Факультет бизнеса и дополнительного образования
Бизнес-школа маркетинга и предпринимательства
РЭУ им. Г.В. Плеханова

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Факультет **ФБДО**
аббревиатура

Название программы ПП ***Маркетинг-менеджмент***

Форма обучения Очно-заочная Группа ММ-19-2
очная, очно-заочная, заочная, экстернат аббревиатура группы

ВЫПУСКНАЯ

АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

Тип работы *Выпускная аттестационная работа*

Тема ***Разработка маркетингового плана развития стартапа «Букетная мастерская» на основе инструментов стратегического анализа***

Слушатель **Бряскунова О.И.**
Ф.И.О. подпись дата

Руководитель **Тультаев Т.А**
Ф.И.О. подпись дата

МОСКВА 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Техническое задание.....3
2. Резюме.....5
3. Внешний маркетинговый аудит.....9
4. Описание новой компании.....21
5. Маркетинговые цели.....28
6. Маркетинговая статегия.....31
7. Решения по комплексу маркетинга.....35
8. Организация и реализация.....40
9. Контроль.....43
10. Список литературы.....45
11. Приложения.....46

1. Техническое задание

Компания стартап: «Букетная мастерская» в г. Балашиха Московской области.

Общая концепция: мастерская ориентирована на создание букетов, которые состоят из одного вида цветов, т.е. монобукеты. Для людей с уровнем дохода «средний», «средний +».

Формат компании: оффлайн магазин с онлайн продвижением (Instagram).

Позиционирование: данная цветочная мастерская будет ориентироваться на молодежную аудиторию в качестве целевого сегмента, а также на людей более старшего возраста, которые не могут определиться, какой именно букет они хотят подарить. Так же мастерская будет фокусироваться на клиентах, которые «забыли» подарить букет «здесь и сейчас» и ищут оперативную доставку свежего, красивого, необычного букета.

Основное конкурентное преимущество: мастерская является экспертом в своей нише, которая нацелена не на агрессивные методы продаж и стимулирование сбыта дорогостоящей продукции, а будет выявлять потребности клиента и давать рекомендации в выборе.

В ассортименте предполагается наличие цветов только первой свежести, а также планируются к использованию лучшие удобрения (подкормка) для поддержания целостности букета.

Кроме того, мастерская будет предоставлять брошюры, в которых повествуется не только о конкретном товаре (растении или цветке), но и о способах ухода за ними и условиях содержания. Тем самым мастерская дает гарантию, что букет будет радовать своей красотой не менее 3-5 дней (в зависимости от вида растения) с момента покупки или доставки, а также

будет действовать система скидок/система лояльности для постоянных покупателей.

Объект маркетингового планирования: оффлайн «Букетная мастерская» с элементами онлайн продвижения в социальных сетях.

Предмет маркетингового исследования: Люди, заинтересованные в покупке цветочных композиций.

География маркетингового плана является: МО г. Балашиха ул.Крупской, д.11 ТЦ «Пирамида» (См. Приложение 1)

Первоначальные инвестиции: собственные средства основателя 1.500.000 рублей.

Цели маркетингового плана: открытие магазина по продаже цветов, наработка постоянной клиентуры, получение прибыли от деятельности, далее постепенное расширение предлагаемого ассортимента, оказание услуг организациям и частным лицам по оформлению помещений к праздничным датам, создание сложных композиций из цветов, расширение бизнеса за счёт открытия новых магазинов.

Период планирования: 3 года

2. Резюме

2.1. Основные результаты маркетингового аудита

В ходе изучения внешней микро- и макросреды было выявлено, что рынок цветов насыщен и является высококонкурентным, хотя в последнее время есть тенденция к снижению спроса на цветочную продукцию из-за нестабильности в экономики, которая вызвана, прежде всего, эпидемией коронавирусной инфекции.

По мнению экспертов, даже при нормализации эпидемиологической обстановке в стране, спрос на цветы по отношению к 2019 г. будет ниже, из-за падения доходов населения, так как при появлении COVID-19 большая часть населения осталось безработной. Так же карантинные ограничения привели к закрытию торговых точек, снижению мобильности населения и сокращению необязательных расходов гражданами.

Спрос на цветы в России с конца марта, по данным INTERFAX.RU упал на 80-95%.[8]. В сложившихся условиях бизнес вынужден перестраиваться, делая акцент на продажи онлайн.

По результатам анализа пяти конкурентных сил М. Портера можно сделать вывод: не смотря на то, что в сегменте нашего магазина существует высокое влияние конкурентных сил, для удержания конкурентных преимуществ новой компании на рынке необходимо придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише – укреплять уникальность товара на рынке, концентрироваться на целевых сегментах и их осведомленности о свойствах товара, делать акцент на ширине ассортиментного ряда, на оказании дополнительных услуг в отрасли, а так же выстраивать длительные отношения с покупателем, формировать лояльность, посредством специальных программ.

Кроме этого, необходимо постоянно проводить мониторинг конкурентов и отслеживать появление новых игроков на рынке.

SWOT-анализ предположительного положения нашего стартапа на рынке показал, что сильной стороной проекта является его новизна, команда профессиональных флористов и надежный поставщик, а слабой стороной – слабая представленность на рынке.

Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знаний и на построении осведомленности об уникальных особенностях своего товара, для привлечения целевой аудитории и формирования спроса у потребителя.

При проведении анализа конкурентов было выявлено, что наиболее слабо развитыми параметрами маркетингового комплекса у основных игроков рынка являются ценовая политика предлагаемого продукта, месторасположение оффлайн магазинов и политика продвижения.

2.2. Основные предложения по маркетинговому планированию

Целевая аудитория определена: в сегментах «средний» и«средний +». Основным целевым сегментом рынка являются люди, заинтересованные в покупке букета. Для них важно приобрести качественный товар по приятной цене. Мужчины – женщины от 21 до 35 лет, с доходом 50.000-70.000 тысяч рублей в месяц, хорошо разбирающихся в современных технологиях, активные пользователи социальных сетей, ведущие активный образ жизни, для них важно соотношение «цена-качество», оперативный сбор букета в оффлайн магазине, и оперативная доставка при онлайн заказе.

Позиционирование: для каждого сегмента потребителя (см. Таблицу 9) будет выбрано свое позиционирование.

Отличия от конкурентов: после проведенного анализа конкурентов, выделим основные преимущества нашего стартапа:

- качество и стоимость товара и услуги;
- широкий ассортиментный ряд;
- удобное территориальное расположение с наличием парковки;

- качественное ведение Instagram страницы, визуально доступное и интуитивно понятное меню сайта;
- скидочная система, акции, розыгрыши, проведение мастер – классов;

Конкурентным преимуществом компании по стратегии М.Портера будет *сфокусированная стратегия дифференциации*: создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка. Способность предлагать что-то привлекательно отличительное от конкурентов для покупателя определенного сегмента рынка.

При проведении анализа по оценке возможностей реализации той или иной стратегии И.Ансоффа, для нашего стартапа вариантом стратегии является «стратегия проникновения», у компании в реализации данной стратегии есть шансы, не смотря на небольшие возможности к дополнительному инвестированию. В связи с этим, ключевыми точками роста компании будут являться:

- разработка промо-акций, для роста частоты совершения покупок;
- предложение инновационных услуг (например, нанесения узоров в стиле тату на лепестки любых живых цветов) с целью привлечения дополнительного числа клиентов;
- расширение ассортимента: ввод в ассортимент открыток, игрушек, цветочных ваз ручной работы;

Основной целью продвижения стартапа является информирование ЦА о появлении компании и ее продукта на рынке, а также создание положительного имиджа о компании. Основной платформой продвижения букетной мастерской будет Instagram, данная соц.сеть будет привлекать клиентов за счет интересного и разнообразного контента, грамотного визуального оформления в единой стилистике, все это в совокупности у подписчиков будет формировать лояльность к бренду компании и доверие к продукту.

2.3. Экономическое обоснование плана

В качестве источника инвестиций на этапе запуска проекта будут использоваться только собственные средства собственника.

Минимальные затраты для старта с учетом аренды, ремонта, сайта интернет – магазина, маркетинговых мероприятий перед запуском проекта составляют 934 825 тыс. руб. (См.Приложение 5).

Открытие планируется в марте 2021 года перед праздником – Международным женским днем.

Детальный план продаж на 1 год показал, для того, чтобы покрывать ежемесячные постоянны + переменные расходы, выручка в месяц должна составлять не менее 1 000 000,00 млн. руб.

В среднем наценка на товары будет составлять 200 %.

Для того чтобы добиться цели: получения прибыли 12 млн. руб. в год, нам необходимо оформить 3 165 заказов, при среднем чеке – 3 966 руб.

При этом чистая прибыль, которая рассчитывается как:

$$Чистая\ \ прибыль = Выручка - (Постоянные + переменные\ \ расходы),$$

в год будет составлять – 3 979 400 руб.

Таким образом точка безубыточности будет достигнута в июне 2021 г., т.е. на 4 мес. деятельности стартапа.

