СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА.....6

1.1. Понятие бизнес-планирования, его сущность и классификация.....6

1.2. Основы разработки бизнес-плана.....9

1.3. Сущность каналов сбыта и продвижения продукции.....23

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЫНКА ООО «ДОМИНО ГРУПП» И МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАНАЛОВ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....32

2.1. Общая характеристика деятельности компании ООО «Домино Групп» 32

2.2. Анализ внешней и внутренней среды организации.....35

2.3. Маркетинговый план.....43

ГЛАВА 3. ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ И ФИНАНСОВОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯХ КАНАЛОВ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ООО «ДОМИНО ГРУПП».....53

3.1. Производственный и организационный планы бизнес-плана.....53

3.2. Финансовый план бизнес-плана.....58

3.3. Оценка рисков бизнес-плана.....65

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....70

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....73

ПРИЛОЖЕНИЯ.....77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. С давних времен планирование являлось основой военного дела, развития строительной индустрии, использовалось в науке, искусстве и с течением времени появилось в образовательных процессах, рекламной и консалтинговой деятельности, внедрилось в реструктуризацию предприятий и экономик в целом, в процессы развития информационных технологий. Разные подходы, в бизнес планирование обеспечивают быстрые и качественные преобразования, помогли множеству предприятий различных сфер деятельности достичь значительного преимущества, внедрить новейшие технологии. Стремительное развитие IT-сферы также имеет место быть благодаря правильному использованию возможностей и средств управления предприятием.

Управление через планирование - это деятельность, направленная на удовлетворение требований, предъявляемых к проекту, используя знания, навыки, инструменты и специальные методы.

В последние годы управление через планирование является новой популярной волной управленческой деятельности, которая эффективно помогает в решении задач, ранее бывших привилегией среднего звена управления. От руководителя бизнес-планирования требуется не только знание специфики деятельности предприятия и функционирования рынка, а еще и новаторство, креативность, творчество, гибкость, настойчивость, терпимость, собранность и т.д.

Подготовка бизнес-планов, включающая в себя инициацию, планирование, реализацию и контроль, помогает любым организациям: усиливать свои позиции на рынках, совершенствовать деятельность, находя и развивая новые конкурентные преимущества и избавляясь от своих слабых сторон, создавать инновационные продукты или даже просто выходить из кризисных ситуаций и продолжать функционировать.

Крайне важным в подобных случаях является правильное планирование реализации товаров и услуг, их сбыт, методы продвижения» каналы распределения. Поиск надежных поставщиков, посредников, потенциальных потребителей - все это требует четких и продуманных действий, особенно во время кризиса, нестабильной политической ситуации в мире, взаимных санкций с Евросоюзом и Соединенными Штатами Америки. Анализ сферы сбыта и продвижения, выявление узких мест и оптимизация деятельности помогают российским организациям наиболее эффективно функционировать на рынке, преумножая свою прибыль. Все это обуславливает актуальность данного исследования.

Объектом исследования является бизнес-план совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп».

Предмет исследования - методы подготовки бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп».

Целью исследования является разработка рекомендаций по подготовке бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп».

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические и методологические основы разработки бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции;
- определить рыночные возможности бизнес-плана по совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп»;
- составить маркетинговый, производственный, организационный и финансовый планы бизнес-плана по совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп»;
- определить эффективность и риски данного бизнес плана.

Теоретические и методологические основы исследования. Теоретическая часть данного исследования основана на трудах отечественных и зарубежных

исследователей (Полковников А.В., Дубовик М.Ф., Завьялов П.С., Котлер Ф., Армстронг Г., Ньюмен Э. и другие). Для выполнения работы использованы метод структурного анализа, ситуационный подход, методы маркетингового исследования, оценки экономической эффективности бизнес-плана. Комплексный характер объекта и предмета исследования обусловливает необходимость использования общенаучных методов, а именно аналитического, сравнительного, наблюдения, синтеза, обеспечивающих целостность подхода к теме данной работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1. Понятие бизнес-планирования, его сущность и классификация

В настоящее время организация способна существовать и с успехом конкурировать только при постоянном развитии и адаптации под изменяющиеся условия внешней среды. Изменчивость и неопределенность усиливают нестабильность функционирования компаний, заставляют их постоянно подстраиваться. Справляться с этой задачей помогает деятельность по составлению бизнес-планов. Теперь необходимо разобраться что же такое бизнес-планирование.

Существует множество определений данного понятия. Рассмотрим некоторые из них.

Бизнес-планирование - разработанный план сооружения, постройки, изготовления или реконструкции чего-либо; предварительный, предположительный текст какого-либо документа; план, замысел[1].

Бизнес-планирование - уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, имеющий начальную и конечную даты выполнения, предпринимаемый для достижения цели, соответствующий установленным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам. [2]

Бизнес-планирование - ограниченное по времени специально организованное целенаправленное изменение отдельной системы в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству его результатов. [7, с. 189]

---

[1] Словарь русского языка: В 4-х т. / АН СССР, Ин-т рус. яз.; Под ред. А.П. Евгеньевой. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Русский язык, 1984. С. 325.

Бизнес-планирование - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. [3]

Обобщая данные определения, можно сделать вывод, что бизнес-планирование — это совокупность связанных между собой мероприятий, имеющих ограничения по времени и ресурсам, предпринимаемых для достижения намеченных целей и результатов, создания уникальных продуктов или услуг, *с* соблюдением установленных требований к их конечному качеству.

Чтобы лучше понять сущность бизнес-планирование необходимо также отметить его признаки, а именно:

- Направленность на достижение целей;
- Ограниченная длительность;
- Уникальность;
- Последовательная разработка;
- Координированное выполнение взаимосвязанных действий.

Бизнес-планирование обязательно направлено на достижение поставленной цели, удовлетворение конкретной потребности. Такая направленность предполагает, что есть необходимый измеренный заранее результат, которого можно достичь за предполагаемый срок. Чтобы реализация бизнес-плана была успешной нужно не только определить его продолжительность, но и установить существенные характеристики, а также такие условия как требования и ограничения его функционирования. Следовательно, цели бизнес-планирования должны быть четко сформулированы и измерены, ограничения - заданы, а установленные требования - обоснованы.

Кроме того, как было упомянуто ранее, все бизнес-планы ограничены по времени. Целями данного ограничения являются определение периода, в течение которого результат бизнес-плана может быть достигнут, а также соотношение этого периода, финансовых затрат и ожидаемых доходов, то есть

выяснение реальной его ценности. Бизнес-план завершается, когда достигнуты его ключевые цели. А одной из основных задач управления бизнес-планом является оптимизация работ по времени, обеспечение того, чтобы он был завершен в намеченное время.

Неповторимость бизнес-плана относится не к отдельным его элементам (ресурсам или работам), а в целом. Любой бизнес-план подразумевает достижение уникального результата, создания нового продукта или услуги. Однако даже в самых незаурядных бизнес-планах существуют процессы, которые присущи не только данному бизнес-плану. Они также могут быть использованы и в других бизнес-планах — будущих или уже существующих. К тому же в бизнес-плане имеет место быть мероприятие повторного характера, к примеру, мелкосерийное производство, входящее в него. Несмотря на все это, наличие таких процессов не лишает бизнес-план принципиальной уникальности набора работ.

Последовательная разработка бизнес-плана - это поэтапное развитие и пошаговое протекание работ по его созданию. Чаще всего, суть бизнес-плана формулируется в общих чертах на первой стадии его разработки, далее конкретизируется в соответствии с появлением более полного и ясного представления о целях и результатах бизнес-плана, формулировкой ограничений и требований на основании получаемой и анализируемой информации. Постепенная детализация данных и планирование подобным образом является важной частью управления предприятием, так как помогает принимать правильные решения, опираясь на актуальную информацию и экономить тем самым временные, денежные и другие ресурсы.

Бизнес-план по своей сути - это динамическая система, состоящая из взаимосвязанных мероприятий. Некоторые работы не могут быть начаты до тех пор, пока другие (предшествующие) не закончены. Иные задачи могут выполняться только параллельно. Если нарушается хронирование реализации каких-либо работ, весь бизнес-план может провалиться. Поэтому необходимо помнить и учитывать данный признак бизнес-план при управлении им.

Множество анализируемых любой организацией бизнес-планов привело к возникновению большого количества их классификаций, рассматривающих классы, типы и виды. Потребность в систематизации различных форм бизнес-планов обусловлена необходимостью создания понятийной базы, позволяющей по определенному виду бизнес-плана судить о его параметрах и характеристиках.

Таким образом, изучив понятие бизнес-плана и его сущность, автор использует полученные знания при написании практической части выпускной квалификационной работы.

1.2. Основы разработки бизнес-плана

Бизнес-план - это общепринятая в мировой хозяйственной практике форма представления деловых предложений и проектов, содержащая развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности предприятия и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса инициатора проекта и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов для достижение социально-экономических целей. [10, с. 12]

Бизнес-план содержит оценку текущего момента, анализ существующего рынка, описание сильных и слабых сторон предприятия. Тем самым он позволяет всем участникам установить эффективность в условиях реальной конкуренции. Кроме того, бизнес-план представляет необходимый вектор развития организации в целом и является ценным инструментом, помогающим получить финансовую поддержку от внешних инвесторов. Другими словами, бизнес-план является документом, который отображает различные стороны будущего коммерческого предприятия, а также анализирует проблемы, которые могут появиться при реализации, описывает способы их разрешения.

Важно отметить, что наибольшую ценность бизнес-план представляет для трех категорий участников:

Менеджеров, которые являются разработчиками бизнес-плана, создание которого, кроме уже упомянутых результатов, позволяет получить очевидные преимущества от самого процесса планирования;

Собственников, так как они заинтересованы в возможных перспективах развития фирмы;

Кредиторов, инвесторов, чаще всего банков, для которых бизнес-план является обязательным документом, подтверждающим коммерческую привлекательность проекта и возможность возврата или преумножения вложенных средств.

Существует несколько видов бизнес-планов. Изучить эти виды и их характеристики мы можем с помощью таблицы 1.

Таблица 1 - Виды бизнес-планов

Наименование бизнес-плана	Отличительные черты
Бизнес-план инвестиционного проекта	- ориентирован на привлечение инвесторов; - построен на анализе эффективного и наиболее выгодного освоения инвестиций компанией; - может быть применен как для создания новой фирмы, так и для модернизации действующего предприятия; - ключевыми пунктами являются степень риска, срок окупаемости и получения чистой прибыли от вложенных средств, подробное маркетинговое исследование
Бизнес-план предприятия (внутренний бизнес-план)	- ориентирован на руководство компании; -является одним из самых распространенных, «рабочих»; - создаются с целью дальнейшего развития производственных и функциональных подразделений, модернизации, реконструкции или расширения

Продолжение таблицы 1

	предприятия; - есть возможность постоянно вносить коррективы в соответствии с изменениями на фирме и во внешней среде; - помогает детально проанализировать собственные идеи, выбрать оптимальное решение по выстраиванию бизнеса, выявить недостатки и достоинства
Бизнес-план на кредит	- ориентирован на получение кредита в банке; - обосновывает потребность предприятия в финансировании в оговариваемый временной отрезок; - указывает на выгоду от использования заемных оборотных средств; - доказывает возможному кредитору высокий уровень платежеспособности, который станет поручительством в своевременном погашении долга и выплате процентов; - особое внимание уделяется максимально точному расчету будущей прибыли и наличию залогового имущества
Бизнес-план на грант	- предполагает заем или субсидию из государственного бюджета или благотворительных фондов; - имеет социальную направленность, делает упор на гуманные цели и на внушительное развитие региона или города; - краткое резюме имеет большое значение; - уровень прибыли не так важен, как гуманность бизнес-проекта

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод о том, что существуют определенные разновидности бизнес-планов, которые разрабатываются в соответствии с особыми правилами, с учетом конкретной цели, которая поставлена перед фирмой. Таким образом, при написании бизнес-плана необходимо учитывать специфику будущих оппонентов. Например, инвесторы чаще всего предпочитают бизнес-план, составленный

организацией самостоятельно, без помощи сторонних специалистов. И оценивают они, в первую очередь, непосредственно саму компанию, ее человеческие ресурсы и привлекательность идеи. Банки больше всего интересует нынешняя платежеспособность организации. А государственные структуры предпочитают обращать свое внимание на нужные и полезные проекты, которые носят общечеловеческий характер.

Бизнес-план выполняет ряд функций:

- является перспективным, стратегическим инструментом
- развития предприятия, обеспечивает его готовность к изменениям внешней среды;
- представляет собой планирование деятельности для осуществления целей бизнес-проекта;
- писывает и обосновывает финансирование проекта; привлекает инвестиции в бизнес-проект;
- осуществляет рекламирование организации, создавшей его;

Кроме перечисленных базовых функций автор выделяет следующие подфункции бизнес-плана:

- повышает квалификацию аппарата управления посредством создания необходимости думать стратегически о возможностях и угрозах фирмы, ее ближнем и дальнем окружении, принимать более осмысленные решения;
- защищает средства инвесторов;
- определяет промежуточных и конечных потребителей продукции, услуг или иных результатов проекта;
- анализирует конкурентов и вырабатывает стратегии конкурентной борьбы;
- информирует инвестора о текущем состоянии дел компании, что способствует преодолению различных финансовых проблем;
- оценивает поставщиков и определяет наилучший вариант поставок сырья, материалов и комплектующих;

- снижает вероятность банкротства из-за обнаружения на этапах разработки бизнес-плана вероятных дорогостоящих ошибок.

В разных источниках описаны множественные и различные структуры бизнес-плана, различающиеся по направленности, объему информации, детализации. Однако можно все-таки выделить ключевые для всех бизнес-планов разделы:

Титульный лист

1. Резюме
2. Анализ положения дел в отрасли
3. Идея бизнес-плана
4. Оценка рынка
5. План маркетинга
6. План производства
7. Организационный план
8. Инвестиционный план
9. Оценка риска и страхование
10. Финансовый план
11. Приложения. [10, с. 20]

Теперь есть необходимость подробнее рассмотреть универсальное содержание частей бизнес-плана.

