идентифицированных рисков. В качестве показателя приемлемости риска выберем требуемый объем финансирования в размере 300 тыс. руб., что составляет 7 % от выручки. Сформируем две шкалы анализа: ущерб и вероятность его достижения:

Шкала по Ущербу:

- МАЛЫЙ - от 0 до 60 тыс. руб.
- СРЕДНИЙ - от 60 до 120 тыс. руб.
- БОЛЬШОЙ - от 120 до 300 тыс. руб.
- НЕ ПРИЕМЛЕМЫЙ - от 300 тыс. руб.

Шкала по Вероятности:

- НЕБОЛЬШАЯ - от 0 до 20%
- СРЕДНИЙ - от 20% до 40%
- ВЫСОКАЯ - от 40% до 100%

Полученные результаты приведены в следующих диаграммах:

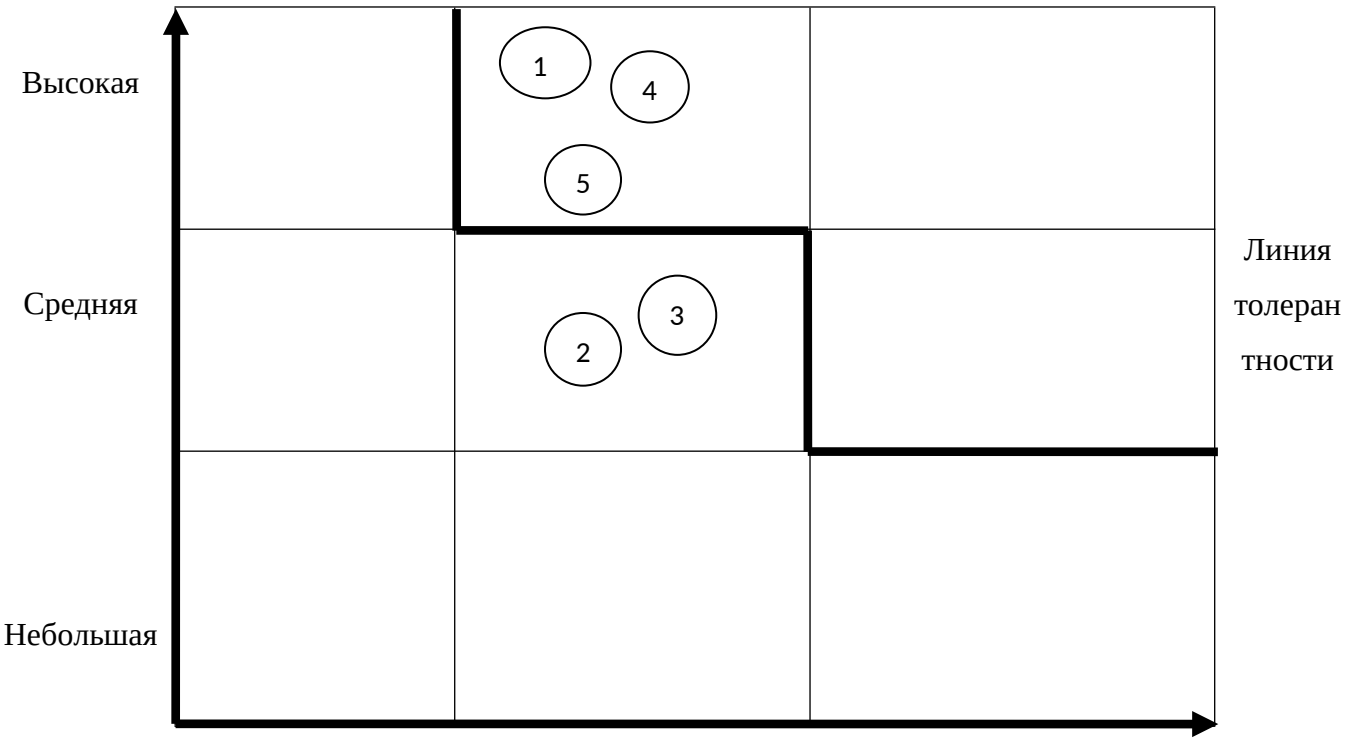

Рис. 3.12. Карта риска 1. До принятия превентивных мер

После принятия превентивных мер проект значительно повысил уровень управляемости. Снижены уровни значительных угроз бизнеса. Основная масса угроз перешла в разряд «Малый ущерб» (рис. 3.13).