Соответственно, годовой показатель ROI, как отношение

$$ROI = \frac{Чистая\ \ прибыль}{Постоянные + переменные\ \ расходы}$$

будет равен - 50%.

3. Внешний маркетинговый аудит

3.1. Анализ макросреды (PESTEL-анализ)

Для анализа макросреды был выполнен PESTEL-анализ, который позволил выявить влияние различных факторов на проект. Анализ представлен в таблице 1.

Таблица 1 –PESTEL-анализ

Группа факторов макросреды	**Фактор и его влияние**	**Степень влияния** (значение фактора по шкале от -3 до 3)
Политическая среда	1. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса 2. Увеличение доли налогов, уплачиваемых субъектами малого предпринимательства 3. Изменения в таможенном законодательстве, вероятность повышения пошлин, таможенных сборов	3 -3 -3
Экономическая среда	1. Рост стоимости аренды помещения 2. Появление новых конкурентов в городе 3. Рост инфляции, соответственно повышение цен на товары – снижение объемов продаж	-3 -3 -3
Социально-демографическая среда	1. Снижение темпов роста населения 2. Низкий уровень дохода покупателей 3. Потребительские предпочтения	-3 -3 2
Технологическая (научно-техническая) среда	1. Возрастание роли интернета как рекламной площадки 2. Наличие профессиональных флористов	3 3
Экологическая среда	1. Нехватка пресной воды на территориях, где происходит выращивание цветов	-3
Законодательная среда	1. ФЗ«О рекламе» 2. ФЗ «О защите конкуренции» 3. ФЗ «О защите прав потребителей» 4. ФЗ «О торговле»	-1 -1 1 3

Позитивное влияние на компанию оказывают факторы:

– Технологические (научно – техническая среда).

Негативное влияние на компанию оказывают факторы:

– Политические;

– Экономические;

– Социально-демографические;

– Экологические.

Государственная поддержка малого и среднего бизнеса создает благоприятные условия для развития данного вида услуг. Однако увеличение

доли налогов и изменения в таможенном законодательстве осложняетситуацию, возможно, потребуется изменить ассортиментный ряд, дополнив его товарами российских производителей.

Экономическая ситуация также не благоприятная, однако, при ситуации с повышенной стоимостью аренды помещения, нужно лучше развивать онлайн продвижение товара, чтобы не было снижения объема продаж.

Социально-демографические факторы так же показывают некоторую неблагоприятную обстановку, ввиду низкого уровня дохода покупателей. В связи с распространением в начале 2020 года и по сей день коронавирусной инфекции по всему миру присутствует высокий уровень безработицы. Однако присутствует и благоприятный фактор – изменились потребительские предпочтения.

Хороший букет стал неотъемлемым дополнением к подарку.

Цветочный букет– это показатель социального статуса его владельца.

С учетом постоянной занятости и корректив, которые внесла пандемия, очень возросла популярность заказа букетов по телефону, через интернет или соцсети.

Технологические факторы самые благоприятные. Для современной действительности технологии являются существенной частью повседневной жизни: от телефона и любимых приложений, до упаковки и доставки товаров.

Экологический фактор неблагоприятный. В целом на данный момент экологическая ситуация в мире стоит очень остро, особенно недостаток пресной воды. Вода, как самый распространенный минерал на планете, играет очень важную роль в обеспечении жизнедеятельности всего живого.

В целях создания наиболее благоприятных условий для роста цветочных культур, необходимо осуществлять комплекс агротехнических

мероприятий, обеспечивающих сохранение почвенной влаги, так как влага является составной частью растительного организма на 95 %.

Законодательный фактор имеет слабое, но все-таки неблагоприятное влияние. У конкурентов может быть недобросовестная, недостоверная реклама, что противоречит Федеральному Закону «О рекламе».

Федеральный Закон «О защите прав потребителей» не имеет влияния на цветочный бизнес, так как нормативные документы: Закон РФ «о защите прав потребителей» и «Постановление Правительства №55» говорят о том, что любые цветы (в том числе горшочные растения и букеты) невозможно обменять. Они входят в список непродовольственных товаров, которые не подлежат возврату. Покупатель вправе отказаться от покупки букета, если еще не пробит кассовый чек.

Федеральный Закон «О торговле» имеет благоприятное влияние, так как основатель при открытии «Букетной мастерской» будет регистрировать ИП (Индивидуальное предпринимательство), это самая оптимальная форма регистрации, со своими плюсами, такими как:

1. УСН– упрощенная система налогообложения. Наиболее универсальный режим. Может применяться для интернет-торговли.
2. Налоговые каникулы на срок – 2 года, в течение которых применяется нулевая ставка налогообложения. Каникулы может применить любой индивидуальный предприниматель, который впервые регистрирует своё ИП.
3. Нет необходимости вести строгий внутренний и внешний бухгалтерский учет и содержать в штате бухгалтера. Отчетность у ИП минимальная, декларацию достаточно подавать в налоговые органы всего один раз в год. Пользоваться бухгалтерскими услугами можно на аутсорсинге.

3.2. Анализ рынка

Оценка рынка цветов – многоступенчатый процесс, требующий учёта большого количества факторов. В первую очередь необходимо определить, какого именно формата будет придерживаться новый магазин, ведь от этого напрямую зависит определение целевой аудитории.

Оформление магазина, его стиль и ценовая политика также зависят от формата. Мы открываем «Букетную мастерскую» и параллельно с ней развиваем интернет-магазин, налаживая поставки и увеличивая собственную клиентскую базу.

Вид рынка: конкурентная монополия.

Объем российского рынка цветов оценивается в 1,8 млрд. штук в год.

По данным Росстата, в 2018 году производство срезанных цветов в защищенном грунте составило около 263,3 млн. штук. Сельскохозяйственные организации увеличили объемы на 12,3% до 256,5 млн.цветов[1].

Доля импорта на российском рынке цветов, по разным оценкам, составляет 76-82%, хотя в действительности цифра может быть существенно выше, поскольку с введением ограничений на ввоз из Голландии в 2015 году, значительная часть поставок ушла в тень.

Большая часть цветов от европейских брокеров, которая ввозится в Россию через страны Евразийского экономического союза, продается под видом продукции отечественных предприятий.

Объем рынка цветов оценивают на уровне 150-160 млрд. руб. в год.

По мнению экспертов, в денежном выражении цветочный рынок остается таким же, как и 15 лет назад, а вот в натуральном в связи с инфляцией и девальвацией валюты он сузился [2].

По данным «Анализа рынка срезанных цветов в России», подготовленного BusinesStat в 2020 г, в 2015-2019 гг. их импорт на российский рынок вырос на 11,0%: с 1,32 до 1,47 млрд. шт. Импорт снижался в 2016 г и возрастал в 2017-2019 гг.

Преобладающую долю в структуре российского импорта срезанных цветов традиционно имеют розы. В 2015-2019 гг. на их долю приходилось от 53,0% поставок в 2016 г., до 58,2% в 2018 г., в 2019 г. – 57,9% (Рис.1).

На долю хризантем, занимавших в рассматриваемые годы второе место по объему импорта, приходилось от 18,3% зарубежных поставок цветов в 2019 г до 20,7% в 2016 г.(Рис.1).

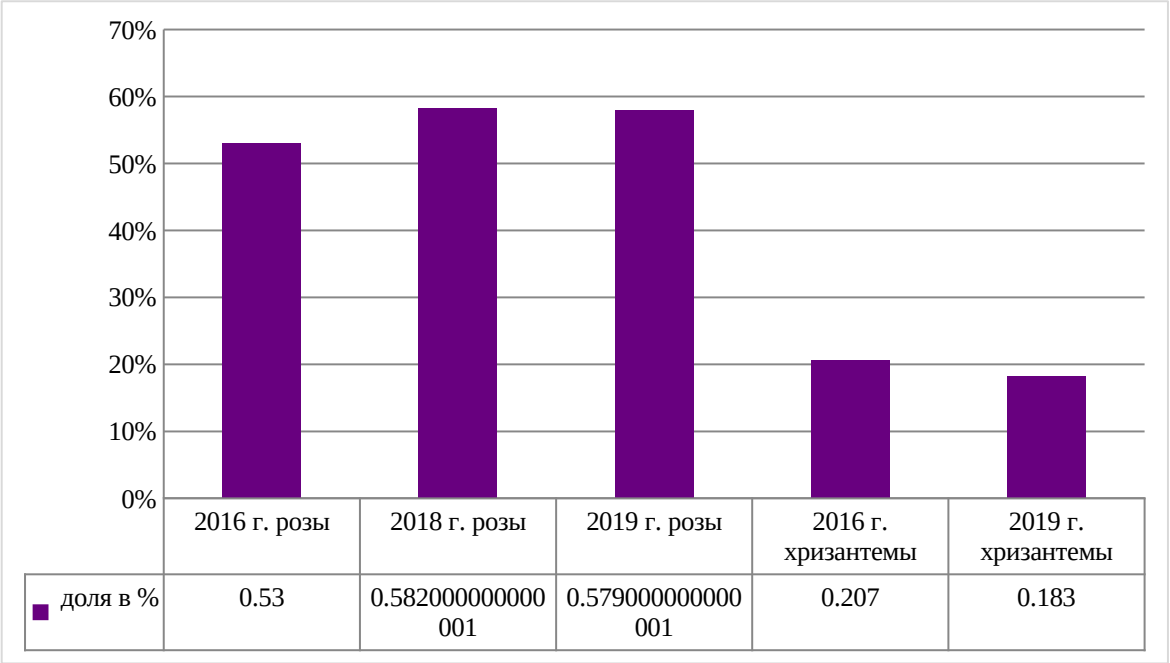


Рисунок 1 – Доля импорта срезанных цветов роз и хризантем за 2015 – 2019 гг.