Резюме (вводная часть). Представляет собой краткий обзор основных вопросов содержания каждой главы бизнес-плана. Пишется после того как документ будет разработан полностью (в том числе проведена оценка его экономической эффективности). Резюме должно быть кратким - не более 2-3 страниц. Имеет рекламный характер, главная цель - заинтересовать будущего инвестора. Зачастую именно по содержанию резюме инвесторы судят о том, нужно ли им тратить свое время и знакомиться с бизнес-планом полностью. Соответственно, необходимо лаконично, понятно и информативно осветить ключевые пункты, которые их интересуют.

В примерном содержании резюме отражена следующая информация:

1. Наименование бизнес-плана. Инициатор. Местонахождение.

2. Организационно-правовая форма реализации бизнес-плана.

3. Суть бизнес-плана, указывая:

- его цели; конкурентные преимущества; объемы продаж (имеющиеся доли рынка); прибыль (рентабельность), которую планируется получить;
- тип бизнес-плана: реконструкция, обновление оборудования, новое строительство, научные разработки и т.д.;
- способ достижения цели: уменьшение себестоимости выпускаемой продукции или создания услуг, наращивание производственных мощностей, разработка и выпуск новой конкурентоспособной продукции, освоение инновации, выход на новые рынки сбыта и т. п.

4. Этапы и сроки осуществления бизнес-плана.

5. Финансовые ресурсы, необходимые для реализации бизнес-плана:

- бюджет бизнес-плана;
- выполненные работы;
- необходимость финансирования;
- схема финансирования (соотношение собственных и заемных средств, объем необходимого кредита, процентная ставка по кредиту, график предоставления и возврата заемных средств).

6. Оценка экономической эффективности бизнес-плана:

6.1. показатели дисконтирования:

- чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость);
- индекс доходности дисконтированных инвестиций;
- внутренняя норма доходности;
- срок окупаемости инвестиций с учетом дисконтирования;
- максимальный денежный отток с учетом дисконтирования.

6.2. другие показатели:

- окупаемость инвестиций;
- показатели рентабельности инвестиций;

- доходность инвестиций;
- чистые денежные поступления;
- максимальный денежный отток.

7. Оценка рисков бизнес-плана.

8. Обеспечение бизнес-плана.

Остальные части бизнес-плана раскрывают информацию резюме, доказывают и обосновывают правильность расчетов.

Анализ положения дел в отрасли. В данной части пишутся ключевые цели и направления реализации будущего бизнес-плана. Крайне важно представить идею нового бизнес-плана в соответствии со сложившейся ситуацией в отрасли. Нужно демонстрировать всестороннее понимание состояния организации и самой отрасли, в которой оно будет работать и конкурировать, так как один из критериев победы в конкурентной борьбе - ситуация на рынке продукции этого класса.

Анализ положения дел в отрасли начинается с описания её текущего состояния (развивающаяся, стабильная, стагнирующая), зависимости ее от импорта, перспективы развития. Указывается масштаб отраслевого рынка (локальный, региональный, национальный, международный). Анализируется размер рынка, общий годовой объем продаж (по отрасли в целом; по регионам; в натуральном и стоимостном выражении). Прогнозируются тенденции изменения рынка, его ожидаемый будущий объем, опубликованные прогнозы относительно будущего развития рынка.

Рекомендуется также перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Кроме того, есть необходимость изучить и отразить на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

Идея бизнес-плана. В этой части бизнес-плана нужно дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии,

необходимой для производства продукции. Главное, чтобы эта часть была написана понятным и четким языком, ясным даже для неспециалиста.

Описывая основные характеристики продукта, необходимо делать акцент на тех свойствах, которые являются преимуществами для потенциальных покупателей, а не на технических деталях. Эту информацию и технологический процесс в целом можно дать в Приложении.

Важно отметить уникальность или инновационность товаров и услуг. Например, представить это как новейшую технологию, качественность продукции, низкую себестоимость или как любое другое особенное преимущество, удовлетворяющее потребности покупателей. Кроме того, необходимо подчеркнуть, что данный товар или услуга может совершенствоваться в дальнейшем.

В этом же разделе нужно упомянуть существующие патенты или авторские права, или же назвать иные причины, по которым вторжение конкурентов на рынок невозможно. Подобными причинами могут являться торговые марки или эксклюзивные права на распространение.

Оценка рынка. Анализ рынка и маркетинговый анализ — важнейшие факторы успешной реализации бизнес-плана. Очень часто гениальные изобретения не имеют спрос и пропадают зря. Поэтому данный раздел может оказаться крайне трудным для изложения. Необходимо определить такой сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Тогда появится возможность убедить потенциального инвестора в существовании рынка для продукции предприятия. Обычно, новые компании способны конкурировать только в одной нише рынка, при том достаточно узкой. Выбор такой ниши зависит от насыщенности ее конкурентами, продукция которых может быть более или менее конкурентоспособной.

После определения своей рыночной ниши, описывается потенциальная клиентура внутри этого сегмента. Для повышения конкурентоспособности продукции рынок сегментируется по группам потребителей, а также по группам продуктов и услуг. Выделяются наиболее важные параметры для

продвижения товаров и услуг на рынке - составляются функциональные карты (метод двойной сегментации).

Необходимо точно выявить непосредственных конкурентов, долю рынка каждого, их сильные и слабые стороны. Очень важно показать, что продукция предприятия способна конкурировать по качеству, цене, распространению, рекламе и другим показателям.

План маркетинга. В этом разделе нужно объяснить, почему потенциальные покупатели будут приобретать предлагаемые товары и услуги. В нем рассказывается, как предлагается продавать новую продукцию, какую необходимо установить на нее цену, и какая должна быть рекламная кампания. Некоторые детали маркетинговой стратегии обычно бывают комплексными и достаточно сложными, затрагивают такие области, как торговая политика, ценовая политика, реклама, маркетинговая расстановка и др. В любой организации при планировании, связанном со сбытом и продажами, требуется детальный анализ данных факторов.

Потенциальные инвесторы считают, что план маркетинга является одним из самых важных компонентов успеха функционирования нового предприятия, поэтому необходимо быть уверенным, что предлагаемая стратегия действительно может быть реализована. В действующих компаниях маркетинговый план составляется на год вперед. Его выполнение постоянно отслеживается, а также в него регулярно вносятся поправки с учетом динамично меняющейся ситуации на рынке. Начинающие бизнесмены должны научиться составлять маркетинговые планы и сверять с ними свои текущие решения. Чаще всего план маркетинга бывает достаточно объемным. В таком случае часть информации необходимо переместить в Приложение к основной части бизнес-плана.

Важно отметить, что, делая маркетинговую расстановку, то есть обеспечивая конкурентоспособность продукции, а также указывая основные характеристики своих товаров и услуг, необходимо сравнивать их с конкурирующими товарами и услугами. Кроме того, рассматриваются

торговая политика, ценовая политика, цены, каналы сбыта и способы продвижения и др.

План производства. Данная часть документа описывает все рабочие и производственные процессы. Тут описываются пункты, которые связаны с оборудованием, персоналом, зданиями, а также их расположением. В случае, когда создаваемое предприятие является производственным, необходимо полностью описать производственный процесс: каким образом функционирует система выпуска товаров, как осуществляется контроль над производственными процессами, как будут контролироваться ключевые элементы, входящие в стоимость продукции (затраты труда и материалов), каким образом разместить оборудование и т.д. Если предусмотрен подряд, необходимо прописать сведения о них, а именно название субподрядчика, его адрес, причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. Действия, которые планируется выполнять собственными силами, требуют упоминания схемы производственных потоков, списков производственного оборудования, сырья и материалов (указывая название, адрес, поставщиков, а также условия поставок), ориентировочной стоимости, списка производственного оборудования, которое может использоваться в будущем.

Также в этом разделе необходимо отразить, как быстро может увеличиваться или сокращаться выпуск товаров.

Организационный план. В этой части упоминается организационно-правовая форма собственности создаваемой организации, например: индивидуальное предпринимательство, акционерное общество, товарищество и др. Если это акционерное общество есть необходимость дать информацию о типе и количестве выпускаемых акций; если товарищество - прописать условия, на которых оно строится.

Здесь рассматривается организационная структура будущей компании, приводятся сведения о составе штата и возможном расширении, обучении,

повышении квалификации и подготовке персонала, а также о привлечении сторонних советников, менеджеров и консультантов.

Если бизнес-план разрабатывается для предприятия, следует привести сведения об его участниках и план-график его осуществления.

В данной части документа расписываются пункты, касающиеся руководства и управления организацией. Излагается, как организован руководящий состав, и рассматривается роль каждого ее члена. Прописываются некоторые сведения из биографии всех членов Совета директоров. Анализируется квалификация, знания и умения всего персонала, так как существует необходимость в сбалансированной руководящей группе. Следует стремиться к тому, чтобы таланты и умение каждого ее члена дополняли друг друга и охватывали все функциональные области бизнеса (финансы; маркетинг; производственный процесс; вопросы, связанные с персоналом). Но существует малая вероятность, что маленькая организация способна собрать достаточно хорошую и сбалансированную команду на ранних стадиях своего становления. В таком случае можно воспользоваться услугами консультантов для выявления слабых сторон управления предприятием.

В этой же части документа нужно представить информацию о руководстве основных подразделений, их квалификации и опыте, их должностных обязательств. Детализировано эта информация приводится в Приложении. В организационном плане освещаются способы поддержки и мотивации ключевых руководителей, а именно как оплачивается труд каждого из руководителей (оклад, премия, долевое участие в прибыли) и каким образом они являются непосредственно заинтересованными в достижении намеченных в бизнес-плане целей. Рекомендуется изобразить организационную структуру в виде схемы и указать место каждого руководителя в организационной иерархии.

Потенциальный инвестор, знакомясь с организационным планом, получает представление о том, какие будут отношения между членами

руководящего состава на практике, и кто именно будет руководить компанией.

Инвестиционный план представляет собой проявление инвестиционной инициативы организации, которое предусматривает потребность вложения капитала в определенный объект и получение планируемых конкретных результатов. В нем раскрывается информация, характеризующая деятельность компании и суть представляемого бизнес-плана. Описываются проведенные подготовительные мероприятия. В данном разделе бизнес-плана также определяется размер средств, необходимый для его реализации, источники финансирования, сроки окупаемости, ожидаемая прибыль и план возврата заемных средств, гарантии.

Оценка риска и страхование. Любой новый бизнес-план всегда сталкивается с определенными ограничениями и рисками, препятствующими его реализации. Для руководителя крайне важно суметь предвидеть такие трудности, чтобы заранее разработать меры реагирования на них и методы минимизации.

Нужно оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес. Ключевые вопросы, которые связаны с риском, необходимо описать объективно, просто и четко. Источниками рисков могут быть деятельность конкурентов, собственные просчеты в маркетинговом анализе и производственной политике, ошибки в подборе руководящего состава. Опасность также может представлять технический прогресс, который способен быстро сделать любую новинку «вчерашним днем». Если же ни один из данных факторов реально не повлияет на реализацию бизнес-плана или организацию, в бизнес-плане все равно нужно прописать и аргументировано объяснить, почему не стоит учитывать данные источники риска. Однако чаще всего не бывает полного отсутствия каких-либо рисков.

Необходимо заранее разработать методы минимизации рисков и предложить мероприятия по реагированию на максимально вероятные рискованные моменты в случае их внезапного возникновения. Наличие

альтернативных стратегий и планов действий свидетельствует о том, что предприниматель готов ко всем возможным трудностям и заранее знает, как на них реагировать, что положительно повлияет на инвестора.

Финансовый план. Является важнейшей составной частью бизнес-плана. Его основными показателями можно считать: объемы производства и продаж, выручку от реализации, прибыль, чистый оборотный капитал, себестоимость и другие. Финансовый план обычно составляют на 3-5 лет. Он включает в себя: отчет о движении денежных средств, балансовый отчет, отчет о прибыли и другие показатели, характеризующие ликвидность и платежеспособность, соотношение заемных и собственных средств, управление активами. Составляя финансовый план, необходимо проанализировать поток реальных денег, устойчивость предприятия, источники и использование средств, а также определить точку безубыточности.

Отчет о прибыли обычно составляется на период не менее первых 3 лет. Более того, данные за 1-й год необходимо представить в месячной разбивке. Он состоит из данных о прибыли от работ, балансовой, чистой и нераспределенной прибыли. Маркетинговый план, различные опросы клиентов, торговых работников и т.д. - все это является источником информации для данного отчета.

В финансовый план также входит отчет о движении денежных средств. Он составляется на 3 года, где 1-й год рассматривается с месячной разбивкой данных. Всевозможные доходы неравномерно распределяются во времени и если не учитывать этот факт в документе, то имеет место быть упущенная выгода и даже банкротство.

Отчет о движении денежных средств также строится на неких прогнозах, которые представляются реалистичными на момент разработки бизнес-плана. Однако со временем они могут измениться и не подтвердиться. В таком случае финансовый план нужно скорректировать. Все прогнозы и возможности

необходимо четко сформулировать для того, чтобы потенциальный инвестор мог понимать, откуда взялась каждая цифра.

Следующий документ в финансовом плане - это балансовый отчет, который представляет собой некий прогноз активов и пассивов компании.

Балансовая отчетность описывает финансовую ситуацию организации на определенный момент. Он раскрывает состояние активов, то есть как расходовались средства, и пассивов - источников привлекаемых средств.

Создавая новую организацию, предпринимателю нужно знать, в какой момент будет получена первая прибыль. Поэтому необходимо делать прогноз достижения точки безубыточности. Это позволяет ответить на вопрос, какое количество товаров или услуг требуется продать, чтобы доходы компании совпадали с ее расходами, то есть, чтобы предприятие окупилось. Эта информация помогает определить, сколько денег требуется, чтобы поддерживать новую организацию на начальном этапе его существования.

Приложения. Помимо основного текста бизнес-плана, существуют приложения, в которых отражаются документы, на которые есть ссылки в основной части. Как правило, в приложения помещают документацию, которая являлась исходными данными для написания бизнес-плана, данные отчетов по каким-либо проверкам, документы бухгалтерского учета и так далее.