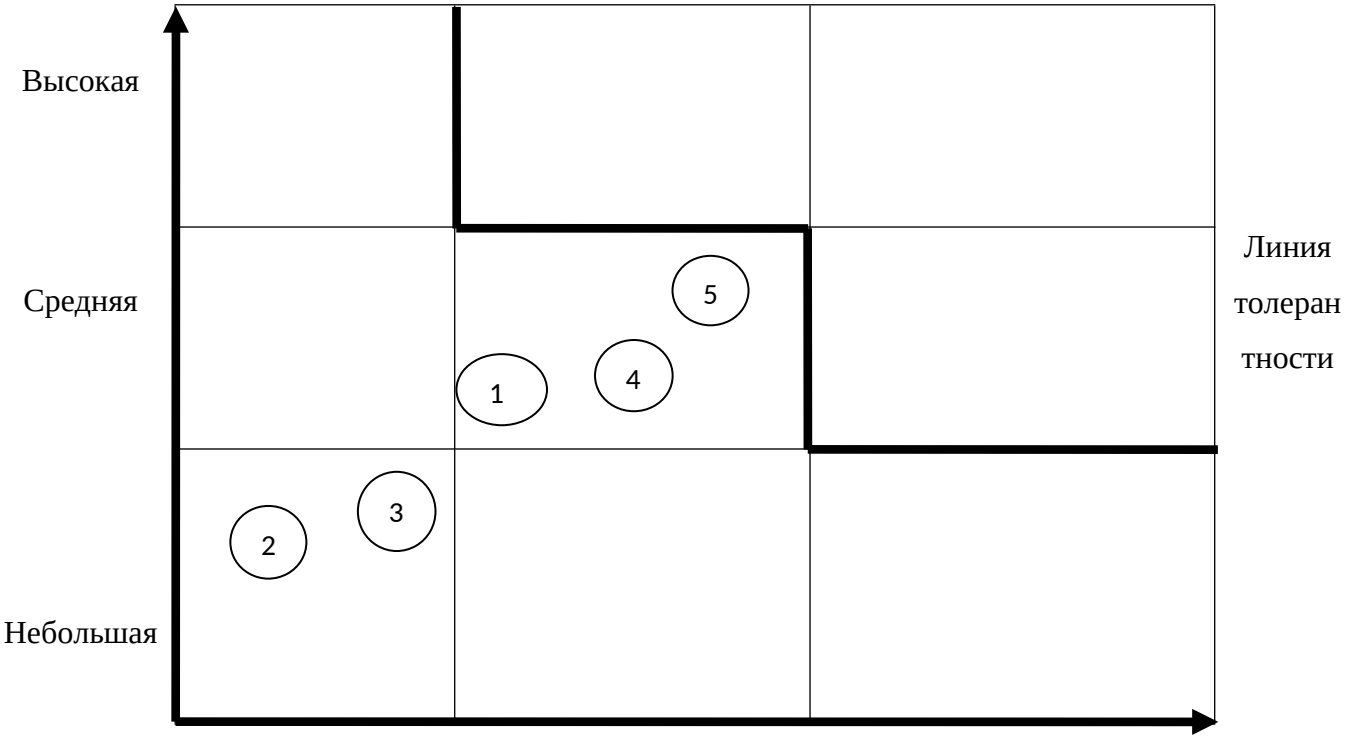

Рис. 3.13. Карта риска 2. После принятия превентивных мер

В результате проведенного анализа карты рисков, основное внимание следует уделить риску №4 и №5, т.к. они находятся наиболее близко к линии толерантности.

График производства работ по всем мероприятиям компании представлен в приложении 5.

Диаграмма Ганта представлена в приложении 6.

Таким образом, целью разработки бизнес-плана явилось открытие магазина подарков и аксессуаров для интерьера. В качестве инициатора проекта выступил ИП Шлейко Елена Николаевна.

Магазин будет расположен в г. Истра, Московская область.

Началом реализации проекта будет являться 2 полугодие 2015 года.

Реализация бизнес-плана требует инвестиций в размере 601 тыс. руб. Источником финансирования будут выступать собственные средства индивидуального предпринимателя.

Выручка в 2015 г. планируется в размере 4245 тыс. руб. При этом чистая прибыль составит 335 тыс. руб.

Чистый дисконтированный доход будет равнее 1789 тыс. руб. Проект окупится за 1,4 года.

Оценка рисков проекта показала, что уровень риска приемлем, кроме того, был разработан комплекс мер по их снижению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломной работы явилась разработка бизнес-плана открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера «Праздник», г. Истра.

Для достижения поставленной цели были поставлены задачи:

1 задача - провести обзор теоретические основы разработки бизнес-плана StartUp компании. Для решения данной задачи были рассмотрены StartUp как инновационная стратегия; бизнес-план как инструмент управления инвестиционным проектом, а также методика оценки его эффективности.

Было установлено, что реализация StartUp должна базироваться на проработанном бизнес-плане. В рамках исследования была рассмотрена структура типового бизнес-плана, а также существующие подходы к оценке его эффективности.

2 задача - представить основные исходные данные для разработки StartUp компании. Для открытия магазина имеются следующие исходные ресурсы:

- финансовые ресурсы – источником инвестиций будут выступать собственные средства индивидуального предпринимателя;

- торговые площади – имеется договор на аренду торгового помещения в торговом центре, который функционирует уже 5 лет и имеет свою клиентуру;

- трудовые ресурсы – предварительное изучение рынка показало, что магазин сможет обеспечить себя высококвалифицированными трудовыми ресурсами, поскольку на рынке труда наблюдается безработица, т.е. жители города заинтересованы в появлении новых рабочих мест;

- поставщики – предварительное изучение рынка показало, что на рынке функционирует большое число производителей подарков и аксессуаров для интерьера. В условиях спада продаж они заинтересованы в поиске новых покупателей. Запросы, отправленные ряду производителей, дали положительный отклик на сотрудничество.

Помимо положительной динамики рынка решение об открытии магазина подарков и аксессуаров для интерьера было принято в связи с тем, что в торговом центре, с которым имеется договор об аренде, нет подобных магазинов.

Концепция магазина будет основана на предоставлении широкого ассортимента товаров по доступным ценам и высокого качества.

3 задача - осуществить выбор и обосновать методы исследований и анализов. Поскольку магазин вновь создается, основной упор при проведении исследований был сделан на оценке внешней среды. Это позволило выстроить внутреннюю среду в соответствии с тенденциями и

спецификой рынка. Анализ внешней среды включил анализ факторов дальнего окружения с использованием PEST-анализа, а также анализ факторов ближнего окружения с использованием модели 5 сил конкуренции по Портеру. Полученные в ходе исследования внешней среды результаты легли в основу SWOT-анализа. Сильные и слабые стороны были выявлены на основе анализа внутренних факторов методами создания ценности по Портеру и SNW-анализа, а возможности и угрозы – на основании результатов PEST-анализа.