Доля гвоздик в импорте колебалась от 15,4% в 2015 г до 12,8% в 2019 г.

Доля лилий не превышала 0,9% от совокупного объема поставок срезанных цветов в страну, а доля орхидей – 0,5%(Рис.2).

На прочие виды цветов в 2015-2019 гг. приходилось в среднем 9,8% суммарного импорта в 2019 – 10,0%(Рис.2).

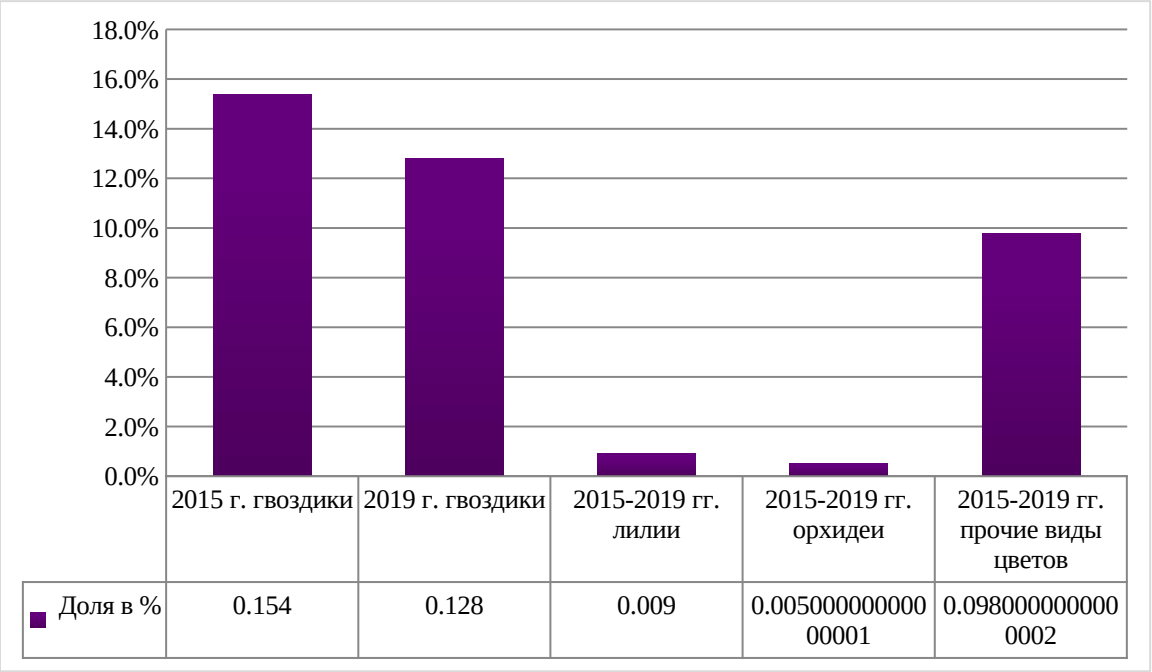


Рисунок 2 – Доляимпорта срезанных цветов (гвоздики, лилии, орхидеи и прочие виды цветов) за 2015 – 2019 гг.

По оценкам BusinesStat, в 2020 г. импорт срезанных цветов в Россию сократится на 21,8% к уровню 2019 г. Одной из причин этого послужит падение спроса на продукцию в период эпидемии коронавируса.

Кроме того, даже при нормализации эпидемиологической обстановки спрос на срезанные цветы относительно 2019 г. сократится, что будет вызвано снижением реальных доходов населения под влиянием экономического кризиса.

В результате ослабления рубля в 2020 г. цена импортной продукции, выраженная в национальной валюте, существенно возрастет, в связи, с чем доступность импортных цветов для россиян снизится.

В 2021-2024 гг. импортные поставки срезанных цветов на отечественный рынок возобновят рост. Это будет связано с прогнозируемым восстановлением внутреннего спроса на эту продукцию. Однако уровня 2019 г. объем импорта не достигнет: в 2024 г. он составит 1,44 млрд шт., что будет ниже значения 2019 г на 2% (Рис.3) [3].

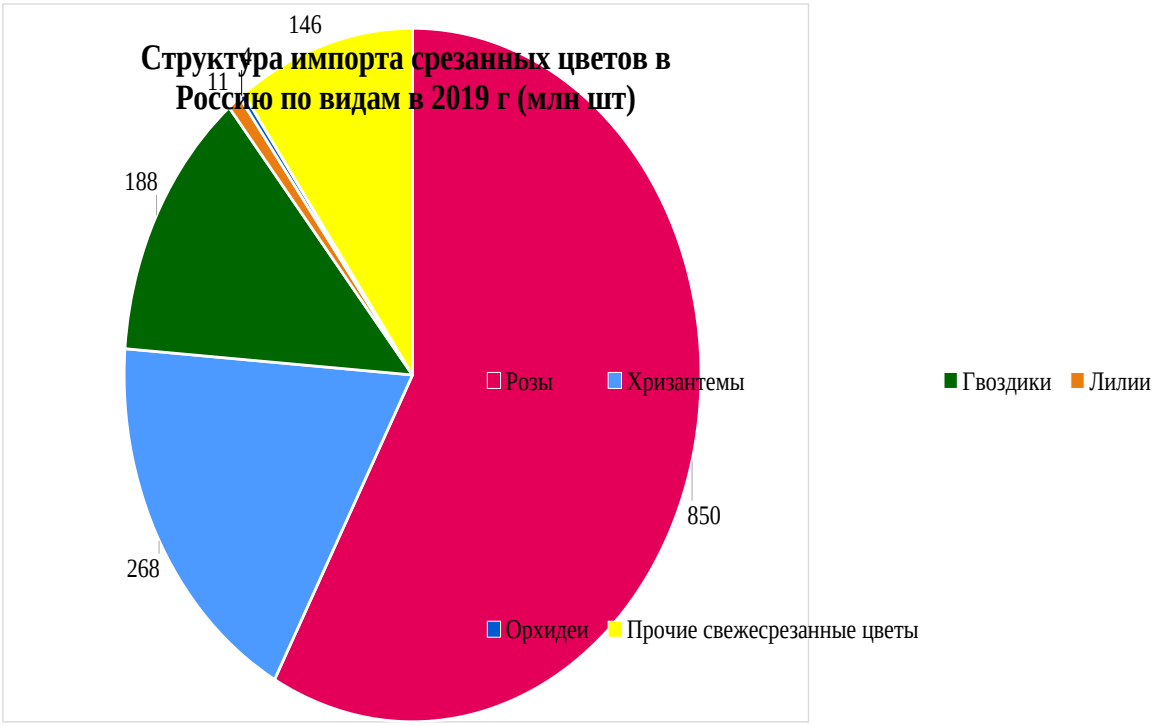


Рисунок3 – Структура импорта срезанных цветов в Россию по видам в 2019 г. (млн. шт.)

Основными поставщиками цветочной продукции являются Нидерланды, на долю которых приходится более 44% рынка, и страны Южной Америки–Колумбия и Эквадор, поставляющих почти половину срезанных цветов, 36% – из Эквадора и 13% из Колумбии.