Несмотря на многовариативность методик написания бизнес-плана, существуют стандарты, определяющие содержание оных. Некоторые из них представлены в приложении 1.

Таким образом, изучив сводную таблицу стандартов бизнес планирования, мы можем сказать, что в основном все они содержат одинаковые разделы, но расхожи в их детализации и объемах. Например, стандарт EBRD акцентирует внимание на финансовом разделе и подходит людям со значительным опытом написания бизнес-планов. KPMG, по сути, является рекомендательным пособием по составлению бизнес-планов, так как официально не используется у российских банков и инвестиционных

компаниях. В стандарте TACIS полностью учтена российская специфика ведения бизнеса, поэтому в нашей стране его легко адаптировать к бизнес-плану. Стандарт UNIDO имеет достаточно подробную структуру, прост в понимании и прекрасно подходит для начинающих.

Автор принимает во внимание все вышесказанное, понимает суть и структуру бизнес-плана, использует данную информацию в написании выпускной квалификационной работы. В основу написания бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» положен стандарт UNIDO.

1.3. Сущность каналов сбыта и продвижения продукции

Система сбыта товара - одна из важнейших составляющих в маркетинговой политике предприятия. В сбытовой политике маркетологи затрагивают вопросы выбора наиболее оптимального канала сбыта, метода сбыта товара, что при эффективном использовании, несомненно, увеличит прибыль компании.

Сбыт в широком смысле слова - это все операции с момента выхода товара за ворота предприятия до момента передачи купленного товара покупателю. [17, с.134] Таким образом, сбыт произведенной продукции представляет собой самостоятельную и довольно значительную по объёму выполняемых процедур сферу деятельности субъектов рынка. В узком смысле сбыт — это деловые контакты продавца с покупателем, то есть конечная операция движения товара.

Анализируя данные определения термина «сбыт», можно выделить его задачи, которыми являются:

- транспортировка товаров; хранение и защита товаров;
- накопление, сортировка и размещение произведенной
- продукции;
- совершение сделок;

- осуществление передачи прав собственности и владения
- товаром;
- проведение маркетинговых исследований.

Главная цель сбыта - получение прибыли продавцом в результате удовлетворения платежеспособного спроса потребителей. Соответственно, результативность сбыта сильно влияет на рентабельность фирмы-продавца. Поэтому эффективные продажи просто невозможны без хорошей организации торгового дела, проектирования организационных структур, предназначенных исключительно для осуществления движения товаров от производителя (продавца) к потребителю. Одним из основных понятий этих структур является «канал сбыта» товаров.

Чаще всего в литературе каналы сбыта заменяются схожим понятием «каналы распределения». По сути, эти два термина являются синонимами, так как находятся на стыке логистики и маркетинга.

Теперь необходимо все-таки понять, что такое каналы сбыта или каналы распределения.

Канал распределения — это совокупность независимых организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг. Это все организации, через которые должен пройти товар с момента его изготовления до момента потребления. [20, с. 543]

Каналы распределения - это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другим организациям и лицам право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю. [9, с. 128]

Канал распределения (дистрибуции, цепочка поставок) – есть метод доставки товара потребителям. [24]

Канал распределения (сеть продаж) - группа независимых или взаимозависимых организаций, участвующих в процессе продажи, а также в

доставке товаров и услуг конечному потребителю. [15, с. 162]

Можно заметить, что многие авторы схоже трактуют данное понятие. Таким образом, канал распределения - это метод доставки товаров до конечного потребителя, включающий в себя совокупность организаций или отдельных лиц, участвующих в процессе передачи прав собственности.

Канал распределения позволяет преодолеть расхождения во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от покупателей, для которых они предназначены. Участники канала распределения выполняют ряд ключевых функций, которые помогают производителям и потребителям совершать сделки. Чтобы лучше понять сущность каналов распределения, необходимо рассмотреть эти функции, которые представлены ниже:

1) Информационная - сбор информации, проведение маркетинговых исследований, а также распространение результатов этих исследований, которые необходимы для составления планов и осуществления товарообмена.

2) Стимулирование сбыта - разработка и распространения рекламной информации о предлагаемых товарах.

3) Установление контактов - поиск предполагаемых покупателей и налаживание контакта с ними.

4) Приведение товара в соответствие - оформление предложений к требованиям потребителей (производство, монтаж, упаковка товаров, а также разделение их на сорта).

5) Проведение переговоров - достижение соглашения о цене и прочих условиях, при которых право собственности или право владения товаром может быть передано другим лицам или организациям.

Когда сделка между производителем и покупателем заключена, участникам канала распределения необходимо также осуществить:

1) организацию товародвижения - это транспортировка и складирование товаров;

2) финансирование - поиск и использование средств на покрытие расходов по обеспечению функционирования канала;

3) принятие риска - принятие ответственности за выполнение функций канала распределения.

В процессе разделения труда выполнение различных функций может быть возложено на различных участников канала распределения. Это позволяет добиться наиболее эффективного и продуктивного выполнения отдельных функций, в результате чего целевому рынку предлагается необходимый ассортимент товаров.

По организации каналы распределения могут быть трех видов: прямые, косвенные и смешанные.

1) Прямые каналы связаны с перемещением товаров и услуг без участия посреднических организаций (производитель - потребитель). Они чаще всего используются предприятиями, которые сами контролируют свою маркетинговую программу, стремятся к тесному контакту с потребителями и располагают ограниченными целевыми рынками.

2) Косвенные каналы связаны с перемещением товаров и услуг сначала от изготовителя к независимому участнику товародвижения (посреднику), а затем от него - к потребителю (производитель — посредник *- потребитель). Такие каналы обычно привлекают предприятия и фирмы, которые с целью увеличения своих рынков и объемов сбыта согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно от определенной доли контроля над сбытом, а также готовы несколько ослабить контакты с потребителями.

3) Смешанные каналы объединяют черты первых двух каналов распределения. Например, предприятия машиностроительного комплекса мало используют преимущества прямых контактов с поставщиками, они реализуют продукцию через систему посредников. Возникают и другие государственные и коммерческие посреднические организации, и

предприятия, гарантирующие значительно больший набор снабженческо-сбытовых услуг.

Данные виды каналов распределения можно связать с длиной и шириной канала.

Длина канала касается числа независимых участников. Соответственно, к коротким каналам относятся прямые, а к длинным — косвенные каналы товародвижения. Если фирма сокращает длину канала, приобретая предприятие на другом этапе товародвижения, например, когда производитель объединяется с оптовиком, имеет место вертикальная интеграция. Это позволяет фирме получить большую независимость, обеспечить снабжение, сократить расходы на посредников, контролировать каналы сбыта и координировать срок прохождения через них. Однако вертикальная интеграция ограничивает конкуренцию, развивает неэффективность и не снижает цены для потребителей.

Ширина канала определяет количество независимых участников на любом этапе товародвижения. При узком канале производитель продает через нескольких участников сбыта, а при широком - через многих. Если фирма хочет усилить свое положение на этапе канала, то она может осуществлять горизонтальную интеграцию и приобретать предприятие аналогичной специализации. Это позволяет фирме увеличить свои размеры, долю на рынке, эффективнее использовать средства массовой информации и методы распределения и сбыта.

Однако все-таки сложно сделать однозначный вывод о том, при каких обстоятельствах производителю выгоднее использовать прямые каналы распределения, а при каких косвенные. Это зависит от наличия знаний и опыта производителя в области конъюнктуры рынка своего товара и методов его сбыта; масштабов и имиджа предприятия; уровня эффективности и стоимости услуг посредников; готовности изготовителя взять на себя риск, связанный с прямыми каналами распределения; от возможностей обеспечения постоянной и максимальной загрузки сбытового персонала предприятия.

По числу посредников каналы сбыта различают на:

1) Интенсивный. Для него характерно большое число оптовых и розничных посредников, что ведет к расширению сбыта, увеличению продаж, большей осведомленности целевой аудитории о продукте и, как следствие, к повышению прибыли.

2) Селективный. Подразумевает ограничение числа оптовых и розничных посредников на каком-либо уровне, обеспечивающем надлежащий контроль за расходами на сбыт, для предприятия производителя.

3) Исключительный, Вид сбыта, подразумевающий ограничение числа посредников до абсолютного минимума, до единичного, как крайняя мера. Обычно это делается для сохранения высокого имиджа компании и полного контроля над каналом сбыта.

Уровни каналов сбыта представлены на рисунке 1.

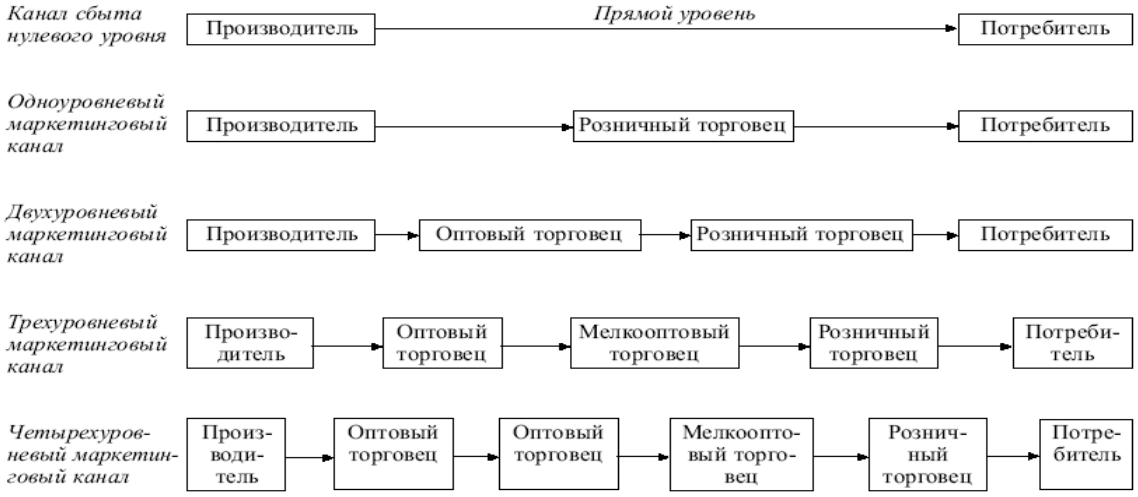


Рисунок 1 - Уровни каналов сбыта

Выбор каналов распределения продукции является одним из самых ответственных решений, принимаемых руководством предприятия, так как каждый канал характеризуется определенным уровнем реализации и уровнем издержек и используется предприятием в течение длительного времени.

Каналы распределения можно назвать «коридорами», по которым движется продукция. А непосредственно ее двигателем или механизмом являются методы продвижения.

Из четырех главных составляющих маркетинга — товар, цена, продвижение и место, именно понятие «продвижение» чаще всего связывается в сознании с коммуникативной политикой производителя. Однако стоит лучше разобраться в определении данного понятия.

Продвижение - любая форма сообщений для информации, убеждения, напоминания о товарах, услугах, общественной деятельности, идеях и т.д. [14, с. 221]

Продвижение (маркетинговая коммуникация) - элемент маркетинговой структуры, который обеспечивает связь ключевых маркетинговых посланий с целевыми аудиториями. [8]

Комплекс продвижения - специфическое сочетание рекламы, личной продажи, мероприятий по стимулированию сбыта и организации связей с общественностью, используемых компанией для достижения рекламных и маркетинговых целей. [20, с. 564]

Таким образом, продвижение - это совокупность мероприятий, рассчитанных на формирование и стимулирование интереса к товару, личности, организации или направлению деятельности.

Мероприятия по продвижению оказывают серьезное влияние на судьбу товара на конкретном рынке, особенно это касается высококонкурентных рынков. Данные мероприятия имеют три главные цели: информирование, убеждение и напоминание.

Информирование - первоочередная цель продвижения, так как люди не могут купить товар до тех пор, пока не узнают о его существовании и не осознают свою потребность в нем. Потенциальным потребителям нужно знать, где можно найти тот или иной товар, сколько он будет стоить и как им пользоваться.

Убеждение также является важным элементом продвижения, поскольку большинство людей нуждается в мотивации выбора того или иного способа удовлетворения своих потребностей. Если потребители никогда раньше не пользовались данным товаром, их надо убедить в его необходимости. А если

они привыкли пользоваться товарами конкурирующей марки, их надо мотивировать к ее смене. [18, с. 115]

Напоминание необходимо для поддержания известности товара или услуги и интереса со стороны потребителей.

В комплекс продвижения (маркетинговых коммуникаций) включаются следующие основные элементы:

- Реклама - любая платная форма неличностного представления и продвижения товаров, услуг, идей и (или) организаций, которую заказывает и финансирует определенный спонсор;

- Личная продажа - непосредственный контакт сотрудников организации с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью представления товара, совершения продажи и установления длительных взаимоотношений с данными клиентами;

- Стимулирование сбыта - система побудительных мер и приемов, поощряющая приобретение тех или иных товаров и услуг;

- Связи с общественностью - деятельность, направленная на создание и поддержание доброжелательных отношений между организацией и общественностью, достижение взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности. К числу главных инструментов связей с общественностью относятся контакты с прессой, создание репутации товара, корпоративные коммуникации, встречи представителей компании с потребителями и консультирование.

В последние годы маркетологи склонны выделять еще и пятый элемент комплекса продвижения - прямой маркетинг. Это связано с тем, что все большее значение приобретает прямой обмен информацией с тщательно отобранными целевыми потребителями, осуществляемый с целью получения немедленной реакции. В отличие от деятельности торговых представителей, относительно новые методы непосредственного общения с потребителем предполагают использование почты, телефона, факса, электронной почты, все чаще - социальных сетей, и других неличных каналов, позволяющих

обращаться к определенной категории потребителей или получать немедленную реакцию.

Таким образом, прямой маркетинг - это система сбыта товаров посредством различных средств рекламы, которая предполагает непосредственный контакт с потребителем и направлена обычно на получение от него немедленной прямой реакции.

Данные средства коммуникации применяются в различных сочетаниях и имеют свойственный набор инструментов для достижения специфичных задач.

Принятие решений в сфере политики продвижения товара состоит в выборе системы, формы и канала распределения.

Таким образом, изучив теоретические основы каналов сбыта и продвижения, автор использует полученные знания в разработке бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп».