4 задача - представить результаты исследований и анализов. По результатам был сделан вывод, что во вновь открываемом магазине будут представлены качественные товары. Большое внимание необходимо уделить ассортименту, ценовой политике, а также разработке политики лояльности клиентов. Это позволит снизить давление конкурентов и привлечь широкий круг клиентов, обеспечив тем самым окупаемость первоначальных вложений. При этом будет выбрана стратегии проникновения на рынок, которая базируется на использовании следующих инструментов:

- создание прозрачной системы скидок и бонусов;
- налаживание личных контактов;
- проведение для клиентов различных маркетинговых акций;
- денежные скидки при определенном размере покупок;
- стимулирование повторных продаж.

5 задача - представить резюме бизнес-плана. При решение данной задачи были сформулированы следующие выводы, которые вошли в резюме бизнес-плана:

Инициатор проекта – ИП Шлейко Елена Николаевна.

Цель проекта – открытие магазина подарков и аксессуаров для интерьера.

Начало реализации проекта: 2 полугодие 2015 года.

Инвестиции – 601 тыс. руб., собственные средства индивидуального предпринимателя.

Выручка от реализации проекта в 2015 г. составит 4245 тыс. руб.; чистая прибыль – 335 тыс. руб.

Чистый дисконтированный доход составит 1789 тыс. руб.

Период окупаемости – 1.4 года.

6 задача - разработать основные разделы бизнес-плана. В ходе решения данной задачи был разработан план оказания услуг, план выручки, план затрат и финансовых результатов.

7 задача - выявить риски при внедрении и меры по снижению их воздействия. В качестве основных рисков были названы риски снижения клиентов магазина, а также рост затрат по его

функционирования. Данные риски оказывают существенное влияние на показатели эффективности проекта, поэтому им необходимо уделить пристальное внимание.

8 задача - оценить эффективность бизнес-плана. В ходе решения данной задачи были рассчитаны чистый дисконтированный доход, срок окупаемости. Показатели свидетельствуют о необходимости реализации предлагаемого проекта.

Таким образом, задачи решены в полном объеме, цель достигнута – разработан бизнес-план открытия нового магазина подарков и аксессуаров для интерьера «Праздник», г. Истра.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса [Текст] / Р. Абрамс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
2. Азоев Г.Л. Управление современной компанией. Учебник для студентов вузов [Текст] / Г.Л. Азоев., Г.Р. Латфуллин., Б.З. Мильнер., А.Г. Поршнев. Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2001.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р. Акофф: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985.
4. Акуленко Д.Н. Бизнес план фирмы: Комментарий к методике составления [Текст] / Д.Н. Акуленко, В.А. Морошкин, О.К. Новиков. М.: ООО «ГНОМ-ПРЕСС», 1998, 198с.
5. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Алексеева. — М.: Финансы и статистка, 2012. - 248 с.
6. Амкиева М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Амкиева.-М.: 1996.
7. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф.-М.: Экономика, 1989.
8. Бабич Т.Н., Кузьбожев Э.Н. Планирование на предприятии: Учебное пособие [Текст] / Т.Н. Бабич, Э.Н. Кузьбожев. – М.: КНОРУС, 2010. – 336 с.
9. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие [Текст] / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 260 с.
10. Бизнес-план инновационного проекта. Методика составления. Методическое пособие [Текст]. - М.: 1997.
11. Бизнес-план как важнейший инструмент современного менеджмента // INFO MANAGEMENT. [Электронный ресурс]. – 2014. Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Bisnes_plan_kak_instrument (дата обращения 08.12.2014)
12. Бизнес-план. Методические материалы [Текст]./Под ред. Н.А. Колесникова, А.Д. Миронова.-3-е изд., М.: Финансы и статистика, 2000.
13. Бизнес-планирование [Текст] / Под ред. С.И. Ляпунова, - М.: Финансы и статистика,2001.
14. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов: пер. с англ. 7-е изд. [Текст] / Р. Брейли, С. Майерс. - М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 530 с.

15. Буров В.П. и др. Бизнес-план. Методика составления.Реальный пример [Текст] / В.П. Бутов.-ЦНЩЖКАПД, 1995.
16. Бурцев В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту [Текст] / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. - 2012. - № 1. – С. 33-40
17. Бутов Г.Н. Планирование на предприятии: Учебное пособие [Текст] / Г.Н. Бутов. – Казань: Издательский отдел КФ ВГАФТ, 2010. – 86 с.
18. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 323 с.
19. Вайс Е.С. Планирование на предприятии: Учебное пособие [Текст] / Е.С. Вайс. – М.: КНОРУС, 2011. – 336 с.
20. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика [Текст] / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – М.: Дело, 2002. – 888 с.
21. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учебное пособие [Текст] / М.В. Виноградова, З.И. Панина. – М.: Дашков и К, 2014. – 446 с.
22. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2007. – 252 с.
23. Владимирова А.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] / А.П. Владимирова. – М.: Дашков и К^0, 2010. – 380 с.
24. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник [Текст] / В.А. Горемыкин. – М.: Филин, 2008. – 328 с.
25. Гусева Н.В. Планирование на предприятии: Методические рекомендации [Текст] / Н.В. Гусева, В.А. Пантелеев. – Самара: Самарский государственный технический университет, 2011. – 69 с.
26. Даморадан, А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов [Текст] / А. Даморадан. – М.: 2004. – 272 с.
27. Данилина Т.Г. Организация нормативной базы бизнес-планирования на предприятии [Текст] / Т.Г. Данилина // Креативная экономика. – 2009. - № 1
28. Дэвид, Хайнемайер Хенссон. Rework: Бизнес без предрассудков [Текст] / Хайнемайер Хенссон Дэвид, Фрайд Джейсон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 208 с.
29. Егоров Ю.Н. Планирование на предприятии [Текст] / Ю.Н. Егоров. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 176 с.