Наибольшая доля импортных цветов распространяется в Москве. По оценкам экспертов рынок продажи цветов здесь занимает от 17,5 до 23% от общего объема продаж в России. Следом за Москвой идут Московская область и Санкт-Петербург, 18% и 13% соответственно. (Рис.4)

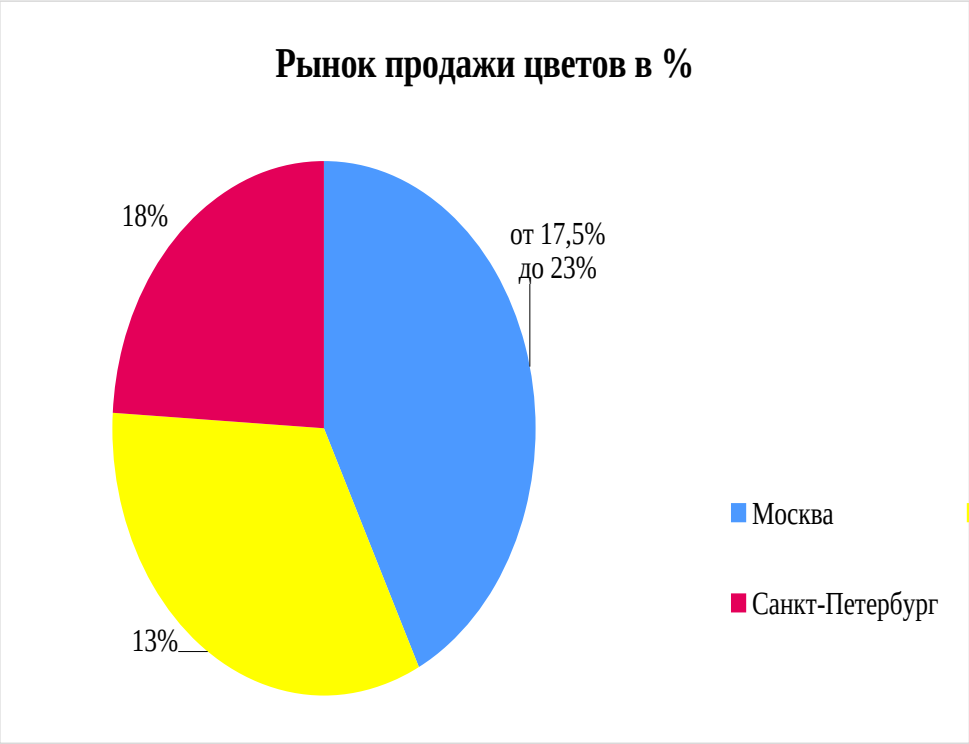


Рисунок 4 – Рынок продажи цветов от общего объема продаж в России.

3.3. Анализ внешней микросреды

Анализ внешней микросреды начнем с анализа потребителей: рассмотрим основную целевую аудиторию «Букетной мастерской», проведем сегментирование.

Потребителей срезанных цветов можно условно разделить на три группы:

1. Молодежь, которым нравятся необычные сорта цветов, оригинальная и стильная упаковка, свежесть букета.
2. Покупатели более старшего возраста, которые давно проживают в районе, ценят качество, свежесть цветов, профессионализм флористов и уровень обслуживания.
3. Люди, разных возрастных категорий, которым нужен букет «здесь и сейчас» как в оффлайн магазине, так и в формате быстрой и качественной доставки.

На основе проведенного анализа потребителей, можно сделать вывод о том, что основным сегментом «Букетной мастерской» будут являться жители не только г. Балашиха, но также жители близлежащих городов, и возможно, жители Москвы.

В качестве рекламы планируется настраивать геотаргетинг в Яндекс.Директе не только на г.Балашиху, но и на близлежащие к ней города в том числе и г. Москву. Так же в букетной мастерской будет действовать бесплатная доставка:

- по г. Балашиха – бесплатно;
- для близлежащих городов в радиусе 5-7 км – бесплатная доставка при заказе от 3 000 тыс.рублей;
- по г. Москва – бесплатная доставка при заказе от 7 000 тыс. рублей.

Преимущественно, молодежь 21-35 лет, со «средним» и «средним+» уровнем дохода, заинтересованные в покупке необычных, стильных букетов по приемлемой цене.

Также можно выделить и другой сегмент – люди старшего возраста от 35 – до 50 лет, покупающие букет как по поводу: день рождение, 8 марта, день учителя и т.д., так и приобретающие букет «просто так» - чтобы порадовать себя и близких.

Следующим сегментом являются люди с разной возрастной категорией от 18 до 55 с уровнем дохода «средний+» и выше, которым нужно купить или заказать букет в определенный срок.

Спрос на цветы низкого ценового сегмента пока значительно превышает спрос на дорогую продукцию.

Цветочные магазины сегодня конкурируют с «мелкими точками» – палатками, ларьками, павильонами, которые контролируют 70% розничных продаж.

Решение купить цветы обычно принимается импульсивно, букет часто приобретается по пути, так что востребованность продукции не редко зависит от расположения точки. Но около 20% продаж принадлежит салонам

средней категории, которые предоставляют определенный уровень сервиса[4].

Цветы – товар, в котором для покупателя важна свежесть. Бренд в наше время не менее востребован, если он оправдывает качество товара и высокий уровень обслуживания.

Анализ конкурентов

В Балашихе работает более 50 цветочных магазинов, салонов, бутиков, среди них сетевые и единичные проекты, а также цветочные отделы в супермаркетах и торговых центрах. Большинство конкурентов работают в онлайн сегменте.

Начнем анализ с изучения конкурентного рынка по модели Майкла Портера, которая говорит о том, что на любом рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыльности. Каждая сила в модели Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара [5].

Конкурентный анализ отрасли по М. Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

В Приложении 2 представлен подробный анализ М.Портера с экспертными оценками.

В таблице 2 представлены сводные результаты подробного анализа пяти сил М. Портера в сегментах оффлайн магазина «Букетная мастерская».

Таблица 2 – Результаты анализ пяти сил М. Портера в сегменте оффлайн магазина «Букетная мастерская»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	**Низкий**	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому в городе не существует.	1. Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. 2. Концентрировать усилия на построении осведомленности потребителя об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	**Высокий**	Уровень насыщения рынка высокий: товарные предложения разных компаний отличаются дополнительными преимуществами.	1. Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. 2. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. 3. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. 4. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	**Высокий**	Высокий риск входа новых игроков с большим капиталовложением.	1. Проводить постоянный мониторинг появления новых игроков. 2. Проводить мероприятия, направленные на удержание постоянных клиентов и привлечение новых.
Угроза потери текущих клиентов	**Средний**	Существование на рынке менее качественных, но экономически выгодных предложений для клиента.	1. Разработать программы лояльности для VIP - клиентов. 2. Разработать эконом программы для потребителей, чувствительных к цене. 3. Удерживать качество товара
Угроза нестабильности поставщиков	**Низкий**	Стабильность со стороны поставщика.	1. Проведение переговоров об удержании цен на уровне средних или их снижении

Основные направления, на которые необходимо сделать акцент в работе новой компании для удержания своих конкурентных преимуществ:

1. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знаний и на построении осведомленности об уникальных особенностях своего товара.

2. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики нашего товара.
3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и отслеживать появление новых игроков на рынке.
4. Сконцентрироваться на построении длительных отношений с покупателем, формировании лояльности.
5. Предлагать потребителям разные пакеты предложений, отличающиеся по набору характеристик товара и цене.
6. Потребуется внедрить специальные программы не только для VIP - клиентов, но и для клиентов чувствительных к цене.

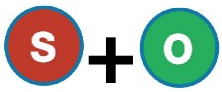
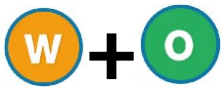
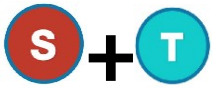
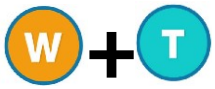
Для анализа предположительного положения на рынке рассмотрим SWOT- анализ нашего стартапа. (Таблица 3).Методология SWOT-анализа дает возможность комплексного изучения внешних и внутренних факторов, влияющих на отрасль и потенциала ее развития.

Таблица 3. – SWOT анализ

S Сильные стороны	W Слабые стороны
- географически удобное расположение - профессиональная команда флористов - достойный уровень сервиса - надежный поставщик - креативное оформление букетной мастерской - ежедневная поставка цветов - приятный ценовой диапазон - гибкие программы лояльности, как для корпоративных клиентов, так и для повседневных посетителей	- не наработанная целевая аудитории - не большой ассортиментный раз - не большой рекламный бюджет - слабая представленность на рынке - отсутствие собственного автопарка
O Возможности	T Угрозы
- появление на рынке новых поставщиков (с более выгодными условиями) - поддержка малого и среднего бизнеса государством - повышение доходов населения (компания может повысить цены) - внедрение автоматов для продажи цветов (например, на заправочных станциях, в крупных торговых центрах, в аэропортах)	- сезонность - наличие конкурентов - ценовая конкуренция - изменение Законодательства - сбой в оборудовании - форс-мажор (пожар) - рост цен на сырье

На основании проведенного анализа, сопоставим выводы попарно и внесем их в матрицу SWOT-решений (Таблица 3.1)

Таблица 3.1. – Матрица SWOT – решений

Что анализируем	Вывод
 (сильные стороны + возможность)	**Использование сильных сторон для реализации возможностей** При появлении на рынке новых поставщиков с более выгодными условиями, компания выберет такого поставщика, при котором сможет удерживать цены на среднем уровне, не увеличивая их роста.
 (слабые стороны + возможности)	**Использование возможностей для устранения слабых сторон.** Финансовую поддержку малого и среднего бизнеса государством (фин. ресурсы, полученные в ходе ослабления налогового бремени), направитьна продвижение, тем самым увеличить охват целевой аудитории. При росте доходов у населения компания может расширить сферу предоставления услуг.
 (сильные стороны +угрозы)	**Использование сильных сторон для устранения угроз.** Снижение влияния конкурентов за счет качества продукции, цены и гибкой системы скидок.
 (слабые стороны + угрозы)	**Устранение слабых сторон и угроз.** На основе разработок рекламных мероприятий, повышения квалификации флористов, предоставления УТП – всё это в совокупности ослабит влияние конкурентов.