Подводя итог данной главы, можно сказать, что были рассмотрены понятие бизнес-планирования, его сущность и классификации; суть, структура и стандарты бизнес планирования; понятие, задачи и виды каналов сбыта и продвижения.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЫНКА ООО «ДОМИНО ГРУПП» И МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАНАЛОВ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Общая характеристика деятельности компании ООО «Домино Групп»

Объектом исследования является Интерьерный Центр Domino. Юридическое название предприятия - ООО «Домино Групп». Организационно-правовая форма компании - общество с ограниченной ответственностью.

Интерьерный Центр Domino (ООО «Домино Групп») основан в 1991 году и сегодня в его портфолио находятся сотни реализованных проектов как жилых, так и общественных интерьеров. Более того, ИЦ Domino располагает обширной коллекцией высококачественных отделочных материалов ведущих мировых производителей.

Деятельность организации заключается в следующем:

1) создание дизайн-проектов жилых и офисных помещений;

2) декорирование пространства;

3) продажа элитных декоративных покрытий для стен из Италии и Франции: предприятие является эксклюзивным представителем одной из трех фабрик французской компании «Студия цвета» в Урало-Сибирском регионе, специализирующейся на производстве и продаже элитных декоративных настенных покрытий;

4) розничная и оптовая торговля отделочными материалами, мебелью и напольными покрытиями.

В настоящее время стратегия развития ООО «Домино Групп» нацелена на повышение рыночной стоимости компании, удержание позиций одного из ведущих оптово-розничных поставщиков отделочных материалов, увеличение

доли рынка в сегменте элитных декоративных настенных покрытий, а также реализацию уникальных дизайн-проектов.

Деятельность данной организации осуществляется в соответствии с законодательством РФ.

Реквизиты ООО «Домино Групп» представлены в приложении 2. Организационную структуру организации можно отнести к функциональной. Суть структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Основная идея состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства.

К выявленным на предприятии преимуществам функциональной структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.

Организационная структура предприятия ООО «Домино Групп» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Организационная структура ООО «Домино Групп»

Наименование структурного отдела	Характеристика деятельности
Руководящий состав (директор, заместитель директора, директор по развитию и главный бухгалтер)	Целью является координирование, регулирование и контроль за деятельностью других отделов, организованной по установленному регламенту; прогнозирование изменении конъюнктуры рынка, их анализ, и составление планов развития компании; а также оперативное управление на предприятии.
Менеджмент по работе с персоналом	Осуществляет наем работников, курирует их обучение, повышение квалификации и совершенствование навыков работы в команде.

Продолжение таблицы 2

Бухгалтерия	Специалисты данного отдела ведут бухгалтерский и налоговый учет, а также управленческий учет по статьям затрат, дают оценку финансовому состоянию компании.
Технический отдел	Специалисты производят полную комплектацию объектов, осуществляют расчет необходимого количества материалов. Менеджер технического отдела курирует деятельность подразделения, является связующим звеном между техническим отделом и руководящим составом предприятия.
Объектный отдел	Консультируют клиента по вопросам выбора товаров разных ценовых категорий: от эконом- до президентского класса. Менеджер объектного отдела курирует деятельность 1 подразделения, является связующим звеном между объектным отделом и руководящим составом предприятия
Транспортный отдел	Занимается вопросами организации снабжения, грузоперевозок. Менеджер транспортного отдела курирует деятельность подразделения, является связующим звеном между транспортным отделом и руководящим составом предприятия
Дизайн-группа	Разработка дизайн-проектов, подборка текстиля и аксессуаров, а также контроль за надлежащим выполнением работ на объектах. Руководитель дизайн-группы курирует деятельность подразделения, является связующим звеном между дизайн- группой и руководящим составом предприятия
Секретарь	Осуществляет по поручению директора документооборот между другими организациями, органами, учреждениями (налоговая инспекция и т.п.), контролирует прием и обработку заявок от клиентов, а также их своевременную передачу на склад для комплектования заказа. Кроме того, в его обязанности входит регистрация и учет всех договоров с клиентами, а также контроль и своевременное пополнение необходимых офису и складу запасов расходных материалов.

Компания ООО «Домино Групп» не имеет отдельного крупного склада, организация поставок осуществляется по системе Just-in-time («точно в срок») в количестве необходимом в соответствии с требованиями заказчиков или покупателей. Образцы предлагаемой продукции представлены в каталоге и находятся непосредственно в офисе компании:

- декоративные штукатурки и краски производства английских, французских и итальянских фабрик;

- декоративные рельефные 3D-панели для стен;
- обои лучших фабрик Европы и Америки;
- разнообразная лепнина, керамическая плитка и керамогранит;
- ковровые и каучуковые напольные покрытия, линолеум; акустические панели;
- материалы для отделки фасадов зданий и множество других современных материалов.

Все предлагаемые материалы сертифицированы, экологичны и долговечны.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды организации

Ознакомившись с краткой характеристикой ООО «Домино Групп», можно приступить к анализу рынка, выявить конкурентные преимущества и недостатки в работе объекта исследования.

Анализируя внешнюю среду компании, автор использует такой маркетинговый инструмент как PEST-анализ, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность ООО «Домино Групп».

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Изучение экономики дает нам картину распределения этих ресурсов на уровне государства. С помощью социального компонента анализа определяются потребительские предпочтения. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

PEST-анализ макросреды ООО «Домино Групп» представлен в таблице 3.

Таблица 3 - PEST-анализ макросреды ООО «Домино Групп»

Политические	**Экономические**
1. Поддержка малого бизнеса правительством РФ 2. Нестабильная политическая обстановка (взаимные санкции с Евросоюзом) 3. Ужесточение таможенного законодательства 4. Особые стандарты качества (состава) строительных материалов закрепленные законодательством 5. Государственные программы по поддержке отечественных производителей 6. Ужесточение государственного контроля за деятельностью ООО	1. Нестабильная финансовая ситуация в России и в мире 2. Рост спроса на данный вид товаров и услуг, как в г. Екатеринбурге, так и в регионе 3. Уровень з/п населения 4. Специальные условия кредитования малого бизнеса 5. Изменение размера таможенных пошлин 6. Сезонность спроса
Социальные	**Технологические**
1. Улучшение уровня жизни населения 2. Все больше внимания обращается на интерьер помещения как на один из признаков престижности (общественные помещения) и социального статуса (дом, квартира человека) 3. Высокая ценность эксклюзивного дизайна 4. Приоритетны экологически чистые материалы 5. Негативное отношение к работникам-мигрантам с низкой квалификацией 6. Востребованность в качественном и быстром обслуживании	1. Современные технологии работы (эксклюзивное оборудование). 2. Возникновение технологических нововведений 3. Необходимость в специально оборудованных помещениях для хранения материалов 4. Виртуальное моделирование (3D модели) 5. Инновационные разработки в области рекламы компьютерных продуктов

Следует отметить, что внешняя среда организации динамично меняется, однако благоприятные условия рынка имеют сильное положительное влияние на деятельность ООО «Домино Групп» и развитие отрасли в целом.

Для анализа внутренней среды компании целесообразно использовать SNW-анализ, то есть анализ слабых и сильных сторон организации, где внутренняя среда оценивается по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона).

Целями данного инструмента являются выявление сильных сторон как хорошего ресурса организации, его сохранение и использование для построения конкурентного преимущества; слабых сторон как основу конкурентного недостатка для его устранения или ликвидации.

В ситуации стратегического анализа в качестве нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние для конкретной ситуации.

Данные SNW-анализа внутренней среды ООО «Домино Групп» в таблице 4

Таблица 4 - SNW-анализ внутренней среды ООО «Домино Групп»

Наименование параметра	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
1	2	3	4
Цена предоставляемых товаров		*	
Качество товаров	*		
Ассортимент продукции	*		
Объем продаж		*	
Наличие склада свободных товаров		*	
Срок выполнения заказа на доставку определенного товара		*	
Качество услуг	*		
Ассортимент услуг	*		
Организация маркетинга			*
Проведение тактических рекламных компаний			*

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Имиджевая реклама			*
Обучение персонала	*		
Условия труда		*	
Мотивация и стимулирование персонала		*	
Квалификация персонала	*		
Информационное обеспечение	*		
Уровень технической оснащенности	*		
Финансовая устойчивость предприятия		*	
Доступность инвестиционных ресурсов (кредитов)		*	
Имидж (деловая репутация) предприятия		*	

Вывод к таблице 4: сильными сторонами компании являются качество и ассортимент предлагаемых товаров и услуг, высококвалифицированный персонал, а также материально-техническая база предприятия. Цена, объемы продаж и финансовая устойчивость, в общем, находятся на среднем уровне. Слабыми сторонами, над которыми нужно работать, можно назвать маркетинговую деятельность в целом.

Следующий инструмент анализа, к которому следует обратиться - это SWOT-анализ. Он заключается в исследовании сильных и слабых сторон деятельности компании и определении возможностей успешного функционирования фирмы в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

На основе данного анализа можно сделать выводы о том, какие именно конкурентные преимущества следует укреплять компании, какие сильные стороны не так очевидны для потребителей и нуждаются в более эффективной коммуникации, что делать, чтобы в короткий срок реализовать возможности, как минимизировать влияние слабых сторон и как нейтрализовать угрозы.

Результаты SWOT-анализа ООО «Домино Групп» можно увидеть в таблице № 5.

Таблица 5 - SWOT Анализ ООО «Домино Групп»

		Возможности	Угрозы
		- Поддержка малого бизнеса - Кредитная политика (изменение стоимости капитала, стимулирование рынка) - Экологическая политика - Рост спроса на данный вид товаров и услуг - Тенденция благосостояния (знак престижа) - Ценность эксклюзива - Желание покупателей (мода) использовать экологически чистые продукты независимо от их цены - Использование сети Интернет (как информирование) - Разработки инновационных технологий (оборудования) - Внедрение конкурентных преимуществ - Внедрение использования средств глобального позиционирования (ГЛОНАСС)	- Нестабильная политическая обстановка (взаимные санкции с Евросоюзом) - Нестабильная финансовая ситуация в России и мире - Введение государственных ограничений и регулирование рынка - Колебания курсов валют - Поддержка российских производителей - Транспортный налог - Действия конкурентов (демпинг) - Влияние кризиса на доходы населения - Сезонность спроса
(	- Высокое качество и большой ассортимент предоставляемых товаров и услуг - Своевременная доставка материалов заказчику	- Увеличение предложения (расширение ассортимента) эксклюзивных товаров и услуг в соответствии с потребительскими желаниями и	- Улучшение и поддержание хороших стабильных отношений с поставщиками на взаимовыгодных условиях

Продолжение таблицы 5

	- Персонал высокой квалификации - Возможность обучения и повышения квалификации персонала - Доступность инвестиционных ресурсов (кредиты) - Техническая оснащенность - Хорошая репутация среди поставщиков	предпочтениями - Внедрение инновационных технологий для повышения качества оказываемых услуг - Максимально использовать интернет-ресурсы для информирования своих клиентов и потенциальных потребителей	- Усиление конкурентных преимуществ
	- Недостаточное исследование рынка - Сбытовая сеть ограничена рамками Урало-Сибирского региона - Неэффективная реклама - Слабо развитый маркетинг	- Повышение качества работы отдела маркетинга - Расширение географических границ деятельности - Увеличение доли рынка в рамках УрФО за счет более активного продвижения фирмы на рынке (реклама, маркетинговая деятельность, использование интернет-ресурсов)	- Повышение конкурентоспособности за счет качественной и эффективной работы отдела маркетинга

Изучив данные SWOT-анализа, можно сделать вывод, что компания сильна в предоставлении большого ассортимента эксклюзивных качественных товаров и услуг своим потребителям, способна гибко реагировать на их желания и предпочтения; технически хорошо оснащена и в перспективе может

еще развиваться в данном направлении; персонал высоко квалифицирован и имеет возможность дальнейшего обучения и роста; поддерживаются хорошие стабильные отношения с поставщиками. Проблемные зоны - это качество работы отдела маркетинга, неэффективная реклама.

Принимая во внимание результаты использованных автором аналитических методов, можно выделить одну главную проблему, существующую в Интерьерном центре, а именно неэффективную систему сбыта.

ООО «Домино Групп» продвигает свою продукцию и услуги посредством прямого продвижения.

Прямое продвижение осуществляется за счет контакта непосредственно с конечным потребителем (модель B2C - Business-To- Consumer).

ООО «Домино Групп» предлагает свои услуги физическим лицам в основном посредством рассылки электронных писем с рекламой своей продукции и услуг потенциальным клиентам, находящимся в базе данных организации. Однако подобные продажи крайне неэффективны по ряду причин:

1) осуществляются нерегулярно, можно даже сказать, очень редко;

2) клиентские базы практически не обновляются и зачастую являются неактуальными;

3) рекламные письма составляются достаточно посредственно, в связи с чем не производят должного впечатления и не влекут за собой заключения сделки на продажу.

Перечисленные пункты объясняются тем, что в компании, а именно в отделе маркетинга данные обязанности не возложены на определенного работника и рассылкой электронных писем в отделе занимается тот, у кого хватает на это время в конце месяца. Зачастую каждый раз это разные люди, поэтому имеет место быть оппортунистическое поведение, так как ответственность за этот вид деятельности размыта.

Существуют и объективные причины провала данного вида продвижения. В современном мире нас постоянно окружает реклама, мы устаем от нее и вообще перестаем воспринимать. Типична ситуация, когда потенциальные потребители даже не смотрят и не читают листовки, проспекты, а применительно к ООО «Домино Групп», электронные письма, удаляя их немедленно.

Для того, чтобы увеличить прямые продажи физическим лицам в ООО «Домино Групп», руководству компании необходимо документально закрепить ответственное лицо в отделе маркетинга, которое будет целенаправленно и регулярно осуществлять рассылку электронных рекламных писем в установленном порядке. Кроме того, автор предлагает начать сотрудничать с розничным торговцем.

Другой группой потребителей ООО «Домино Групп» являются дизайнеры, архитекторы, строительные компании. Способами продвижения им товаров и услуг обычно бывают:

- агентские соглашения;
- проведение презентаций, выставок, круглых столов, семинаров и т.д.;
- информационные публикации и др.