30. Зигель Эрик С. Пособие по составлению бизнес плана [Текст] / С. Эрик Зигель, пер. с англ.:- М.: МТ- Пресс, Сирин, 2003.
31. Ивашковская, И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров [Текст] / И.В. Ивашковская. – М.: Научная мысль-Экономика, 360 с.
32. Ильин А.П. Планирование на предприятии [Текст] / А.П. Ильин, Л.М. Синица. В 2 частях. - Мн.: Новое знание, 2012. – 276 с.
33. Ильченко А.Н. Организация и планирование производства: Учебное пособие для ВУЗов [Текст] / А.Н. Ильченко, И.Д. Кузнецова. – М.: Академия, 2013. – 208 с.
34. Иншаков, М.О. Инновационные стартапы в России: проблемы создания и маркетингового продвижения [Текст] / М.О. Иншаков, А.А. Орлова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2014. - № 1 – с. 66-76
35. Иншаков, О.В. Механизм государственного финансирования и институты развития наноиндустрии в России [Текст] / О.В. Иншаков, Е.И. Иншакова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2012. - № 1 – с. 144-150
36. Каячев Г.Ф. Формирование бизнес-плана адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды [Текст] / Г.Ф. Каячев, В.В. Дорофеева // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – 93-96
37. Киселев Ю. Банк идей для частного бизнеса [Текст] / Ю. Киселев. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
38. Липсиц И.В. Бизнес-план основа успеха: Практическое пособие [Текст] / И.В. Липсиц.-М., Машиностроение,1992.
39. Липсиц И.В. Инвестиционный проект. Методы подготовки и анализа: Учебно-справочное пособие [Текст] / И.В. Липсиц, В.В. Коссов.-М.: БЕК , 1996.
40. Ливсиц, И.В., Коссов В.В. Экономический анализ реальных инвестиций [Текст] / И.В. Ливсиц, В.В. Коссов. – М.: Экономистъ, 2004. – 345 с.
41. Лущикова А.П. Планирование на предприятии: Учебное пособие [Текст] / А.П. Лущикова. - Прокопьевск: Филиал ГУ КузГТУ в г. Прокопьевске, 2008. - 102 с.
42. Меандров, А. Маркетинг инноваций и инструменты продвижения стартапа / А. Меандров [Электронный ресурс]. – 2013. Режим доступа: URL. http://materials.it-event.ru/1847/marketing_of_innovations.pdf (дата обращения 20.12.2014)

43. Микаловиц, М. Стартап без бюджета [Текст] / М. Микаловиц. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011 – 200 с.
44. Миннугараев Н. Открываем новый магазин / Н. Миннугараев [Электронный ресурс] –2013. Режим доступа: http://imspm.spb.ru/articles/271663.php (дата обращения 10.12.2014)
45. Мороз Ю. 1000 идей для Вашего бизнеса [Текст] / Ю. Морозов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
46. Морозова Т.Г., Пикулькин А.В., Тихонов В.Ф. и др. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие для ВУЗов [Текст] / Т.Г. Морозова, А.В. Пикулькин, В.Ф. Тихонов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 318 с.
47. Нор С. А. Бизнес-план как ключевой документ при создании и развитии предприятия [Текст] / С.А. Нор // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Москва, октябрь 2013 г.). — М.: Буки-Веди, 2013. — С. 108-110
48. О чем нужно помнить при открытии нового магазина [Электронный ресурс] –2014. Режим доступа: http://vidsecurity.ru/article/93-o-chem-neobhodimo-pomnit-pri-otkrytii-novogo-magazina.html (дата обращения 10.12.2014)
49. Оценка индекса стоимости запуска стартапа и основные характеристики запускаемых стартапов [Текст] // Исследование (по состоянию на апрель-июнь 2011 г.). – М.: Эксперт РА, ОАО РВК, 2011 – 238 с.
50. Пелих А.С. Бизнес-план. Или как организовать бизнес: Практикум [Текст] / А.С. Пелих.- М.: Ось-89,1997.
51. Петров П.А. Финансовый план предприятия [Текст] / П.А. Петров, А.Г. Чеблоков.- М.: Финансы и статистика, 1991.
52. Планирование деятельности на предприятии: Учебник для бакалавров [Текст] / под ред. С.Н. Кукушкина, В.Я. Позднякова, Е.С. Васильевой. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 350 с.
53. Платонова Н.Х. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие [Текст] / Н.Х. Платонова, Т.В. Харитонова. – М.: Дело и сервис, 2013. – 432 с.
54. Попов В.И. Деловое планирование: Учебное пособие [Текст] / В.И. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 366 с.
55. Предпринимательство: Учебник для студентов экономических вузов [Текст] / под ред. М.Т. Лапуста, А.Г. Поршнев, Ю.Л. Старостин, Л.Г. Скамай.- М.: ИНФРА,2000.

56. Пример открытия нового магазина [Электронный ресурс] –2014. Режим доступа: http://www.addirection.ru/example-jacadi (дата обращения 10.12.2014)
57. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] / Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В.Пикулькина М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
58. Робемед, Н. Самые интересные старапы 2013 года [Текст] / Н. Робемед // Forbes.ru
59. Савкина Р.В. Планирование на предприятии [Текст] / Р.В. Савкина. – М.: Дашков и К°, 2013. – 332 с.
60. Самуэльсон П. Экономика [Текст] / П. Самуэльсон. - М.: Прогресс, 1964.
61. Сатаев А.М. Азбука бизнес-планирования [Текст] / А.М. Сатаев. – М.: Юриспруденция, 2013. – 127 с.
62. Стивен, Г. Бланк. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов [Текст] / Бланк Г. Стивен. – М.: Самоиздат, 2013
63. Управление проектами: учебник для бакалавров [Текст] / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. - М. : Издательство Юрай, 2013. — 383 с. - Серия : Бакалавр. Базовый курс
64. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предринимательской деятельности [Текст] / Э.А. Уткин. - М.: Акалис, - 1998.
65. Уткина Э.А. Стратегическое планирование: Учебник [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 438 с.
66. Файоль А. и др. Управление это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф.Тейлор, Г. Форд.- М.: Республика, 1992.
67. Фокс Джеффри Дж. Как делать большие деньги в малом бизнесе [Текст] / Дж. Джеффри Фокс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
68. Хомич М. Идея на миллион: 100 способов начать свое дело [Текст] / М. Хомич, Ю. Митин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
69. Царев В.В. Внутрифирменное планирование [Текст] / В.В. Царев. – СПб: Питер, 2013. – 496 с.
70. Что такое стартап-компания // EAS Enterprise Estonia. – Электронные текстовые данные. – Режим доступа: URL: http: www.eas.ee/ru (дата обращения 16.12.2014)
71. Шестеренкин Е. Малый бизнес с нуля. Хватит мечтать, пора действовать! [Текст] / Е. Шестеренкин – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
72. Шиляева О. Н. От стратегического планирования через бизнес-план к бюджетированию [Текст] / О.Н. Шиляева // Актуальные вопросы экономики