Таким образом, необходимо отметить, что сильной стороной проекта является его новизна, команда профессиональных флористов и надежный поставщик, а слабой стороной – слабая представленность на рынке.

Силы нашей компании должны быть направлены на устранение угроз и слабых сторон. С этой целью необходимо разработать стратегию завоевания желаемых позиций на рынке. Данные стратегии будут выбраны на основании матрицы Игоря Ансоффа.

Принято выделять четыре стратегии роста предприятия, которые описаны в модели «Продукт – рынок» И. Ансоффа (Рис.5)

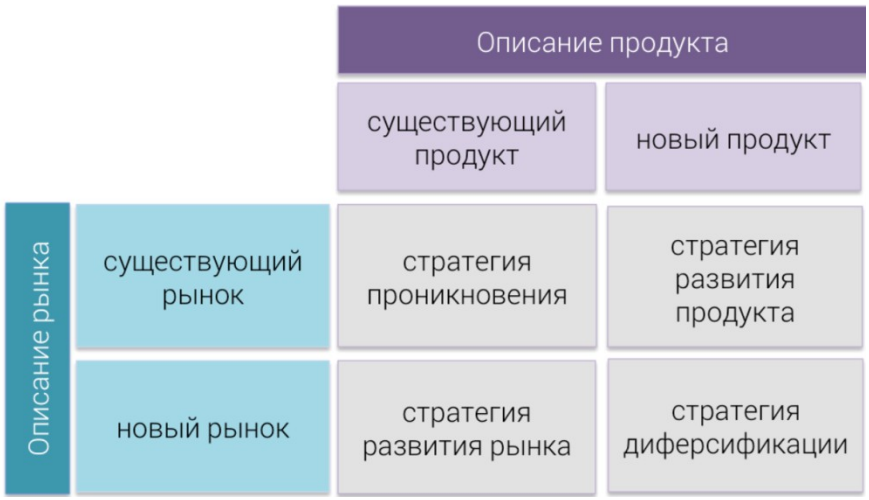


Рисунок 5 – Модель«Продукт – рынок» И. Ансоффа

Подробная таблица по оценке возможностей реализации той или иной стратегии приведена в Приложении 3, в ней оценивается каждая стратегия Ансоффа по ряду параметров.

На основе этого, сведем данные в обобщающую таблицу с результатами анализа стратегий.(Таблица 4)

Таблица 4 – Анализ стратегий И. Ансоффа

Вариант стратегии	**Возможность**	**Описание**	**Ключевые источники роста компании**
Стратегия проникновения	Возможна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Не смотря на низкие возможности к дополнительному инвестированию, необходимо постепенно развивать частоту покупки, увеличивать потребление товара.	1. Разработка промо-акций для роста частоты совершения покупок 2. Предложение инновационных услуг с целью привлечения дополнительного числа клиентов 3. Расширение ассортимента: ввод игрушек ручной работы.
Стратегия развития рынка	Вероятна	Товар обладает уникальными свойствами, и имеет конкурентное преимущество, но не обладает инвестиционными возможностями для выхода на новые рынки	
Стратегия развития товара	Вероятна	Компания не обладает ресурсами для расширения ассортимента, из-за постоянного предложения новых продуктов у конкурентов и выхода новых игроков.	
Стратегия диверсификации	Невозможна	Компания имеет неплохие перспективы для развития на существующем рынке с существующим товаром. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется	

Далее перейдем к определению ключевых факторов успеха (КФУ), то есть факторов, общих для всех компаний рассматриваемого сегмента, реализация которых открывает перспективы улучшения конкурентной позиции компании на рынке цветов.

В сегменте цветочного рынка можно выделить следующие КФУ:

1. Факторы, связанные с технологией:
   - организационные и технологические новшества;
   - технологическое превосходство над конкурентами;

2. Факторы, связанные с производством:
   - открытие нового магазина с более выгодными условиями покупки;
   - высокое качество продукции;

3. Факторы, связанные с распределением:
   - широта ассортимента;
   - стабильный доход от розничной торговли;
   - быстрая и качественная доставка;

4. Факторы, связанные с маркетингом:
   - точное удовлетворение покупательских запросов;
   - притягательный дизайн, упаковка;
   - гарантии покупателям;
   - наличие эффективных методов рекламы и продвижения продукции
   - большой выбор товаров;
   - продающая страница в Instagram,с качественным контентом;

5. Факторы, связанные с квалификацией:

- умение продвигать свой продукт;
- наличие в штате профессиональных флористов;

6. Факторы, связанные с возможностями:

- способность быстро реагировать на изменяющиеся условия рынка;

7. Другие факторы:

- удобное расположение;
- грамотное позиционирование;
- визуально красивое оформление мастерской;
- максимальная клиентоориентированность;

Следующим аспектом для изучения внешней микросреды рынка является анализ конкурентов.

Анализ конкурентов будем проводить на основе анализа маркетингового комплекса. Так как компания «Букетная мастерская» географически привязана к г. Балашиха МО, в качестве конкурентов будут выступать салоны цветов данного города.

Так как мастерская не имеет прямых конкурентов в рассматриваемом сегменте, ниже в таблице будут представлены косвенные конкуренты.

Среди косвенных конкурентов выделим следующих игроков:

1. Круглосуточная доставка цветов –https://balashiha.loveflowers.ru/
2. Букетная мастерская «Верба и Вереск» –https://flowers-balashiha.ru/
3. Доставка цветов –https://balashikha.11roz.com/
4. Мастерская флористики«The flower-lounge» –http://flower-lounge.ru/
5. Цветы«Art-by Katy» –https://art-bykaty.business.site/

В таблице 5 представлен совокупный анализ конкурентов по комплексу маркетинга 5P.

Таблица 5. Анализ конкурентов

	Product	Price	Place	Promotion	People
«Love flowers»	Сетевой интернет-магазин круглосуточной доставки цветов по всей России. «LoveFlowers»: предлагаем на заказ букеты из роз (Эквадор, Россия, Голландия, кустовых роз), тюльпанов, хризантем, пионов, альстромерий, ирисов, лилий и гербер.	Розы (Россия) – от 140 р. Розы (Голландия) – от 150 р. Розы (Эквадор) – от 150 р. Кустовые розы – от 190 р. Тюльпаны – от 190 р. Букеты – от 2300 р. с розами – от 2300 р. с хризантемами – от 2300 р. с кустовыми розами – от 2300 р. с ирисами – от 2300 р. с пионами – от 2800 р. с тюльпанами – от 2300 р. с альстромериями– от 2300 р. цветы в коробках – от 2470 р.	Удобное приобретение букета через интернет-магазин, бесплатная доставка по городу вне зависимости от цены на товар. Судя по визуальному исследованию интернет-магазина ассортиментный ряд товаров - широкий.	Ведутся VK и Instagram, контент уникальный. Вовлеченность присутствует. Много подписчиков, публикаций, отзывов с фото.Продвижение происходит за счет контекстной рекламы.	- нет доступа к информации
«Верба и Вереск»	Оффлайн и онлайн магазины по приобретению и доставке монокомпозиций, букетов со сладостями, из фруктов, в шляпных коробках. Также можно заказать нежные композиции и для особенно торжеств.	Цены на цветы разных категорий: от 1500 р. до 7.500 р.	Удачное расположение в центре города, дизайнерское оформление магазина, визуально качественный контент в Instagram	Активно ведется Instagram. Присутствует вовлеченность. Много подписчиков, публикаций, отзывов с фото. Продвижение происходит за счет раскрученной страницы в Instagram	-высококвалифицированные флористы - основатель студии является креативным флористом

	Product	Price	Place	Promotion	People
«11roz.com»	Интернет - магазин по доставки цветов по всей России, под заказ	Цена от 79 р. за шт., цена на сборные букеты от 1380 р. до 17.850 р.	Нет оффлайн магазина, имеется складское помещение с платной доставкой от 200 р. Самовывоза нет.	Из соцсетей существует только VK, активности нет, публикаций нет. Продвижение происходит за счет контекстной рекламы.	- нет доступа к информации
«The flower-lounge»	Оффлайн магазин с онлайн продвижением.	Ценовой диапазон от 2000 до бесконечности.	Удачное расположение в центре города, дизайнерское оформление магазина, визуально качественный контент в Instagram	Очень активно ведется Instagram, контент уникальный. Есть VK - не ведется 2 года. Продвижение происходит за счет качественного ведения Instagram страницы.	- флористом является основатель студии
«Art-by Katy»	Оффлайн магазин (+ сайт-визитка) с авторскими букетами из свежайших цветов, так же в ассортименте имеются сувениры и предметы декора ручной работы местными мастерами	Ценовой диапазон от 2000 р. – до7000р.	Оффлайн магазин находится внутри торгового центра, расположение на окраине города, есть парковка, платная доставка по городу. Качественное ведение страницы в Instagram	Активное ведение страницы в Instagram, Facebook, VK. Продвижение происходит за счет качественного ведения Instagram страницы.	- большая команда высококвалифицированных креативных флористов - в штате есть флорист – декоратор - гибкая скидочная система

На основании проведенного анализа конкурентов по комплексу маркетинга 5Р, сделаем акцент нашего проекта на:

– Удобное территориальное расположение
– Наличие парковки
– Дизайнерское оформление мастерской
– Наличие креативных флористов
– Поставка свежей продукции
– Широкий ассортиментный ряд
– Креативные решения с упаковкой товара
– Интересный контент в Instagram
– Привлекательная цена
– Вежливый и отзывчивый персонал
– Система скидок постоянным покупателям

Анализ поставщиков и возможных партнеров

Одним из лучших способов для привлечения клиентов в нашу мастерскую, является организация партнерских продаж. Нашим партнером может стать почти любой бизнес, с которым у нас есть общая ЦА.