Однако несмотря на внушительную долю рынка, которую занимает компания, ООО «Домино Групп» известно только в узких кругах своих посредников, новые партнеры появляются в основном благодаря «сарафанному радио». Организация не использует в полной мере возможности комплекса ATL - маркетинговых коммуникаций, включающих традиционные (классические) виды рекламы. К ATL относится реклама в СМИ, таких как пресса, радио, телевидение, наружная и внутренняя, а также полиграфическая реклама. Целевыми аудиториями ATL-рекламы являются самые массовые социальные группы населения. Широкий охват ATL-рекламы и высокий уровень её воздействия на целевые аудитории обуславливают внушительную абсолютную стоимость этого вида рекламы. Возможно именно этим фактом

объясняется столь скудное использование компанией возможностей традиционного вида рекламы.

Для преодоления выявленной проблемы предлагается расширить канал сбыта посредством введения нового участника и провести маркетинговую кампанию.

2.3. Маркетинговый план

Устав бизнес-плана представлен в таблице 6

Таблица 6 – Устав бизнес-плана совершенствования канала сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп»

Название бизнес-плана	Совершенствование каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп»
Цель бизнес-плана	Глубокое проникновение на рынок, расширение круга своих лояльных потребителей, налаживание связей с посреднической сетью
Сроки реализации	25.11.2017 - 30.11.2018
Результаты бизнес-плана	- заключение договора о товарно-рыночных отношениях с ООО «Строительный двор»; - заключение договора о подряде с РГ «Бумеранг»; - запуск рекламной кампании; - увеличение объема продаж на 10-15%.
Продукт бизнес-плана	- сотрудничество с ООО «Строительный двор»; - рекламная кампания ООО «Домино Групп»
Обоснование инициации бизнес-плана	Несовершенный канал сбыта продукции ООО «Домино Групп», необходимость в узнаваемости организации, увеличении объемов продаж
Основные участники бизнес-плана	- инициатор и заказчик (заместитель директора); - функциональный заказчик (ООО «Домино Групп»);

Продолжение таблицы 6

	- куратор бизнес-плана (помощник заместителя директора); - менеджер бизнес-плана (начальник отдела маркетинга); - команда бизнес-плана (два дизайнера)
Стратегия осуществления бизнес-плана	- поиск подходящего посредника; - заключение договора о сотрудничестве с посредником; - осуществление поставки и продажа товаров посреднику; - поиск подходящей рекламной компании; - заключение договора о подряде и аренде с рекламной компанией; - разработка дизайна рекламного сообщения; - запуск рекламной кампании
Ограничения бизнес-плана	Реализация бизнес-плана должна осуществляться в рамках законодательства РФ
Суммарный бюджет бизнес-плана	3 487 200 рублей

На данный момент канал сбыта Интерьерного Центра является нулевым и представлен на рисунке 2.

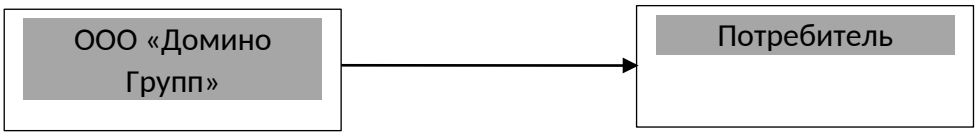


Рисунок 2 - Существующая схема канала сбыта

Предлагается введение нового участника, а именно розничного торговца. Тогда канал сбыта приобретет вид (рисунок 3).

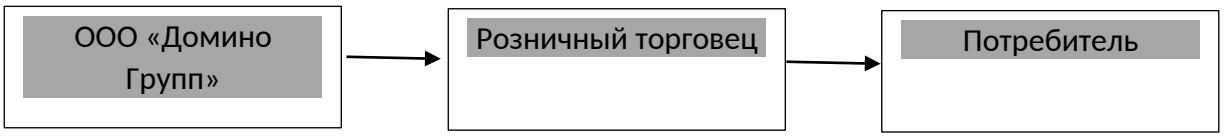


Рисунок 3 - Предлагаемая схема сбыта

Данное мероприятие необходимо для того, чтобы увеличить объем продаж среди физических лиц, а также формировать благоприятное мнение об Интерьерном Центре на рынке (среди посредников).

Для осуществления поставленной цели нужно выбрать наиболее подходящего розничного торговца. Проведен анализ основных сетевых строительных магазинов. Результаты анализа приведены в приложении 3.

Таким образом, изучив таблицу приложения 3, можно сделать вывод: наиболее подходящим посредником для ООО «Домино Групп» может стать ООО «Строительный двор», так как она популярна, имеет большие торговые площади, товарооборот является максимальным среди всех рассмотренных строительных магазинов, количество торговых точек в Екатеринбурге и по всей России превышает другие магазины, есть интернет-магазин.

Помимо удлинения канала сбыта есть необходимость в осуществлении маркетинговой кампании.

Основная цель всей маркетинговой кампании - это глубокое проникновение на рынок, расширение круга своих лояльных потребителей, налаживание связей с посреднической сетью. Следовательно, с этой целью будут связаны долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели: долгосрочная - использование рекламы в длительный период времени для сохранения достигнутого объёма сбыта, рост имиджа фирмы и престижности приобретения её продукции и услуг; среднесрочная - формирование потребности в товаре и услугах, благоприятного отношения к организации; краткосрочная - узнавание Интерьерного Центра и рост объёмов продаж за счёт маркетинговых инструментов.

Существует сезонность спроса на предлагаемую продукцию и услуги - с начала весны и до конца осени спрос особенно велик и превышает 100%, однако зимой резко снижается до 60-70%. Таким образом, целесообразно запускать рекламную кампанию с февраля по ноябрь. Обновлять рекламное сообщение планируется один раз в два месяца.

Основной целевой аудиторией ООО «Домино Групп» являются дизайнеры, архитекторы, строительные компании, а также физические лица, имеющие средний и высокий доход. Всех их можно разделить на две группы:

1) активные потребители - это посредники, крупные компании, застройщики, дизайнеры и архитекторы, которые чаще всего, помимо закупки товара прибегают к подряду; составляют приблизительно 75% целевой аудитории;

2) пассивные потребители - физические лица, нуждающиеся в отделке своих квартир, таун-хаусов, коттеджей и т.д. Эта группа потребителей не имеет четкого представления о ремонте и дизайне, при выборе услуги руководствуется прежде всего вкусовыми и ценовыми факторами. По данным аналитиков, в среднем россияне делают ремонт раз в два-три года. [31] Соответственно, эта группа потребителей составляет около 25%.

Кроме того, существует вспомогательная группа. Это непостоянные потребители - индивидуальные предприниматели, которые хотят подобрать уникальный дизайн для своих офисов или других помещений.

Целевая аудитория по степени лояльности делится на пять групп:

1) Новые пользователи Интерьерного Центра, которые, приобретая услугу - знакомятся с данной категорией. Нельзя однозначно сказать, могут ли они обладать хорошим сбытовым потенциалом в силу уровня их осведомлённости о данной компании и особенно от их отношения к самой товарной категории.

2) Постоянные потребители. Организации, регулярно сотрудничающие с ООО «Домино Групп». Они составляют основу текущих и будущих продаж, уже максимально осведомлены об Интерьерном Центре и имеют о нем самое благоприятное мнение. С другой стороны, они не обладают большим потенциалом с точки зрения увеличения сбыта.

3) Непостоянные потребители, которые покупают товары и услуги как данной организации, так и других. Они имеют умеренно благоприятное отношение. Однако их осведомлённость может со временем уменьшаться, и,

как следствие, они будут реже сотрудничать. Надо точно знать их отношение к ООО «Домино Групп»: так можно понять, станут ли они лояльными покупателями фирмы или всегда будут относиться к ней лишь умеренно благоприятно.

4) Непостоянные потребители конкурентов, которые пользуются товарами и услугами других компаний, но не ООО «Домино Групп». Причиной тому может быть их неосведомлённость или нерегулярная осведомлённость об Интерьерном Центре. Другая возможная причина — сложившееся у потребителей нейтральное или негативное отношение к организации, даже если они осведомлены о ней.

5) Потребители, лояльные к другой компании. Физические лица или организации, которые регулярно покупают продукцию и услуги компании-конкурента. Они обладают наименьшим сбытовым потенциалом. Могут быть осведомлены об ООО «Домино Групп», либо нет. Их отношение к нему — нейтральное, а чаще отрицательное - делает их для него наименее перспективными покупателями.

Таким образом, наиболее привлекательными потенциальными потребителями продукции и услуг для ООО «Домино Групп» являются строительные компании, застройщики, организации, работающие в сфере реконструкции и дизайна помещений, то есть активные потребители и те, кто хорошо осведомлен о деятельности Интерьерного Центра и лоялен к нему.

Наибольшую долю на рынке декоративных покрытий занимают такие компании, как ООО «Домино Групп», Декорум-Элит (представительство в Екатеринбурге ~ ООО «Профи-Браш»), Элит-Декор, Пенаты, Минерикс, Ойкос. Суммарная доля этих компаний составляет 74%. Индекс концентрации 3 крупнейших компаний - 53%, отсюда можно сделать вывод о том, что рынок умеренно концентрирован.

Занимаемые доли рынка предприятиями представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Распределение долей рынка между основными компаниями, конкурирующими на рынке

Компания	Доля рынка, %	Ценовая категория
ООО «Домино Групп»	25	эконом-, бизнес-, премиум-класс
Декорум-Элит (представительство в Екатеринбург - ООО «Профи-Браш»)	20	бизнес-класс
Элит-Декор	8	эконом-класс
Пенаты	8	эконом-класс
Минерикс	8	эконом-класс
Ойкос	5	бизнес-класс
Другие (ок.10 компаний)	26	эконом-класс

Изучив таблицу, делаем вывод, что несмотря на большую имеющуюся долю на рынке, сильным конкурентом Интерьерного Центра является Декорум-Элит (представительство в Екатеринбурге - ООО «Профи-Браш»).

Далее есть необходимость провести детальный анализ деятельности конкурентов ООО«Домино Групп». Его результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Сравнительный анализ конкурентов ООО «Домино Групп»

Анализируемые критерии	Наименование организации					
	ООО «Домино Групп»	ООО «Профи-Браш»	ООО «Элит-Декор»	ООО «Пенаты»	ООО «Минерикс»	ООО «Ойкос»
1	2	3	4	5	6	7
Ассортимент продукции	Широкий	Широкий	Средний	Средний	Узкий	Широкий
Доставка материалов	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Да
Создание дизайн-проектов	Да	Да	Нет	Да	Нет	Нет
Декорирование пространства (отделочные работы)	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7
Цена товаров и услуг	Разнообразная	Высокая	Низкая	Средняя скидок	Низкая скидок	Высокая системы скидок
Стимулирование сбыта	Нет	Нет	Нет	Системы	Системы	Акции,
Репутация	Отличная	Отличная	Хорошая	Хорошая	Хорошая	Хорошая
Наличие сайта	Да	Не работает	Да	Да	Да	Да

Проведенный анализ показывает, что Интерьерный Центр является лидером среди своих конкурентов по наличию конкурентных преимуществ.

Важно выяснить, какие элементы в принципе выделяют товары и услуги ООО «Домино Групп» на рынке. Таковыми являются:

- широкий ассортимент предоставляемых товаров и услуг: Домино располагает широчайшим спектром декоративных красок и штукатурок ведущих мировых производителей (DRAGGET, Fibrecire, Travertine и других), системы и фасадные материалы немецкого концерна STO AG, 3Э-панели актуального дизайна из гипса, на основе МДФ, с использованием волокон бамбука и из полимерных материалов, разнообразный лепной декор, акустические материалы шведского концерна Ecophon, каучуковые полы Nora из Германии и ещё много интересного.
- высокое качество предлагаемой продукции и услуг: высококвалифицированные специалисты работают над созданием жилых и общественных интерьеров уже на протяжении 24 лет. Более того, Интерьерный Центр является дистрибьютором только ведущих европейских и отечественных производителей, прочно зарекомендовавших себя на рынке.
- экологичность и долговечность материалов: в арсенале

компании находятся инновационные материалы, которые были протестированы и полностью соответствуют всем необходимым стандартам; могут использоваться даже в больницах, детских садах и школах.

- индивидуальный подход и создание уникальных дизайн-проектов: Интерьерный Центр обеспечивает специальный подход к созданию тщательно продуманного интерьера и включает в себя оригинальный эскизный проект, грамотный дизайн-проект с подбором конкретных отделочных материалов, расстановкой мебели, решением по свету и плюс превосходное исполнение и авторский надзор за реализацией проекта.

Определяя цели рекламной компании, акцент необходимо делать на информировании покупателей о высоком качестве продукции и оказываемых услуг, экологичности и долговечности материалов, профессионализме и многолетием опыте работников ООО «Домино Групп» в данной сфере деятельности.

Модной тенденцией стало выражение индивидуальности посредством уникального дизайна интерьера, это своего рода знак престижа. Соответственно, основной акцент в рекламе нужно делать на способность потенциальных покупателей удовлетворить эту потребность за приемлемую оплату. Кроме того, услуги предоставляются высокого качества и точно в срок; Интерьерный Центр Domino является надежным партнером и подрядчиком, выполняя заказы применительно как к жилой, так и коммерческой недвижимости; к каждому клиенту осуществляется индивидуальный подход, разрабатывается уникальный дизайн-проект и реализуется в соответствии с установленным порядком.