и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.).Т. II. — М.: РИОР, 2011. — С. 131-134

73. Штайнхофф Д. Основы управления малым бизнесом [Текст] / Д. Штайнхофф, Дж. Ф. Берджес: Пер. с англ./Под общ.ред. Ю.В. Шлекова.-М.: Бином ,1997.
74. Эксперт: проблемы работы стартапов с бизнес-акселераторами – доверие [Текст] // РИА-Новости. – 16.10.2013
75. Официальный сайт Администрации г. Истра. – Режим доступа. URL: http://www.gp-istra.ru/
76. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – Режим доступа. URL: gks.ru

Приложение 1.

Анкета опроса клиентов для составления карты рыночной власти покупателей г. Истра

Как сильно влияют на Ваш выбор магазина следующие факторы?

(поставьте крестик в ячейке Вашего ответа)

	Варианты ответа				
	Не важно	Имеет значение	Важно	Очень важно	Определяющее
Разнообразие продукции					
Ценовая политика					
Ваши текущие финансовые возможности					
Наличие аналогичных магазинов					
Территориальное расположение					
Предлагаемый ассортимент					
Качество товаров					
Информация о магазине (отзывы, реклама)					

Приложение 2

УТВЕРЖДАЮ:
_____ Шлейко И.Н.
«___» _____

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ДИРЕКТОРА МАГАЗИНА

1. Общие положения

1.1.Настоящая должностная инструкция устанавливает ответственность, права и должностные обязанности директора магазина ИП Шлейко Елены Николаевны.

1.2.На должность директора магазина принимается лицо с высшим специальным образованием и стажем работы по специальности не менее 5 лет.

1.3. Директор магазина назначается на должность и отстраняется от нее по приказу ИП Шлейко Елены Николаевны.

1.4.Директора магазина должен знать:

- порядок работы торгового предприятия;
- правила подготовки товаров к продаже;
- технические условия и стандарты на товары, основные их свойства и качественные характеристики;
- закон РФ от 7.02.92 № 2300-I «О защите прав потребителей», иные законы; Правила продажи отдельных видов товаров и иные нормативные правовые акты по вопросам осуществления торговой деятельности;
- методы учета товаров, расчета потребности в них;
- правила обмена товаров;
- прогрессивные формы и методы обслуживания покупателей;
- формы учетных документов и порядок составления отчетности;
- действующий порядок ценообразования;
- ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров, правила расшифровки артикулов и маркировок товаров;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- гарантийные сроки пользования товарами и правила их обмена;
- виды брака и правила бракеража;
- законодательство о труде и охране труда Российской Федерации;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.6.Директор магазина находится в подчинении у ИП Шлейко Елены Николаевны.

2. Должностные обязанности

Директор магазина обязан:

2.1. Оформлять, получать лицензии, соответствующие разрешения и иные документы (сертификаты соответствия) и представлять их, либо часть информации, содержащейся в этих документах для ознакомления покупателям.

2.2. Доводить до сведения покупателей информацию о товарах и иной информации, способствующей правильному выбору товара покупателем.

2.3. Обеспечивать соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в

государственных стандартах, противопожарных, санитарных, ветеринарных правилах и прочей нормативной документации.

2.4. Доводить до покупателей сведения об организационно-правовой форме юридического лица, фирменное наименование (наименование), юридический адрес, режим работы и пр.

2.5. Обеспечивать наличие оборудования, инвентаря в соответствии с требованиями стандартов необходимых для сохранения качества и безопасности товаров при их хранении и реализации в месте продажи.

2.6. Вести переговоры, связанные с поставками, заказами и реализацией товаров.

2.7. Оформлять договоры купли - продажи, поставки, комиссии и пр.

2.8. Обеспечивать организацию учета товарно-материальных ценностей и представлять отчетность об объемах произведенных продаж владельцу – ИП Шлейко Елене Николаевне.

2.9. Создавать надлежащие условия торгового обслуживания.

2.10. Организовывать, планировать и координировать деятельность предприятия розничной торговли.

2.11. Управлять текущей деятельностью, направленной на доведение товаров до потребителей с наименьшими затратами.

2.12. Контролировать рациональное использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

2.13. Анализировать результаты продаж и качества обслуживания покупателей, разрабатывать и проводить мероприятия по повышению качества торгового процесса.

2.14. Принимать решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового предприятия; применять меры поощрения отличившихся работников, налагать взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

2.15. Руководить работниками предприятия розничной торговли.

2.16. Представлять интересы предприятия и действовать от его имени.

3. Права

Директор магазина вправе:

3.1. Знакомиться с проектами решений владельца магазина – ИП Шлейко Елены Николаевны, касающимися деятельности предприятия розничной торговли.