Букетная мастерская может заключить партнерское соглашение с *Ювелирным салоном*: при продаже ювелирных украшений, салон будет выдавать скидочные сертификаты на продукцию нашей мастерской, в свою очередь мастерская будет делать тоже самое (выдавать скидочные сертификаты на продукцию ювелирного салона) свои клиентам.

4. Описание новой компании

4.1. Направление деятельности

Основным направлением деятельности букетной мастерской будет являться продажа цветов, букетов и цветочных композиций.

В дополнении мастерская будет предоставлять комплекс услуг по оформлению цветами свадеб, дней рождений, и любых торжественных событий.

Перечень услуг цветочного магазина:

1. Продажа срезанных цветов (роза, хризантема, тюльпан, пион, ранункулюс, гортензия, эустома, гвоздика, гербера, альстромерия, нарцисс, орхидея, лилия, фрезия) с учетом сезонности цветов;
2. Подарочная упаковка букетов;
3. Составление флористических композиций и букетов;
4. Продажа сопутствующих товаров (стабилизированные цветы, открытки, подарочные коробки с цветами и конфетами, сувенирная продукция);
5. Доставка букетов курьерской службой;
6. Флористическое оформление торжеств. Услуги по оформлению помещений оказываются по предварительному заказу с учетом пожеланий клиента;
7. Заказ букета по телефону – чтобы сэкономить время клиентов, ожидающего составление букета, в магазине предусмотрена услуга предварительного заказа. Клиенту достаточно заехать, чтобы оплатить и забрать букет.

Так же мастерская предоставит жителям города услуги в виде мастер-класса по флористике.

4.2. Формат компании

Для торговли цветами более удобной и простой организационной формой будет регистрация индивидуального предпринимателя. Как любая розничная торговля, деятельность цветочного магазина, попадает под действие единого налога на вмененный доход (ЕНВД).

Для осуществления деятельности не нужно получать лицензию, поскольку этот вид деятельности в перечень лицензируемых видов деятельности не входит.

Открытие букетной мастерской требует чёткого соблюдения всех установленных законом норм.

В первую очередь необходимо определиться с кодами по ОКВЭД, которые будут указаны в документации. Они могут быть следующими:

- 48.32– код для розничной торговли цветами, семенами, удобрениями и растениями в целом;
- 48.34– код для розничной торговли сувенирной продукцией, похоронными принадлежностями;
- 12 – код для осуществления курьерской деятельности;
- 87.4 – код для осуществления деятельности в области дизайна;
- 82 – код, дающий право на упаковывание;
- 61.2 – код для розничной торговли, осуществляемой при помощи телевидения и Интернета.

4.3. Территориальное расположение

Главный критерий выбора местоположения – высокий трафик людей.

Букетная мастерская будет размещаться в арендованном помещении по адресу: *143900, Московская обл., г. Балашиха, ул. Крупской, д.11*. [6].

Торговое помещение 67 кв.м., на 2 этаже, двухэтажного здания, с отдельным входом, на основе договора долгосрочной аренды (См. Приложение 4).

Территориальное расположение мастерской считается выгодным, так как находится в самом центре «старого города» с высокой концентрацией населения 265.000 человек. (См. Рис.6).



Рисунок 6 – Схема концентрации населения в городских округах Балашиха и Железнодорожный

Так как мастерская находится в 7 км от МКАД, не менее важна и транспортная доступность, с учетом того, что недавно расширили шоссе Энтузиастов и построили развязки – проблем с транспортной доступностью не возникнет. Так же в районе сосредоточены ресторанные заведения, администрация города, крупные офисные центры, салоны красоты и т.д.

4.4.Позиционирование

Позиционирование проекта будет основываться на отличительных характеристиках продукта и его ценовой доступностью.

Несмотря на наличие косвенной конкуренции на рынке, у новой компании есть возможность занять свою нишу.

4.4.1.Целевая аудитория

Целевая аудитория букетной мастерской обладает следующими характеристиками:

- молодые люди (мужчины – женщины) от 21 до 35 лет, жители не только г. Балашиха, но и близлежащих городов с доходом 50.000-70.000 тысяч рублей, активные пользователи социальных сетей, заинтересованные в покупке необычных, стильных букетов по приемлемой цене.

Отличительная черта нашей ЦА – отсутствие свободного времени на посещение оффлайн магазина, преимущественно покупки будут происходить через онлайн магазин.

4.4.2. Ценовое позиционирование

Ценовое позиционирование необходимо для формирования правильного восприятия уровня цен у целевой аудитории.

При формировании ценового позиционирования новая компания будет ориентироваться на рыночную ситуацию, и отталкиваться от цен конкурентов, предлагающих аналогичный по характеристикам продукт.

При анализе конкурентов было выявлено, что представленные на рынке цветочные магазины показывают большой разброс цен, соответственно, наша букетная мастерская поставит цены чуть ниже, чем у конкурентов.

Так же в букетной мастерской будут действовать специальные скидки и акции, например:

- стабильно раз в неделю, преимущественно в середине недели будет действовать скидка на всю витрину в размере 20 %
- скидка в честь Дня Рождения 15%
- «сделай фото с букетом в нашей фотозоне, выложи в Instagramфото с отметкой на нашу букетную мастерскую – получи 10 % на следующую покупку»

4.4.3. Основное конкурентное преимущество

Выделим основные конкурентные преимущества нашего проекта:

- качество продукции, свежая поставка;
- широкий ассортимент;
- не стандартное оформление букетов;
- доступность цен (ниже, чем у конкурентов);
- программа лояльности;
- комфортное и вежливое обслуживание;

4.5. Размер компании, штат

Для запуска компании, потребуется сформировать штат сотрудников:

1. Директор – собственник магазина, будет совмещать:
   - работу специалиста по логистике закупок
   - задачи, связанные с продвижением, в том числе страницы в Instagram
3. Бухгалтер (при запуске проекта, первая отчетность будет сдаваться силами основателя компании).
4. Флористы, будут заниматься не только составлением композиций и продажей букетов, но и оформлением торжественных мероприятий, с графиком работы: 2 через 2, при ежедневной работе букетной мастерской с 9:00 до 21:00.
5. Курьер, желательно с личным автомобилем
6. Уборщица (по совместительству), осуществляющая чистку помещения 5 раз в неделю.

Требования ко всем кандидатам:

- активная жизненная позиция;
- высокие коммуникативные умения;

Требования к флористу:

- хороший вкус + креативные идеи;
- умение заинтересовать

- доброжелательность;
- честность;
- дисциплинированность;
- ответственность.
- покупателя;
- желательно наличие опыта работы в аналогичной должности;

В таблице 6 представлен уровень заработных плат сотрудников.

Таблица 6 – Штатное расписание

Должность	**Количество шт. ед.**	**Оклад в руб.**
Директор	1 шт.ед.	18 000
Флорист	2 шт.ед.	20 000 + % с продаж
Курьер	1 шт.ед.	25 000
Уборщица	1 шт.ед.	15 000
Страховые взносы		29 400
ИТОГО ФОТ		**107 400**

4.6. Источник инвестиций

В качестве источника инвестиций предполагаются собственные средства основателя.

Предположительно расходы на открытие букетной мастерской будут следующими:

1. Материальное техническое снабжение + закупка товара – 434 825 р.
2. Административно - хозяйственные расходы – 500 000 р.
3. Ежемесячные расходы с учетом заработной платы сотрудников – 358 400 р., без учета з/п – 251 000 р.

Подробные расчеты представлены в Приложении 5 – Расходы на открытие букетной мастерской.

5. Маркетинговые цели

5.1.Стратегические цели

Цели проекта сгруппируем (Таблица 7) по четырем направлениям сбалансированной системы показателей Нортона и Каплана: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, развитие.