После того как определена основная целевая аудитория потребителей товаров и услуг ООО «Домино Групп» и выяснены цели рекламной кампании, нужно подумать над непосредственно размещением рекламного сообщения. Наружная реклама представляет собой третье по эффективности средство рекламы (после прессы и ТВ). Как и телевидение, наружная реклама всепроникающая, но в отличие от него здесь можно лимитировать

пространство, что делает плакаты средством частично селективным. Различают:

- Настенные плакаты Дорожные щиты
- Реклама в транспорте (метро, автобусах, поездах и вокзалах, аэропортах)
- Рекламные плакаты на остановках городского транспорта и аналогичных объектах

Так как основной целевой группой Интерьерного Центра являются строительные компании, застройщики и т.п., а также средний класс и элита, логично разместить предлагаемую рекламу на настенных плакатах и дорожных щитах в бизнес-зонах г. Екатеринбурга. Это можно объяснить тем, что выделенная целевая аудитория пользуется общественным транспортом реже, нежели личным, поэтому размещение рекламы в метро, автобусах, маршрутных такси и т.д. является нецелесообразным. Тем более, даже находясь непосредственно в общественном транспорте и глядя в окна во время езды, потенциальные клиенты ООО «Домино Групп» скорее всего обратят внимание на предлагаемую автором рекламу. Кроме того, одно из рекламных сообщений необходимо разместить на щите, находящимся в непосредственной близости к магазину выбранного автором розничного торговца в каждом городе.

Таким образом, подводя итоги, можно сказать, что ключевой целью реализации бизнес-плана является глубокое проникновение на рынок, расширение круга потребителей, налаживание связей с посреднической сетью. Выступать в качестве посредника автор предлагает ООО «Строительный двор». Рекламную кампанию Интерьерного Центра необходимо запускать в период с февраля по ноябрь, обновляя дизайн рекламного сообщения один раз в два месяца. Основной целевой группой ООО «Домино Групп» являются строительные компании, застройщики и т.п., а также физические лица со средним и высоким доходом. Интерьерный Центр имеет внушительную долю рынка (25%), м ее конкурентными преимуществами являются широкий

ассортимент предоставляемых товаров и услуг, высокое качество предлагаемой продукции и услуг, экологичность и долговечность материалов, индивидуальный подход и создание уникальных дизайн-проектов (профессионализм работников). Все эти преимущества необходимо отразить в наружной рекламе, а именно на настенных плакатах и дорожных щитах в бизнес-зонах г. Екатеринбурга. Один из рекламных щитов в каждом городе должен находиться рядом с торговой точкой ООО «Строительный двор».

ГЛАВА 3. ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ И ФИНАНСОВОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯХ КАНАЛОВ СБЫТА И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ ООО «ДОМИНО ГРУПП»

3.1. Производственный и организационный планы бизнес-плана

При реализации бизнес-плана необходимо арендовать 6 дорожных щитов размером 3х6 в г. Екатеринбург в период с февраля по ноябрь (10 месяцев). Обновлять рекламное сообщение необходимо один раз в два месяца.

При выборе рекламного агентства анализировались четыре самые популярные фирмы, предоставляющие услугу расположения наружной рекламы. При анализе учитывалась цена аренды каждого дорожного щита, наличие подсветки, необходимость реконструкции. Были рассмотрены только рекламные щиты, расположенные в бизнес-зонах предполагаемых городов и в непосредственной близости к торговой точке ООО «Строительный двор».
Результаты анализа рекламных агентств г. Екатеринбурга представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Сравнительная таблица рекламных агентств г. Екатеринбурга

Название рекламного Агентства	№ щита	Стоимость аренды щита, руб/мес	Наличие подсветки	Необходимость реконструкции, руб/мес
1	2	3	4	5
РГ «Бумеранг»	1	18 000	Да	-
	2	20 000	Да	-
	3	18 000	Да	-
	4	20 000	Да	-
	5	18 000	Да	-
	6	20 000	Да	-
	Сумма, руб/мес: 114 000			
РА «АЛМА»	1	19 500	Да	-
	2	25 000	Да	-
	3	25 000	Нет	-
	4	25 000	Нет	-

	5	19 500	Нет	-

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
	6	19 500	Да	-
	Сумма, руб/мес: 133 500			
РА «Городская афиша»	1	16 500	Нет	-
	2	18 000	Нет	-
	3	15 000	Нет	-
	4	15 000	Нет	-
	5	19 500	Нет	-
	6	18 000	Нет	-
	Сумма, руб/мес: 102 000			
РХ «Smart Media»	1	23 100	Да	-
	2	29 200	Нет	-
	3	25 300	Да	-
	4	23 100	Нет	-
	5	14 900	Да	-
	6	24 200	Да	-
	Сумма, руб/мес: 138 800			

Таким образом, проанализировав таблицу 9, можно сделать вывод: во всех агентствах при аренде рекламных щитов нет необходимости платить деньги за их реконструкцию; в трех фирмах из четырех присутствуют не освещаемые щиты, а именно в РА «АЛМА», РА «Городская афиша» (подсветка отсутствует вообще) и РХ «Smart Media»; максимальная сумма за аренду 6 щитов размером 3х6 представлена в рекламном холдинге «Smart Media», минимальная - в рекламном агентстве «Городская афиша». Кроме того, нужно отметить то, что РА «АЛМА» на двух выбранных автором щитах (стоимостью 25 000 рублей каждый) предоставляет расположение рекламы с двух сторон. Однако оба щита не подсвечиваются.

Принимая во внимание ранее изложенные выводы, автор отдает свое предпочтение рекламной группе «Бумеранг» и рекомендует воспользоваться ее услугами по размещению наружной рекламы. Сумма аренды щитов в данной фирме является средней и приемлемой среди остальных организаций. Более того, все щиты в РГ «Бумеранг» имеют подсветку, что является явным

преимуществом в темное время суток (особенно в феврале и осенью) и в плохую погоду.

Необходимо обратить внимание на участников бизнес-плана и их обязанности.

Инициатором и заказчиком бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» является заместитель

директора Интерьерного Центра. Он определяет основные цели и требования к результатам и содержанию бизнес-плана, обеспечивает финансирование бизнес-плана за счет собственных средств (средств компании), заключает контракты с его основными исполнителями.

Функциональным заказчиком является отдел маркетинга и вся организация в целом, так как все они будут использовать полученный бизнес-планом результат.

Куратор бизнес-плана в данном случае - помощник заместителя директора. Он курирует бизнес-план со стороны заказчика (заместителя директора), обеспечивает общий контроль, административную и ресурсную поддержку реализуемого бизнес-плана. На время реализации бизнес-плана куратор не освобождается от своих основных обязанностей помощника заместителя директора.

Менеджером бизнес-плана является начальник отдела маркетинга. Он назначается ответственным за достижение целей бизнес-плана. Одна из главных его обязанностей - это поддержание баланса между интересами заинтересованных сторон бизнес-плана, то есть заказчиков, подрядчиков и потенциальных клиентов. На время участия в бизнес-плане, основные обязанности начальника отдела маркетинга равномерно распределяются между остальными работниками отдела.

В команду бизнес-плана входят два дизайнера. Их обязанности - это создание дизайна рекламного сообщения, которое будет ими разработано совместно с менеджером бизнес-плана.

Исполняющими организациями (подрядчиками) станут, во-первых, рекомендованный автором посредник, а во-вторых, рекламное агентство в г. Екатеринбург, о котором говорилось ранее. В их обязанности входит осуществление деятельности на контрактной основе; они несут ответственность за выполнение работ в соответствии с заключенным контрактом.

Организационную структуру бизнес-плана можно назвать линейной. Она представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Схема организационной структуры бизнес-плана

Когда все участники бизнес-плана и их обязанности указаны, необходимо прописать иерархическую структуру работ по реализации бизнес-плана.

Иерархическая структура работ по реализации бизнес-плана:

1. Анализ рынка строительного ритейла.

2. Выбор наиболее подходящего розничного торговца.

3. Заключение договора о товарно-рыночных отношениях с выбранным посредником.

4. Осуществление поставки необходимых материалов розничному торговцу.

4.1. Формирование запроса европейским поставщикам на необходимые материалы.

4.2. Передача прав собственности на товар посреднику.

5. Анализ рынка рекламных компаний в г. Екатеринбург.

6. Выбор наиболее подходящего рекламного агентства.

7. Заключение договора о подряде и аренде с рекламной компанией.

8. Разработка дизайна рекламного сообщения.

8.1. Создание концепции рекламного сообщения.

8.2. Изготовление образца дизайна рекламного сообщения.

9. Утверждение образца дизайна рекламного сообщения.

10. Передача образца дизайна рекламного сообщения рекламной компании.

11. Печать рекламы и размещение плакатов на щитах.

12. Контроль за исполнением условий договора рекламными компаниями.

13. Разработка нового дизайна рекламного сообщения.

13.1. Создание новой концепции рекламного сообщения.

13.2. Изготовление образца нового дизайна рекламного сообщения.

14. Утверждение образца нового дизайна рекламного сообщения.

15. Передача образца дизайна нового рекламного сообщения рекламной компании.

16. Печать рекламы и размещение плакатов на щитах.

17. Контроль за исполнением условий договора рекламными компаниями.

Подробную информацию по срокам выполнения работ можно увидеть на диаграмме Ганта, представленной в приложении 4.

Матрица ответственности бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» представлена в приложении 5.

3.2. Финансовый план бизнес-плана

В качестве источника инвестиций предполагается использовать собственные средства ООО «Домино Групп». Компания способна выделять в качестве инвестиций в начале реализации бизнес-плана сумму в размере 241 583 рубля ежемесячно.

Фонд заработной платы на период реализации бизнес-плана составляет 1 601 000 рублей. Заработная плата участников бизнес-плана представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Заработная плата участников бизнес-плана

Должность	Количество штатных единиц	Оклад, руб/мес	Премия, руб/мес	Итого, руб/мес
Куратор	1	40 000	10 000	50 000
Менеджер бизнес-плана	1	40 000	15 000	55 000
Команда бизнес-плана	2	30 000	10 000	80 000

Важно отметить, что заработная плата Команде по реализации бизнес-плана выплачивается только в то время, когда они работают над дизайном рекламы, то есть 5 раз за время реализации.

Помимо затрат на заработную плату компания понесет расходы на размещение рекламы, а именно на печать плакатов и аренду рекламных щитов. Информация по этому вопросу представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Затраты на размещение рекламы

Наименование рекламной компании	Арендная плата за 6 щитов 3х6, руб/мес	Затраты на аренду щитов в течение всего срока, руб/мес	Стоимость печати рекламы на 6 щитов 3х6, руб	Затраты на печать рекламы в течение всего срока, руб.	Итого затраты на размещение рекламы
РГ «Бумеранг»	114 000	1 114 000	150 000	750 000	1 890 000

Таким образом, общий бюджет реализации безнес-плана составляет 3 487 200 рублей. Далее следует рассчитать ежемесячные затраты. Результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Ежемесячные затраты реализации бизнес-плана

Месяц	Затраты, руб	Пояснение
Ноябрь	40 000 / 20 * 4 = 8 000	з/п за 4 дня работы Менеджера бизнес-плана
Декабрь	50 000 + 55 000 = 105 000	сумма з/п Куратора и Менеджера бизнес-плана
Январь	185 000 + 150 000 +110 200 = 445 200	сумма з/п Куратора, Менеджера бизнес-плана, Команды бизнес-плана, стоимость печати рекламы и аренда щитов за февраль
Февраль	105 000 + (30 000 / 20 * 6 * 2 + 20 000) + 114 000 = 257 000	сумма з/п Куратора, Менеджера бизнес-плана, Команды бизнес-плана за 6 дней работы и аренды щитов за март
Март	185 000 + 150 000 + 114 000 = 449 000	сумма з/п всех работников, печати рекламных плакатов и аренды щитов за апрель
Апрель	105 000 + 114 000 = 219 000	сумма з/п Куратора, Менеджера бизнес-плана, и аренды щитов за май

Продолжение таблицы 12

Май	185 000 +150 000 + 114 000 = 449 000	сумма з/п всех работников, печати рекламных плакатов и аренды щитов за июнь
Июнь	105 000 + 114 000 = 219 000	сумма з/п Куратора, Менеджера бизнес-плана, и аренды щитов за июль
Июль	185 000 + 150 000 + Ц4 000 = 449 000	сумма з/п всех работников, печати рекламных плакатов и аренды щитов за август
Август	105 000+ 114 000 = 219 000	сумма з/п Куратора, Менеджера бизнес-плана, и аренды щитов за сентябрь
Сентябрь	185 000 + 150 000 + 114 000 = 449 000	сумма з/п всех работников, печати рекламных плакатов и аренды щитов за октябрь
Октябрь	105 000+114 000 = 219 000	сумма з/п Куратора, Менеджера бизнес-плана, и аренды щитов за ноябрь

Договор с розничным торговцем планируется заключить на 1 год; ежемесячно ООО «Домино Групп» обязуется организовывать поставки необходимых материалов на склад ООО «Строительный двор» до 10 числа каждого месяца; ООО «Строительный двор»обязуется осуществлять оплату полученных товаров в течение 5 дней после отгрузки на склад, в размере 100%.

Предлагается продавать посреднику 3 наименования продукции: фактурные штукатурки, венецианские штукатурки и полихромные штукатурки. Подробная информация по данной операции представлена в таблице 13.

Таблица 13- Товар продаваемый ООО «Строительный двор»

Наименование единицы продукции	Средняя стоимость единицы продукции, руб.	Количество единиц, шт.	Итого цена продаваемой продукции
Фактурная штукатурка	1 325	600	795 000
Венецианская штукатурка	3 400	750	2 550 000

Полихромная штукатурка	2 000	450	900 000
	Итого: 4 245 000		

Наценка по специальным условиям для ООО «Строительный двор» на предоставляемые товары составляет 20%. Таким образом, ежемесячная выручка от сотрудничества с ООО «Строительный двор» составляет 849 000 рублей. Соответственно, прибыль после уплаты налога составляет 679 200 рублей.

Рекламная кампания, по прогнозам автора, увеличит продажи на 10- 15% в год. До реализации бизнес-плана прибыль от продаж основному сегменту (75%) составляет 37 398 958 рублей в год. Соответственно, при увеличении продаж на 10% Интерьерный Центр приумножит прибыль на 311658 рублей ежемесячно.

Часть доходов от реализации бизнес-плана ООО «Домино Групп» начнет получать уже с середины декабря. Данные денежные средства в необходимом размере будут направлены на погашение текущих расходов по реализации бизнес-плана.

Для расчета финансовой эффективности использовались следующие показатели:

- Чистая текущая стоимость (NPV);
- Срок окупаемости бизнес-плана;
- Индекс рентабельности инвестиций (PI);
- Индекс доходности дисконтированных инвестиций (DPI).