3.2. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых им должностных обязанностей.

3.3. Требовать от директора организации помощи в выполнении своих должностных обязанностей и осуществлении прав.

3.4. Подписывать и визировать документацию только в рамках своей компетенции.

4. Ответственность

Директор магазина ответственен за:

4.1. Недолжное выполнение или невыполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией в определенных действующим трудовым законодательством РФ рамках.

4.2. Правовые нарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности в определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ рамках.

4.3. Нанесение материального вреда в определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ рамках.

С инструкцией ознакомлен,
один экземпляр получил: _____ _____
(подпись) (фамилия, инициалы)

УТВЕРЖДАЮ:
Директор
_____
«___» _____

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

1. Общие положения

1.1. Данная должностная инструкция определяет должностные обязанности, права и ответственность главного бухгалтера ИП Шлейко Елены Николаевны.

1.2. Главный бухгалтер находится в подчинении директора магазина.

1.3. На должность главного бухгалтера принимается лицо с высшим профессиональным (финансово-экономическим или экономическим) образованием и стажем финансово-экономической (финансово-бухгалтерской) деятельности на руководящих должностях не менее 3 лет.

1.4. Главный бухгалтер обязан знать:

- законодательство о бухгалтерском учете;
- распоряжения, постановления, приказы и прочие методические, руководящие и нормативные материалы контрольно-ревизионных и финансовых органов по вопросам и составления бухгалтерской отчетности и организации учета, а также вопросам, которые касаются финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- гражданское право;
- налоговое и финансовое законодательство;
- стратегию, перспективы развития предприятия и его структуру;
- организацию документооборота по участкам учета и правила оформления операций;
- порядок и формы финансовых расчетов;
- инструкции и положения по организации бухгалтерского учета на предприятии, а также правила его ведения;
- порядок приемки, оприходования, расходования и хранения денежных средств, товарно-материальных и прочих ценностей;
- методику экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- правила расчета с кредиторами и дебиторами;
- порядок проведения инвентаризаций товарно-материальных ценностей и денежных средств;
- сроки и правила составления бухгалтерской отчетности и балансов;
- правила проведения ревизий и проверок документации;
- трудовое законодательство.

1.5. В работе главный бухгалтер должен руководствоваться:

- методическими материалами по всем вопросам;
- нормативной и законодательной документацией, которая регулирует вопросы бухгалтерской отчетности и учета;
- распоряжениями и приказами директора предприятия;
- данной должностной инструкцией.

2. Функции

Главный бухгалтер выполняет следующие функции:

2.1. Формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации.

2.2. Руководство составлением отчетности и ведением бухгалтерского учета и на предприятии.

2.3. Обеспечение составления расчетов по зарплате, перечислений и начислений сборов и налогов в бюджеты разных уровней, а также платежей в банковские учреждения.

2.4. Внедрение современных информационных технологий и технических средств.

2.5. Контроль правильности и своевременности оформления бухгалтерской документации.

3. Должностные обязанности

Главный бухгалтер предприятия обязан:

3.1. Формировать в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, согласно особенностям деятельности и структуры предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

3.2. Осуществлять организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности, контроль сохранности собственности предприятия, контроль экономного использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

3.3. Организовывать учет обязательств, имущества, товарно-материальных ценностей и денежных средств, хозяйственных операций, поступающих основных средств, результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также расчетных, финансовых и кредитных операций, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, которые связанны с их движением.

3.4. Принимать меры, предупреждающие недостачи, нарушения хозяйственного и финансового законодательства, незаконное расходование товарно-материальных ценностей и денежных средств.

3.5. Осуществлять контроль соблюдения порядка оформления бухгалтерских и первичных документов, платежных обязательств, расчетов, расходования фонда заработной платы, товарно-материальных ценностей, денежных средств, проведения инвентаризаций основных средств, проверок организации бухгалтерской отчетности и учета.

3.6. Обеспечивать законность, правильность, своевременность оформления документов, выполняемых услуг, правильное перечисление и начисление налогов и сборов в региональный, федеральный и местный бюджеты, расчетов по заработной плате, страховых взносов во внебюджетные государственные социальные фонды.

3.7. Принимать меры по накоплению финансовых средств с целью обеспечения устойчивости предприятия.

4. Права

Главный бухгалтер вправе:

4.1. Вносить для рассмотрения руководства свои предложения, касающиеся усовершенствования хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

4.2. Визировать и подписывать документы только в рамках своей компетенции.

4.3. Требовать от директора предприятия помощи в исполнении своих должностных прав и обязанностей.

5. Ответственность

Главный бухгалтер ответственен:

5.1. За недолжное выполнение или невыполнение своих должностных обязанностей, которые предусмотрены данной должностной инструкцией в определенных трудовым законодательством РФ рамках.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей профессиональной деятельности правонарушения в определенных уголовным, административным и гражданским законодательством РФ рамках.

5.3. За причинение материального ущерба предприятию в определенных трудовым, гражданским и уголовным законодательством РФ рамках.

С инструкцией ознакомлен,
один экземпляр получил: _____ _____
(подпись) (фамилия, инициалы)

УТВЕРЖДАЮ:
Директор
_____
«___» _____

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПРОДАВЦА-КАССИРА

1. Общие положения

1.1. Продавец-кассир назначается на должность и освобождается от нее приказом директора.

1.2. Продавец-кассир подчиняется непосредственно директору.

1.3. На время отсутствия продавца-кассира его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по предприятию.

1.4. На должность продавца-кассира назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование - высшее или среднее профессиональное образование, стаж работы по специальности не менее года, знание контрольно-кассовой машины, ПК, в том числе уметь пользоваться компьютерными программами учета товаров, наличие медицинской книжки.