Таблица 7 – Сбалансированная система показателей

Финансы	1. Увеличить прибыль от продаж через год на 25%; 2. Через 1 год выйти на средний показатель ROI 65% 3. Контролировать расходы
Клиенты	1. Предлагать качественный товар клиентам 2. Повышать удовлетворенность клиентов за счет высококачественного обслуживания 3. Создать привлекательный имидж букетной мастерской 4. Приумножить клиентскую базу
Внутренние бизнес-процессы	1. Повысить качество доставки товара 2. Увеличить бюджет на маркетинговые мероприятия
Развитие	1. Повысить квалификацию персонала 2. Внедрить систему KPI 3. Удержать ключевых сотрудник

Финансы — одна из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей. В общем случае она охватывает стратегии роста и результативности. В некоммерческих организациях эту высокоуровневую составляющую часто заменяют составляющей миссии. Примерами таких целей могут служить:

1. Увеличить прибыль от продаж через год на 25%;
2. Через 1 год выйти на средний показатель ROI – 65%
3. Контролировать расходы

Второй уровень – клиентская составляющая. Она показывает, как организация стремится выглядеть в глазах клиентов, т.е. отражает конкурентное предложение компании. Данная составляющая критически важна для общей стратегии организации, потому что она четко определяет выбор рыночной позиции и ключевых клиентов, на которых она ориентируется. Примерами могут служить такие цели:

1. Предлагать качественный товар клиентам
2. Повышать удовлетворенность клиентов за счет высококачественного обслуживания

3. Создать привлекательный имидж букетной мастерской
4. Приумножить клиентскую базу

Третий уровень — составляющая внутренних бизнес-процессов. Показатели этого уровня в значительной степени определяются клиентским направлением. Этот ракурс определяет ключевые внутренние процессы, в которых организация должна превзойти своих соперников, чтобы выполнить задачу, выраженную в конкурентном предложении. Примеры таких целей:

1. Повысить качество доставки товара
2. Увеличить бюджет на маркетинговые мероприятия

В основании общей стратегии лежит составляющая развития, обучения и роста. Эта проекция определяет основные элементы корпоративной культуры, технологии и навыков, которые весьма важны для организации, для оптимального исполнения целевого состояния внутренних процессов, а значит, и стратегии. Пример таких целей:

1. Повысить квалификацию персонала
2. Внедрить систему KPI
3. Удержать ключевых сотрудников

5.1.1. Цели по финансовым показателям (GAP-анализ)

Чтобы достигнуть желаемых показателей необходимо:

– - привлекать как можно больше клиентов
– - следить за покупательской способностью, если она снизилась, следить за наполненностью ассортимента и его ценой

Рассмотрим процедуру проведения GAP-анализа (Таблица 8).

Необходимо проанализировать разрыв и принять комплекс необходимых мер для его минимизирования.

Таблица 8–Разрывы с целью и текущим положением

Разрыв	Задача	Идея
Недостаточное количество посетителей цветочной	Привлечь большее	– раздача листовок со скидками – организация яркого открытия мастерской, с

мастерской	количество клиентов	не стандартно украшенной входной группой – давать скидку на ассортимент покупателям при активном участии в развитии контента в Instagram («порекомендуй страницу друзьям – получи скидку») – грамотное ведение Instagram страницы с высокой вовлеченностью
Снижение покупательской способности, в связи с негативными явлениями в экономике	Снизить стоимость конечной продукции	– поиск более подходящего по ценовой политике поставщика
Покупатели, которые недовольны ассортиментом товаров (например, покупатели, которые пришли в букетную мастерскую не за монобукетом, а за сборным букетом из разных видов цветов)	Удовлетворить потребность клиента и сделать так, чтобы он вернулся к нам снова	– разработка ряда мероприятий с целью удержания клиентов, скидки и другие льготы

5.1.2. Цели по отношению к потребителям (удержание и привлечение)

При запуске стартапа первой целью будет являться – привлечение новых клиентов. Привлечение клиентов будет происходить посредством:

1. Бесплатного мастер-класса всем желающим, при открытии букетной мастерской, данная тактика позволит сформировать лояльность к бренду, что приведет не только к числу роста покупателей, но и к дальнейшему росту продаж. Форма потребительской лояльности – эмоциональная лояльность, связана с чувствами, возникающими у потребителя при взаимодействии с продуктом или фирмой.
2. Демонстрации витрины, собранных букетов и жизни букетной мастерской в соцсети на странице Instagram, это позволит привлечь новых клиентов, чтобы расширить базу. Так же можно сделать небольшую фотозону, украшенную в зависимости от сезона (См. Приложение 6), где клиентам будет интересно сфотографироваться

и выложить фото в свои соцсети. Это так же позволит нам привлечь больше трафика, предлагая своим клиентам что-то уникальное.

3. Качеством продукции. Для этого мы выберем проверенного поставщика, а именно: цветочную оптовую базу «BBflowers», с круглосуточным графиком работы и удобным месторасположением (Приложение 7)

Второй целью будет являться – удержание клиентов. Учитывая, что цветочному бизнесу свойственна сезонность, для удержания клиентов будут использоваться следующие методы:

1. *Накопительные программы.* Различные программы лояльности, сутью которых является накопление баллов, скидок и бонусов, относятся к одним из самых популярных и действенных способов удержания клиентов.
2. *Клиентоориентированность.* Нужно превосходить ожидания клиента, чтобы покупатель, восхищённый прекрасным сервисом, охотно делился впечатлениями со своим окружением и выступал в роли «сарафанного радио». Тогда не только будут удержаны имеющиеся клиенты, но и придут новые по их рекомендациям.
3. *Продвижение в форме обучения.* Суть данного метода заключается в том, что компания проводит мастер – классы, обучая клиентов цветочным азам, аспектам, авторским методикам (например, создание букетов из сухоцветов, создание флорариума).
4. *Соцсети.* Ведение блога с полезными и интересными статьями, советами. Постить интересный и полезный контент для подписчиков, сообщать о новинках, распродажах, акциях.

6. Маркетинговая стратегия

6.1. Целевой рынок (целевые сегменты, позиционирование товара на них)

Основным целевым сегментом рынка являются: люди, заинтересованные в покупке букета. Для них важно приобрести качественный товар по приятной цене.

Демографические характеристики целевого сегмента: молодые люди (мужчины – женщины) от 21 до 35 лет, с доходом 50.000 – 70.000 тысяч рублей в месяц, преимущественно с высшим образованием.

По психографическим характеристикам их можно описать как людей, хорошо разбирающихся в современных технологиях, активные пользователи социальных сетей, ведущие активный образ жизни, целеустремленные. Данная ЦА чувствительна к соотношению показателя «цена-качество». Для них важно приобрести качественный товар по приемлемой цене.

По географическому признаку нашим целевым сегментом будут являться преимущественно жители г. Балашиха с населением 507 366 тыс. человек. Им будет важен уровень сервиса, доступность информации о продукте на сайте, упаковка продукта, визуальная эстетика онлайн/оффлайн магазина и конечного продукта.

Целевой рынок можно разделить на три сегмента (Таблица 9)

Таблица 9 – Сегменты потребителей и позиционирование

	Сегмент потребителей	**Позиционирование**
1 сегмент	Молодежь 21-35 лет, заинтересованные в покупке необычных, стильных букетов по приемлемой цене	Создадим удивительные и необычные букеты для Вас, на любой вкус. Имеем широкий ассортимент товара от полевых цветов до экзотики. Почувствуй эстетику цвета.
2 сегмент	Люди 35-50 лет покупающие букет как по поводу: день рождение, 8 марта, день учителя и т.д., так и приобретающие букет «просто так» - чтобы порадовать себя и близких.	Зачем ждать повода? Подберем букет или композицию на любое торжество. Предложим большой ассортимент товаров по доступной цене. Пусть праздник всегда будет с Вами.
3 сегмент	Люди, с разной возрастной категорией, которым нужно купить или заказать	Вы легко найдете букет для любого повода. Каждый букет – это произведение, настоящая

	Сегмент потребителей	Позиционирование
	букет в определенный срок	авторская работа флориста. Букет будет доставлен в нужный день и время, и главное бесплатно. Дарите близким эмоции.

Позиционирование – это разработка предложения и образа бренда, которые направлены на формирование или закрепление конкурентной позиции бренда на определенном рынке.

Позиционировать бренд невозможно для всех, потому что это размывает образ бренда, поэтому для каждого сегмента мы выбрали свое позиционирование. Данное позиционирование рекомендовано использовать в рекламе услуг.