Исходные даные для расчета коэффициентов представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Исходные данные для расчетов коэффициентов эффективности бизнес-плана

Наименование	Предполагаемый доход, руб.	Инвестиции, руб.	Ставка дисконтирования, %	Период, год
Обозначение коэффициента	CF	I	r	t

Значение коэффициента	11 890 296	3 487 200	0,208	6

Расчет показателей будет производиться с шагом в год до 2022 года. NPV показывает чистые доходы или чистые убытки от инвестирования в реализацию бизнес-плана. Если NPV > 0, то вложенные деньги вернуться с процентом, и инвестирование будет прибыльным. При NPV < 0, доходы от реализации бизнес-плана недостаточно высоки, чтобы компенсировать риск, соответственно инвестирование является невыгодным. Чистая текущая стоимость рассчитывается в два этапа, сначала исчисляется текущая стоимость будущих денежных поступлений от реализации бизнес-плана (PV) по формуле:

$$PV = \frac{CFt}{(1+r)^t} \qquad (3.1)$$

Далее текущая стоимость инвестиционных затрат (I) сравнивается с текущей стоимостью доходов (PV). Разность между ними составляет чистую текущую стоимость доходов (NPV).

В таблице 15 приведены расчеты предполагаемых будущих поступлений денежных средств, из которых, в дальнейшем будет складываться доход.

Таблица 15 - Результаты расчета денежных поступлений (PV)

Год	PV, руб.
2017	9 842 960
2018	8 148 146
2019	6 745 154
2020	5 583 737
2021	4 622 299
2022	3 826 406
	Итого: 38 768 701

Таким образом, исходя из таблицы, текущая стоимость доходов составляет 38 768 701 рублей. Отсюда следует, что NPV = 35 281 501 рублей. Анализируя расчеты можно сделать вывод, что вложение денежных средств в данный бизнес-план принесет в дальнейшем прибыль. Бизнес-план привлекателен для инвесторов, так как значение NPV > 0.

Срок окупаемости бизнес-плана позволяет определить через какой промежуток времени он начнет приносить прибыль. Рассчитывается по следующей формуле:

$$PP = -I + PV1 + (-I + PV1 + PV2) + (-I + PV1 + PV2 + PVn) \quad (3.2)$$

Для определения срока окупаемости бизнес-плана произведены расчеты, представленные в таблице 16. Шаг периода в данных расчетах – месяц.

Таблица 16 - Расчет срока окупаемости бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп»

Месяц	Доход	Расход	Прибыль
Ноябрь	0	8 000	- 8 000
Декабрь	679 200	105 000	574 200
Январь	679 200	445 200	234 000
Февраль	679 200	257 000	422 200
Март	679 200	449 000	230 200
Апрель	990 858	219 000	771 858
Май	990 858	449 000	541 858
Июнь	990 858	219 000	771 858
Июль	990 858	449 000	541 858
Август	990 858	219 000	771 858
Сентябрь	990 858	449 000	541 858
Октябрь	990 858	219 000	771 858
			Итого: 6 173 606

Бизнес-план начинает приносить прибыль уже со второго месяца реализации благодаря товарно-рыночным отношениям с посредником и соответственно окупается во втором месяце его реализации.

Индекс рентабельности инвестиций (PI) показывает относительную доходность инвестиций бизнес-плана на единицу вложений. Рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{NPV}{I}$$

(3.3)

Индекс рентабельности инвестиций за первый год для данного бизнес-плана составляет 1,44. Поскольку 1,44 > 1, бизнес-план считается благоприятным для вложения денежных средств.

Индекс доходности дисконтированных инвестиций (DPI) рассчитывается как увеличенное на 1 отношение NPV к сумме дисконтированных объемов инвестиций. DPI данного бизнес-плана составит 3,29. Так как 3,29 > 1, то можно считать, что бизнес-план принесет прибыль.

Критерием экономической эффективности бизнес-плана является положительная рентабельность бизнес-плана, то есть бизнес-план совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» является эффективным.

Результаты оценки эффективности бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Результаты расчета показателей эффективности бизнес-плана

Наименование коэффициента	Значение коэффициента
PV – Текущая стоимость доходов	38 768 701
NPV – Чистая текущая стоимость	35 281 501
Ток	0,2
PI – Индекс рентабельности инвестиций	7,46
DPI – Индекс доходности дисконтированных инвестиций	3,29

Таким образом, можно сделать вывод, что бизнес-план совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» является жизнеспособным и прибыльным.

3.3. Оценка рисков бизнес-плана

Любой бизнес-план представляет собой сложную систему, которая функционирует в условиях неопределенности. При реализации бизнес-плана всегда существует вероятность потерь, связанная с неточностью информации, ошибками в анализе или расчетах и т.д. Неопределенность, которая может повлечь за собой неблагоприятный исход бизнес-плана, называется риском бизнес-плана.

Реализация любого бизнес-плана влечет риски. Разновидность риска зависит от специфики деятельности организации, отрасли в которой она функционирует, внешних и внутренних факторов и др. У каждого риска есть своя степень влияния на бизнес-план и методы реагирования на риск. Поэтому важно выявить возможные риски на этапе планирования бизнес-плана, разработать план по их предубеждению, минимизации или реагированию.

Анализируя бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп», можно выделить следующие риски:

- Риск увеличения сроков реализации бизнес-плана;
- Риск снижения плановой прибыли по бизнес-плану;
- Риск превышения запланированного бюджета бизнес-плана;
- Риск нарушения сроков поставки товаров поставщиками.

Более подробно данные риски рассмотрены в таблице 18.

Таблица 18 - Возможные риски

Источник риска	Риск	Способ минимизации риска
Неверная оценка стратегического и ресурсного потенциала бизнес-плана (перегрузка персонала, выполнение работ с задержками,	Риск увеличения сроков реализации бизнес-плана	Уклонение

Продолжение таблицы 18

изменение сроков заключения контракта с посредником или подрядчиком)		
Контракт с посредником заключен на невзаимовыгодных условиях; Плохо продуманное и разработанное рекламное сообщение	Риск снижения плановой прибыли по бизнес-плану	Уклонение
Изменение курса валют, увеличение цен за аренду, повышение налогов и т.д.	Риск превышения запланированного бюджета бизнес-плана	Принятие
Нарушение поставщиками графиков поставки сырья и материалов	Риск нарушения сроков поставки товаров	Передача

Из таблицы 18 видно, что может послужить причиной возникновения определенного риска и какой способ его минимизации необходимо использовать. Далее следует подробнее рассмотреть мероприятия по снижению данных рисков.

Риск увеличения сроков реализации бизнес-плана является внутренним риском, так как зависит от планирования бизнес-плана в целом, распределения ресурсов, работ и т.д. Чтобы минимизировать подобный риск необходимо полностью устранить источник риска.

Мероприятия по устранению риска:

- эффективное планирование всего бизнес-плана;

- подбор только высококвалифицированного персонала;
- необходимо не перегружать отдельных участников бизнес-плана;
- точное распределение ресурсов;
- постоянное сравнение фактических показателей реализации с плановыми;
- в любой ситуации находить альтернативные решения и т.д.

Таким образом возможно исключение потенциальной возможности возникновения негативной ситуации.

- Риск снижения плановой прибыли по бизнес-плану также является внутренним риском, так как вероятность его возникновения зависит от работы участников бизнес-плана, а именно Заказчика, Менеджера и Команды бизнес-плана. Чтобы минимизировать данный риск необходимо избавиться в полной мере от источника риска, то есть:
- грамотно анализировать рынок;
- найти нужную целевую аудиторию для продаж продукции и услуг Интерьерного Центра;
- профессионально разработать рекламную кампанию;
- выбрать наиболее подходящего организации посредника;
- четко продумать и составить договор о товарно-рыночных отношениях и т.д.

Данные мероприятия могут полностью устранить факторы рассматриваемого риска, и он вряд ли возникнет.

Риск превышения запланированного бюджета бизнес-плана представляет собой внешний риск, так как зависит от влияния внешней среды организации, а именно от политических и экономических факторов - увеличение налоговых ставок, колебания курса валют, взаимные санкции с Евросоюзом и др. ООО «Домино Групп» никак не может повлиять на перечисленные явления и подтверждает возможность возникновения негативной ситуации. Интерьерный Центр принимает сознательное решение компенсировать будущий ущерб за счет собственных имеющихся средств.

Поэтому для минимизации риска превышения запланированного бюджета есть необходимость в:

- создании резерва для реализации бизнес-плана;
- постоянном сравнении фактических затрат с запланированными;
- регулярном мониторинге экономической и политической ситуации в стране и мире;
- при заключении договора с подрядчиком, настаивать на фиксированной цене за аренду (хотя бы в течении полугода).

Подобные мероприятия могут создать подушку безопасности для реализации бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» и минимизировать риск превышения запланированного бюджета бизнес-плана.

Риск нарушения сроков поставки товаров является также внешним риском, так как зависит от деятельности поставщиков. Для минимизации данного риска организации нужно перенести ответственность за негативные последствия непосредственно на них. Таким образом источник риска не устраняется, однако имеют место быть компенсации в денежном выражении за упущенные выгоды. Соответственно Интерьерному центру необходимо:

- указать в договоре процент от стоимости товаров, который будет уплачиваться поставщиками при задержке поставки;
- создание обратной связи для мониторинга сроков поставки продукции и предотвращения их нарушения.

Таким образом ООО «Домино Групп» может обезопасить себя от негативных последствий подобных сбоев.

Подводя итог данному параграфу, можно сказать, что уделять внимание какому-то одному риску неправильно, так как возникновение одного может привести к появлению остальных. Однако есть необходимость ранжирования рисков, их оценки (вероятность наступления, потери, которые они за собой влекут и т.д.). Мероприятия по минимизации рисков стоит проводить в такой

последовательности, чтобы потери от негативных последствий стремились к нулю.

Соответственно необходимо выявлять возможные риски еще на этапе планирования бизнес-плана и разрабатывать сценарии их устранения или реагирования.

Таким образом, в данной главе автором были рассмотрены производственный, организационный и финансовый планы бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп», оценена эффективность бизнес-плана, срок окупаемости, выявлены возможные риски во время реализации бизнес-плана и предложены методы их минимизации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была сформирована следующая структура бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп»: характеристика бизнес-плана, анализ рынка, маркетинговый план, производственный план, организационный план, финансовый план, оценка рисков бизнес-плана. За основу взят стандарт UNIDO.

В работе осуществлено бизнес-планирование совершенствованию каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» на основании маркетинговых исследований, результатов PEST-, SNV и SWOT- анализов.

В ходе выполнения работы были решены следующие задачи:

- изучено понятие термина «бизнес-планирование» и его сущность;
- изучены основы бизнес-планирования;
- рассмотрены основные каналы сбыта и продвижения продукции;
- проанализирована деятельность ООО «Домино Групп» и рынок в целом;
- составлены маркетинговый, производственный, организационный и финансовый планы совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп»;
- оценена эффективность данного бизнес-плана;
- выявлены и оценены риски бизнес-плана.

В основе маркетингового плана лежит цель глубокого проникновения на рынок, увеличение объема продаж, расширения круга своих лояльных потребителей, налаживание связей с посреднической сетью. В качестве посредника автор предлагает ООО «Строительный двор». Рекламную кампанию Интерьерного Центра необходимо запускать в период с февраля по ноябрь, обновляя дизайн рекламного сообщения один раз в два месяца. Основной целевой группой ООО «Домино Групп» являются строительные компании, застройщики и т.п., а также физические лица со средним и высоким

доходом. Интерьерный Центр имеет внушительную долю рынка (25%), ее конкурентными преимуществами являются широкий ассортимент предоставляемых товаров и услуг, высокое качество предлагаемой продукции и услуг, экологичность и долговечность материалов, индивидуальный подход и создание уникальных дизайн-проектов (профессионализм работников). Все эти преимущества необходимо отразить в наружной рекламе, а именно на настенных плакатах и дорожных щитах в бизнес-зонах г. Екатеринбурга. Один из рекламных щитов в каждом городе должен находиться рядом с торговой точкой ООО «Строительный двор».

По подсчетам автора бюджет реализации бизнес-плана составляет 3 487 200 рублей. Доходы от реализации бизнес-плана делятся на две части - доходы от сотрудничества с посредником (679 200 руб./мес.) и доходы от рекламной кампании (311 658 руб./мес.). Прибыль от продажи товаров магазину начнет поступать со второго месяца реализации бизнес-плана, а от рекламы - с шестого. Показатели эффективности бизнес-плана совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» находятся в норме, из чего можно сделать вывод, что данный бизнес-план является жизнеспособным и прибыльным.

Анализируя бизнес-план совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп», автор предлагает следующие рекомендации:

- эффективно разрабатывать бизнес-план, подбирать только высококвалифицированный персонал и не перегружать его;
- точно распределять ресурсы;
- постоянно сравнивать фактические показатели реализации с плановыми, а также в любой ситуации находить альтернативные решения; грамотно анализировать рынок;
- вести мониторинг внешних факторов; создать резерв для реализации бизнес-плана;
- профессионально составлять и заключать договоры с партнерами.

Таким образом, исследование данной выпускной квалификационной работы позволяет утверждать, что бизнес-план совершенствования каналов сбыта и продвижения продукции ООО «Домино Групп» является актуальным и прибыльным. Использование аналитических методов и расчетов это подтверждает, а применение на практике рекомендаций автора позволит увеличить объемы продаж, наладить надежную посредническую сеть и принесет дополнительную прибыль ООО «Домино Групп».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998, действующая редакция от 03.07.2016) // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» .

2. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании от 06.09.2005г. N221-ст.; (с доп. и изм.) // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом от 22.12.2011г. N 1582-ст.; (с доп. и изм.) // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

4. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 Менеджмент риска. Термины и определения от 16.11.2011г. N 548-ст.; (с доп. и изм.) // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

5. Налоговый кодекс Российской федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. От 28.12.2016) .Доступ из справ.-правовой системы «КонстультантПлюс».

6. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK), 5-е изд. Олим-Бизнес, 2014.- 590 с.

7. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). М.: Издательство ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. 234 с.

8. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: учеб, пособие / С.Н. Аникеев - М.: Фолиум, 2013. 405 с.

9. Аникин Б. А. Логистика: Учебник / Под ред. Б. А. Аникина: 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. 315 с.

10. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: методология, практика. - Ярославль-Королев: Изд-во «Канцлер», 2012. - С. 135.

11. Буров В.П., Морошкин В.А., Ломакин А.Л. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - (Высшее образование: Бакалавриат). М.: Гриф, 2014. - 192 с.

12. Волков И.М. Проектный анализ: Продвинутый курс: учеб. Пособие/ И.М. Волков, М.В. Грачева. - М.: ИНФРА-М, 2012. 352 с.

13. Володин В.В. «Управление проектами». /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2014.-181 с.

14. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг: учебное пособие для магистрантов. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012. 410 с.

15. Горчелс Л., Мариен Э., Уэст Ч. Управление каналами дистрибуции — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2014. 398 с.

16. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2. Т. 1: пер. с нем. СПб: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2012. - 400 с.

17. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. — М.: ИНФРА-М, 2012. 330 с.

18. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг: учеб, пособие / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов - М.: ЮНИТИ, 2013. 395 с.

19. Заренков В.А. Управление проектами: учеб, пособие / В.А. Заренков. - 2-е изд. - М.: Изд-во АСВ, 2014. 311с.

20. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. — М.: Вильямс, 2013. 943 с.

21. Крейнина М.Н. Финансовая устойчивость предприятия: оценка и принятие решений. И Финансовый менеджмент. 2014, №2. С. 30-33.

22. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании. М.: Омега-Л, 2012. — 352 с.

23. Матвеева Л.Г.: Управление проектами. — Ростов на/Д: Феникс, 2013.-422 с.

24. Ньюмен Э., Каллен П. Розничная торговля. Организация и управление: учеб, пособие / Пер с англ, под ред. Ю. КаптуревскогоМ СПб.: Питер, 2012. 360 с.

25. Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения. М.: Бином, 2014. — 271 с.

26. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Полный курс MBA, Управление проектами. - М.: ЭКСМО, 2011. 394 с.

27. Соловьев, Б.А. Маркетинг: учеб, пособие / Б.А. Соловьев — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 381 с.

28. Федько, В.П. Основы маркетинга: 100 экзаменационных ответов / В.п. Федько, Н.Г. Федько - Ростов н/Д: Издательский центр “МарТ”, 2013. 412 с.

29. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. СПб.: ДваТрИ, 2012.

30. Шеремет В.В. и др. Управление инвестициями. В 2 т. М.: Высшая школа, 2010

31. Журнал «Последние события в России» [Электрон, ресурс] URL: http://ruelect.com/. (дата обращения: 31.03.2017)

32. Официальный сайт РГ «Бумеранг» [Электрон, ресурс] URL: http://www.rgbum.ru/rmestanew/ekb/. (дата обращения: 25.03.2017)

33. Официальный сайт РА «АЛМА» [Электрон, ресурс] URL: http://www.3x6alma.ru/. (дата обращения: 30.03.2017)

34. Официальный сайт РА «Городская афиша» [Электрон, ресурс] URL: http://www.gorafisha.ru/. (дата обращения: 5.04.2017)

35. Официальный сайт РХ «Smart Media» [Электрон, ресурс] URL: http://www.rve.ru/pub/price. (дата обращения: 31.02.2017)

36. Центр международного промышленного сотрудничества ЮНИДО в Российской Федерации. ЮНИДО-Россия 2009-2014. [Электрон, ресурс] URL: www.unido.ru (дата обращения: 20.03.2017)

37. Федеральная служба государственной статистики Росстат [Электрон, ресурс] URL: www.gks.ru (дата обращения: 31.03.2017)

38. Официальный сайт ЦБ РФ [Электрон, ресурс] URL: http://www.cbr.ru/ (дата обращения: 31.03.2017)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Структура бизнес плана в соответствии со стандартами

Наименование стандарта	Структура бизнес-плана по стандарту
EBPR	- Титульный лист - Меморандум о конфиденциальности - Резюме - Предприятие - История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес- плана, описание текущей деятельности - Собственники, руководящий персонал, работники предприятия - Текущая деятельность - Финансовое состояние - Кредиты - Проект - Общая информация о проекте - Инвестиционный план проекта - Анализ рынка, конкурентоспособность - Описание производственного процесса - Финансовый план - Экологическая оценка - Финансирование - Графики получения и погашения кредитных средств - Залог и поручительство - Оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств - SWOT — анализ - Риски и мероприятия по их снижению - Приложения
KPMG	- Титульный лист - Меморандум о конфиденциальности - Резюме: • Краткий обзор • Предлагаемая продукция и услуги • Миссия, цели и задачи - Продукция и услуги: • Введение • Продукция и услуги • Сопутствующие товары и услуги - Анализ рынка и отрасли:

	• Использование продукта и услуги • Демографический анализ • Конкуренция • SWOT - анализ - Целевые рынки: • Целевые потребители • Географический целевой рынок • Ценообразование - Стратегии рекламы и продвижения: • Стратегия продвижения • Средства распространения рекламы • Прогноз продаж - Управление: • Организация и ключевой персонал • Постоянное потребление активов • Затраты на подготовку производства - Финансовый анализ: • Себестоимость реализованной продукции • Анализ безубыточности • Количественный анализ • Доходы и убытки • Движение денежных средств • Балансы предприятия • Риски - Приложения
TACIS	- Титульная страница - Страница, посвященная регламентированию авторских прав на данный документ - Тезисный очерк бизнес-плана: • Ведение бизнеса • Краткое описание продукта • Описание рыночной среды • Персонал (с отдельным выделением руководящего состава) • Распределение денежных средств - Стратегический очерк бизнеса - Маркетинговые меры по продвижению продукта и анализ сбыта: • Изучение данных о сбыте • Стратегия маркетинговых шагов - Стратегия производства: • Планы по развертыванию производства • Особенности местной инфраструктуры • Тактика интеграции производства

	• Обеспечение производственными ресурсами • Требования к производственным площадям и возможные варианты размещения • Требуемое производственное оборудование, его размещение и приобретение • Расчет производственного плана • Технический контроль • Критические переменные, влияющие на процесс производства • Расчет капитальных вложений, учет амортизации и расчет фондовой стоимости - Система управления бизнесом: • Описание кадровой цепочки • Процесс согласования и принятия решений • Описание руководящего состава с послужным списком - Финансовая составляющая дела: • Решение различных подготовительных вопросов • Сроки развертывания плана • Частота периода по плановым разработкам • Направления бизнеса и анализ одного из них • Оценка погрешности финансовых отчетов • Себестоимость продукта • Расчет себестоимости продукции (или оказания услуги) • Система подсчета убытков и прибылей • Балансовая отчетность • Прогноз планируемого и возможного финансового потока • Подсчет общей прибыли и рентабельности предприятия - Анализ факторов риска: • Риски, обусловленные техническими факторами • Финансовых рисков • Инвестиционный анализ • Анализ возможных результатов предполагаемого бизнеса на базе математической модели • Кредитные и другие риски - Приложения
	- Резюме

UNIDO	- Описание отрасли и компании - Описание услуг (товаров) - Продажи и маркетинг - План производства - Организационный план - Финансовый план - Оценка эффективности проекта - Гарантии и риски компании - Приложения

Приложение 2

Реквизиты ООО «Домино Групп»

Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью «Домино Групп»
Краткое наименование организации	ООО «Домино Групп»
Юридический адрес	620075, Свердловская обл. г. Екатеринбург, ул. Розы Люксембург, д. 37
Фактический адрес	620075, Свердловская обл, г. Екатеринбург, ул. Розы Люксембург, д. 37
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	6672340785
Код причины постановки на учет (КПП)	667201001
Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1116672011873
Регистратор	Федеральная налоговая служба по Свердловской области
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	65
Код по общероссийскому классификатору единиц измерения (ОКЕИ)	384
Директор	Сулла Елена Олеговна
Email	salon@domino-ekb.ru
Web-сайт	www.domino-ekb.ru
Телефон/Факс	253-13-73

Приложение 3

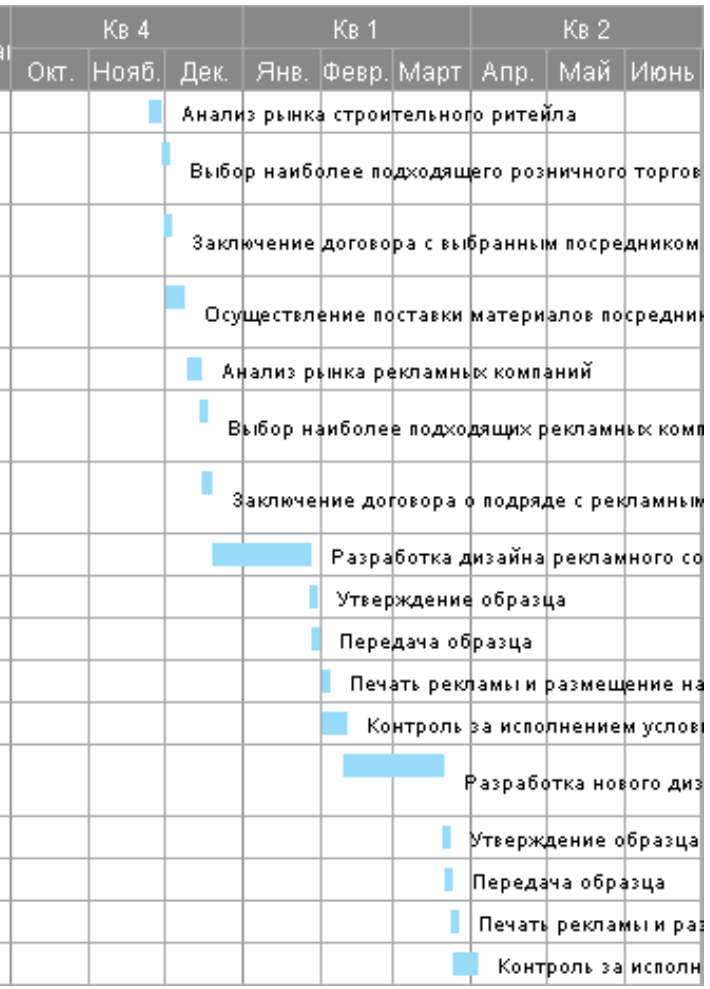
Сравнительный анализ строительных магазинов

Анализируемые критерии	Наименование строительного магазина					
	ООО «Строительный двор»	«ЛЕО»	OBI	Castorama	Leroy Merlin	«ДОМ»
Совокупная площадь, кв.м	40 000	4 500	24 960	9 000	14 000	7 500
Совокупная площадь складских помещений, кв.м	н/д	1 600	н/д	н/д	н/д	10 000
Товарооборот, млн.руб.	9 660	1 175	н/д	н/д	н/д	1 191
Количество магазинов в Екатеринбурге	8	3	2	1	1	1
Количество магазинов в других городах	45	14	17	18	25	0
Популярность	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя	Высокая	Низкая
Наличие интернет-магазина	Да	Нет	Нет	Нет	Есть	Нет

Приложение 4

Календарный план бизнес-плана

	Наименование задания	Длительно	Дата нача	Срок окончан
1	Анализ рынка строительного ритейла	3д	25.11.17	28.11.17
2	Выбор наиболее подходящего розничного торговца	1д	30.11.17	30.11.17
3	Заключение договора с выбранным посредником	1д	01.12.17	01.12.17
4	Осуществление поставки материалов посреднику	6д	02.12.17	08.12.17
5	Анализ рынка рекламных компаний	5д	10.12.17	14.12.17
6	Выбор наиболее подходящих рекламных компаний	1д	15.12.17	15.12.17
7	Заключение договора о подряде с рекламными компаниями	2д	16.12.17	18.12.17
8	Разработка дизайна рекламного сообщения	28д	20.12.17	26.01.18
9	Утверждение образца	1д	27.01.18	27.01.18
10	Передача образца	1д	28.01.18	28.01.18
11	Печать рекламы и размещение на щитах	1д	01.02.18	01.02.18
12	Контроль за исполнением условий договора	7д	01.02.18	09.02.18
13	Разработка нового дизайна рекламного сообщения	28д	10.02.18	20.03.18
14	Утверждение образца	1д	21.03.18	21.03.18
15	Передача образца	1д	22.03.18	22.03.18
16	Печать рекламы и размещение на щитах	1д	24.03.18	24.03.18
17	Контроль за исполнением условий договора	7д	25.03.18	02.04.18



Приложение 5

Матрица ответственности реализации бизнес-плана

Наименование работ	Ответственное лицо					
	Заказчик	Куратор	Менеджер	Команда бизнес-плана	Подрядчик 1 (розничный продавец)	Подрядчик 2-5 (рекламные компании)
Анализ рынка строительного ритейла			X			
Выбор наиболее подходящего розничного продавца			X			
Заключение договора о товарно-рыночных отношениях с выбранным посредником	X				X	
Осуществление поставки необходимых материалов розничному продавцу		X			X	
Формирование запроса европейским поставщикам на необходимые материалы			X			
Передача прав собственности на товар посреднику		X			X	
Анализ рынка рекламных компаний в г. Екатеринбург			X			
Выбор наиболее подходящего рекламного агентства			X			
Заключение договора о подряде и	X					X

аренде с рекламной компанией						
Разработка дизайна рекламного сообщения			X			
Создание концепции рекламного сообщения			X			
Изготовление образца дизайна рекламного сообщения				X		
Утверждение образца дизайна рекламного сообщения		X				
Передача образца дизайна рекламного сообщения рекламной компании			X			
Печать рекламы и размещение плакатов на щитах						X
Контроль за исполнением условий договора рекламными компаниями			X			
Разработка нового дизайна рекламного сообщения			X			
Создание новой концепции рекламного сообщения			X			
Изготовление образца нового дизайна рекламного сообщения				X		
Утверждение образца нового		X				

дизайна рекламного сообщения						
Передача образца дизайна нового рекламного сообщения рекламной компании			X			
Печать рекламы и размещение плакатов на щитах						X
Контроль за исполнением условий договора рекламными компаниями			X			