1.5. Продавец-кассир руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ, в т.ч. Законом о защите прав потребителей;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности продавца-кассира

Продавец-кассир выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Обслуживает клиентов на кассе и ведет кассовые документы.

2.2. Обеспечивает сохранность денежных средств.

2.3. После закрытия магазина для клиентов сверяет наличные в кассе, в случае ошибки выявляет и устраняет ее; заполняет книгу кассира-операциониста.

2.4. Контролирует запасы кассовой ленты для ККМ, приходных и расходных ордеров, шпагата, пломб и сопроводительных ведомостей для инкассации.

2.5. Следит за наличием достаточного количества товара в торговом зале и при необходимости пополняет его.

2.6. Помогает покупателям при выборе товара, дает консультации покупателям по ассортименту товаров, предлагаемых к продаже в магазине, по потребительским свойствам и особенностям товаров.

2.7. Принимает участие в стимулировании продаж определенных видов товара, в рекламных акциях магазина: обращает внимание покупателей на заданный товар путем размещения его на самых просматриваемых местах, путем дополнительных консультаций покупателей по особенностям и преимуществам данного товара и иным способом.

2.8. Следит за наличием ценников на товар, их верным размещением и правильным указанием всей информации в ценнике (наименование товара, цена, вес и т.д.). Продавец наклеивает ценники, подготовленные и переданные ему директором: после приемки и расстановки товара; после обновления цен; в случае обнаружение несоответствия ценника требованиям правил торговли; в других случаях по указанию директора.

2.9. Участвует в инвентаризации.

2.10. Разрешает спорные вопросы с покупателями в отсутствие представителей администрации.

2.11. Участвует в проводимых для продавцов занятиях (обучении) по повышению уровня знаний по свойствам и особенностям продукции, мерчендайзингу товаров, работе на кассе и других знаний и навыков, необходимых в работе.

2.12. Участвует в проводимых в магазине собраниях коллектива.

2.13. Информирует директора магазина обо всех внештатных ситуациях в своей работе.

Продавец обязан выполнять иные, не описанные в данной должностной инструкции, распоряжения администрации, вызванные производственной необходимостью.

3. Права продавца-кассира

Продавец-кассир имеет право:

3.1. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

3.2. Докладывать вышестоящему руководству обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.

3.3. Требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

3.4. Принимать решения в пределах своей компетенции.

4. Ответственность продавца-кассира

Продавец-кассир несет материальную ответственность за сохранность вверенных ему для продажи и работы имущества и других материальных ценностей и денежных средств.

Кроме того, продавец-кассир несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

С инструкцией ознакомлен,
один экземпляр получил: _____ _____
(подпись) (фамилия, инициалы)

Приложение 3

УТВЕРЖДАЮ:
_____ Шлейко И.Н.
«___» _____

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА И ПРЕМИРОВАНИИ СОТРУДНИКОВ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

1.2. Под оплатой труда понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, настоящим Положением и трудовыми договорами.

1.3. В ИП Шлейко Елена Николаевна установлена тарифная система оплаты труда, которая включает в себя тарифную ставку (оклад). Тарифная ставка (оклад) – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

1.4. Размер месячной тарифной ставки (оклада) определяется Штатным расписанием предприятия.

1.5. В месячную тарифную ставку (оклад) не включаются доплаты, надбавки и гранты, иные компенсационные и социальные выплаты.

1.6. Размер месячной тарифной ставки (оклада) изменяется в случае внесения изменений в Штатное расписание предприятия.

1.7. Оплата труда сотрудникам производится согласно штатному расписанию, утвержденному директором, и количеству отработанного времени.

1.8. Выплата заработной платы в Компании производится в денежной форме в рублях.

1.9. Удержания из заработной платы работника производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

1.10. Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - 50% заработной платы, причитающейся работнику (ст. 138 ТК РФ).

1.11. В отдельных случаях (взыскание алиментов на несовершеннолетних детей, возмещение вреда, причиненного работодателем здоровью работника, возмещение вреда лицам, понесшим ущерб в связи со смертью кормильца, и возмещение ущерба, причиненного преступлением), установленных законодательством Российской Федерации, размер удержаний из заработной платы не может превышать 70%. Не допускаются удержания из выплат, на которые в соответствии с федеральным законом не обращается взыскание (ст. 138 ТК РФ).

1.12. При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы выплачиваются не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете. В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении, работодатель обязуется в указанный выше срок выплатить не оспариваемую им сумму (ст. 140 ТК РФ).

1.13. Заработная плата, не полученная ко дню смерти работника, выдается членам его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего на день его смерти. Выдача

заработной платы производится не позднее недельного срока со дня подачи работодателю соответствующих документов.

1.14. Время простоя по вине работодателя, если работник в письменной форме предупредил работодателя о начале простоя, оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника.

1.15. Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, если работник в письменной форме предупредил работодателя о начале простоя, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки (оклада).

1.16. Время простоя по вине работника не оплачивается.

2. ПРЕМИИ

2.1. В конце календарного года сотрудникам предприятия выплачивается премия. Размер премии не может превышать 25% от тарифа (оклада). Конкретный размер премии устанавливается директором по итогам работы за месяц.

3. ИНЫЕ ВЫПЛАТЫ РАБОТНИКАМ

3.1. Администрация предприятия также обязуется выплачивать работникам выходное пособие и иные компенсационные выплаты в случаях и в порядке, установленных законодательством Российской Федерации.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ

4.1.За задержку выплаты заработной платы и другие нарушения оплаты труда работодатель несет ответственность в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2.В случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы.

Приложение 4

Расчетная таблица по расходам на открытие магазина подарков и аксессуаров для интерьера

№ п\п	Наименование	кол-во	на 1кв/*м	в целом
1	**Оборудование магазина/ торговое оборудования**			
	Кассовый модуль	1	-	11550
	стеллаж пристенный	10	-	25000
	Монтаж	-	-	5000
Итого торговое оборудование				**41550**
2	противокраж система мини датчики и гвозди+счетчик подссчета	**-**	-	12000
Итого противокражная система				**12000**
3	полки в подсобку (стелажи)	**8**	-	16000
Итого оборудование в подсобное помещение				**16000**
4	**Реклама, маркетинг, объявления, наклейки**			
	рекламное обеспечение магазина на открытие	1	-	14000
	вывеска наружная	1	-	25000
	табличка /режим работы/	1	-	1500
	уголок покупателя	1	-	8000
	изготовление и рассылка листовок по почтовым ящикам	10000	-	50000
Итого рекламное обеспечение				**98500**
8	**Кассовое оборудование**			
	Фискальный аппарат	1	-	7500
	Пилот	1	-	3000
	Монитор	3	-	36000
	Системный блок	3	-	30000
	Термопринтер для ценников	1	-	14000
	Обслуживание 1С	-	-	5000
	Клавиатура	3	-	1500
	Мышь	3	-	1500
	Лазерный сканер	1	-	4000
	Программное обеспечение 1с	-	-	25000
	денежный ящик	1	-	2000
	Дисплей покупателя	1	-	4000
	Детектор валют	1	-	7000
	Лазерный принтер	1	-	7000
	Факс	1	-	5000
	ИПБ распределитель тока	3	-	24000
Итого кассовое оборудование				**176500**
9	**Прочие расходы**			
	сейф	1	-	11000

	страховка помещения	1	-	8000
	ввод ККМ в эксплуатацию	1	-	1500
Итого прочие расходы				**20500**
Товарное наполнение				**236000**
	ИТОГО расходы			**601050**

Приложение 5

График производства работ

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
Аккумулирование собственных финансовых ресурсов	12 дней	Пт 10.04.15	Сб 25.04.15
Приобретение и установка противопожарной системы	12 дней	Вс 10.05.15	Пн 25.05.15
Приобретение оборудования для подсобного помещения	14 дней	Ср 06.05.15	Пн 25.05.15
Приобретение торгового оборудования	12 дней	Вт 05.05.15	Ср 20.05.15
Приобретение кассового и прочего оборудования	6 дней	Пн 04.05.15	Пн 11.05.15
Заключение договора аренды	2 дней	Пт 01.05.15	Пн 04.05.15
Подготовка торговых площадей	12 дней	Пт 15.05.15	Пн 01.06.15
Изучение рынка и заключение договоров на поставку товаров	20 дней	Пт 01.05.15	Чт 28.05.15
Закупка первой партии товаров у поставщиков	2 дней	Пн 25.05.15	Вт 26.05.15
Разработка ассортиментной политики с учетом изменения вкусов и предпочтений потребителей	162 дней	Пт 15.05.15	Пн 28.12.15
Расширение ассортимента	111 дней	Вс 26.07.15	Сб 26.12.15
Разработка кадровой политики.	19 дней	Ср 01.04.15	Сб 25.04.15
Подбор персонала для выполнения работ	26 дней	Пт 01.05.15	Пт 05.06.15
Повышение квалификации персонала	35 дней	Пн 01.06.15	Пт 17.07.15
Разработка стратегии завоевания желаемых позиций на рынке	44 дней	Пт 01.05.15	Ср 01.07.15
Разработка рекламной политики.	44 дней	Пт 01.05.15	Ср 01.07.15
Изготовление листовок	12 дней	Пт 15.05.15	Пн 01.06.15
Заключение договора с промоутером	137 дней	Пн 25.05.15	Вт 01.12.15
Распространение листовок по почтовым ящикам	2 дней	Пн 01.06.15	Вт 02.06.15
Изготовление рекламного щита	12 дней	Пт 15.05.15	Пн 01.06.15
Заключение договора на аренду рекламного щита	46 дней	Пн 01.06.15	Сб 01.08.15
Изготовление вывески наружной	12 дней	Пт 15.05.15	Пн 01.06.15
Изготовление таблички с режимом работы и уголка	12 дней	Пт 15.05.15	Пт 10.07.15

покупателя			
Разработка политики по привлечению клиентов	44 дней	Пт 01.05.15	Ср 01.07.15
Разработка политики стимулирования клиентов.	172 дней	Пт 01.05.15	Пн 28.12.15
Разработка программы лояльности клиента	9 дней	Пн 01.06.15	Пн 28.12.15
Выпуск накопительных дисконтных карточек	63 дней	Пт 05.06.15	Вт 01.09.15
Проведение периодических акций	110 дней	Ср 01.07.15	Вт 01.12.15
Проведение акций с разыгрыванием призов	110 дней	Ср 15.07.15	Вт 15.12.15
Предоставление скидки 5% при повторной покупке в магазине	150 дней	Пн 01.06.15	Пт 25.12.15
Предоставление скидки 2% при покупке свыше 1000 руб.	150 дней	Пн 01.06.15	Пт 25.12.15
Предоставление скидки 2% в будние дни с 10 до 16.00	150 дней	Пн 01.06.15	Пт 25.12.15
Разработка дополнительных услуг для клиентов	151 дней	Пн 01.06.15	Пн 28.12.15
Подготовка каталогов для предоставления услуги по доставке товаров под заказ клиента	7 дней	Пт 15.05.15	Пн 25.05.15
Разработка эффективной политики сбыта	162 дней	Пт 15.05.15	Пн 28.12.15
Разработка инновационной политики в области сбыта товаров	14 дней	Пн 11.05.15	Чт 28.05.15
Разработка эффективной ценовой политики.	170 дней	Вт 05.05.15	Пн 28.12.15
Формирование ассортимента с учетом потребительских предпочтений и модели поведения покупателей	150 дней	Пн 01.06.15	Пт 25.12.15