6.2. Конкурентное преимущество (конкурентные стратегии Портера)

Для формирования конкурентного преимущества используем матрицу Майкла Портера, который считает, что конкурентного преимущества можно достичь либо в затратах, либо в продукте. Исходя из этого, он выделяет четыре типа конкурентного преимущества(Рис. 10)

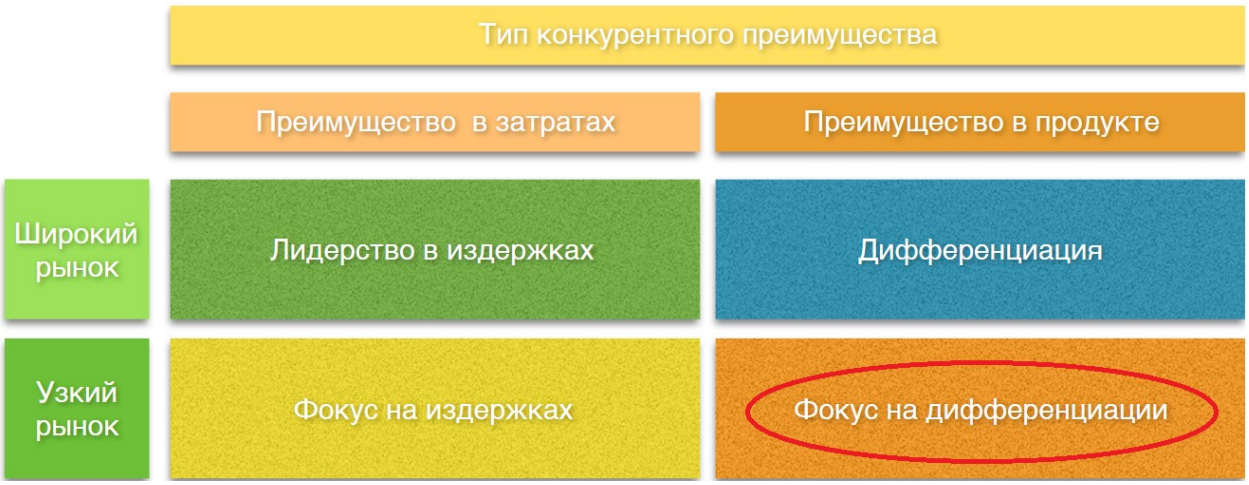


Рисунок 10 – Типы конкурентного преимущества по М.Портеру

Так как в качестве потенциальных клиентов будет выступать население г. Балашиха, в котором будет располагаться букетная мастерская, следовательно, работать она будет на узком рынке.

Поскольку магазин будет предлагать к продаже в принципе стандартный товар, то необходимо будет сконцентрироваться на преимуществе данного продукта.

Стратегия фокусирования на дифференциации предполагает сосредоточение всех усилий компании на определенной группе потребителей, типе продукта или географическом рыночном сегменте, а именно создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка.

Используя стратегию фокусирования, компания может добиваться лучших результатов в достижении узконаправленной цели в сравнении с конкурентами. Она защищена от крупных конкурентов и товаров-субститутов, так как выбирает наиболее привлекательный для компании или наименее подходящий для конкурентов рыночный сегмент.

Высокая норма прибыли в данной стратегии может быть получена за счет более эффективного удовлетворения потребностей узкого числа клиентов.

Основной упор необходимо сделать на уникальность товара для потребителей, которых мы сегментировали ранее(Таблице 9), это позволит не только получить их лояльность, но и обойти конкурентов.

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

6.3. Цели в отношении конкурентов

Так как в г. Балашиха нет прямых конкурентов нашей букетной мастерской, но косвенные все же имеются, они могут так же удовлетворить

потребность покупателей из нашего сегмента, но по более высокой цене, в отношении данных конкурентов планируем достичь следующих целей:

- Закрепление доли рынка;
- Ее расширение и, как следствие, снижение доли конкурентов;
- Увеличение уникальности продукта, создание трудно копируемого конкурентного преимущества;
- Ценовое преимущество;
- Создание благоприятного имиджа в глазах потребителя;
- Удерживать конкурентное преимущество за счет высококвалифицированного персонала;

7. Решения по комплексу маркетинга

7.1. Товарная политика

Срезанные цветы являются хрупким товаром, полный срок их хранения при правильном температурном режиме составляет 20 дней. За это время дистрибьютору нужно успеть закупить их за границей, доставить в РФ, продать владельцу цветочного магазина, а владельцу магазина, в свою очередь, реализовать их конечному покупателю. Поэтому, любая задержка в цепочке грозит убытками, прошло чуть больше времени и цветы можно выбрасывать.

Грамотное планирование ассортимента и закупок цветочного магазина поможет минимизировать затраты от испортившегося товара.

Наибольшей популярностью у покупателей пользуются розы, они и будут составлять основу ассортимента срезанных цветов.

Все большей популярностью пользуются дизайнерские букеты как из живых цветов, так и композиции, составленные полностью из сухих цветов. Такие композиции так же будут присутствовать в цветочном магазине.

Зачастую цветы покупаются в подарок, поэтому мы смело можем продавать и различные сувениры: игрушки из керамики ручной работы, открытки, все это будет пользоваться спросом у покупателей.

Дополнительные услуги – основной инструмент конкуренции, у нашей цветочной мастерской они будут следующими:

- взаимодействие с ближайшими автосалонами, на предмет создания корпоративных подарков и украшения залов цветочными композициями к праздничным дням;
- также планируется наладить отношения с ресторанами (украшение банкетных залов), администрацией города, автозаправочными станциями (на предмет поставки наших букетов во фломаты);
- добавить в ассортимент полевые цветы (ромашки, колокольчики), так же добавить необычные упаковочные материалы (упаковка из фоамирана, из натуральных тканей (лён));

- устраивать мастер – классы по созданию флорариумов + тематические мастер – классы (создание композиций к Новому году, Пасхе)
- в течение года добавим в ассортимент сухоцветы и композиции в кашпо из них, данные композиции очень долго сохраняют свой товарный вид;

Целью товарной политики компании будет: работа на репутацию, создание и увеличение лояльности клиентов к продукции компании, адаптация продукции к требованиям покупателей.

7.2. Ценовая политика

Основным видом деятельности магазина будет являться продажа различных видов цветов: роз, гербер, хризантем, фрезий и т.д.

Цветы будут предлагаться покупателю в широком ассортименте, включая их цветовую гамму. Дополнительными объектами продаж будут: сувениры ручной работы, а также оказание услуг доставки цветов и подарков по заказу. Все товары будут обладать высоким качеством.

Наценка от оптовой цены на цветочную продукцию будет составлять в среднем 200 %.

Цены на ассортимент могут варьироваться в зависимости от сорта, размера и сезона, они представлены в прейскуранте Таблица 10.

Таблица 10 – Прейскурант цен букетной мастерской

	НАИМЕНОВАНИЕ	*РОСТ*	*ЦВЕТ*	*СТРАНА*	*КОЛИЧЕСТВО В 1 УП,ШТ*	*ЦЕНА ЗА 1ЕД.,РУБ (ОПТ)*	*ЦЕНА ЗА 1ЕД.,РУБ (розница)*
ЦВЕТОЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ							
1	Розы Кения Микс	40 см	микс	Кения	50	24,90 р.	87,15 р.
2	Розы Ред Наоми Россия	70 см	красный	Россия	20	75,00 р.	262,50 р.
3	Розы Талея Россия	60 см	персиковый	Россия	20	50,00 р.	175,00 р.
4	Розы Аваланж Россия	60 см	белый	Россия	20	60,00 р.	210,00 р.
5	Лилия оранжевая "Азия"	70 см	оранжевый	Россия	10	200,00 р.	600,00 р.
6	Альстромерия Mix Perfection 80см	80см	микс	Колумбия	10	59,50 р.	178,50 р.
7	Хризантема кустовая "Лимончелло"	60 см	желтый	Россия	5	74,80 р.	224,40 р.
8	Гвоздика НобиоХардРок (NHR)	50 см	фиолетовый	Колумбия	25	36,00 р.	108,00 р.
9	Гербера аква mix	60 см	микс	Голландия	24	59,50 р.	178,50 р.
10	Гиацинт Fondant 30см	30см	розовый	Голландия	25	54,50 р.	163,50 р.
11	Гиацинт Splend Cornelia 30см	30см	синий	Голландия	25	54,50 р.	163,50 р.
12	Гипсофила Rainbow 80см	80см	радуга	Голландия	25	75,50 р.	226,50 р.
13	Ирис Blue Magic 56см	56см	синий	Голландия	50	26,00 р.	78,00 р.
14	Краспедия Paint Ball 60см	60см	жёлтый	Голландия	50	45,50 р.	136,50 р.
15	Маттиола Iron Apricot 55см	50см	персиковый	Голландия	10	84,50 р.	253,50 р.
16	Маттиола Iron Purple 55см	55см	фиолетовый	Голландия	10	84,50 р.	253,50 р.
17	Маттиола Iron White 55см	55см	белый	Голландия	10	84,50 р.	253,50 р.
19	Пион Duches D Nemo 55см	55см	белый	Голландия	10	165,50 р.	496,50 р.
20	Пион L Red Charm 50см	50см	красный	Голландия	10	245,50 р.	736,50 р.
21	Подсолнух Orange Fire 75см	75см	оранжевый	Голландия	10	115,50 р.	346,50 р.
22	Танацетум Single Vegmo 65см	65см	белый	Голландия	25	45,50 р.	136,50 р.
23	Фрезия Du Versailles махровая 55см	55см	белый	Голландия	50	52,50 р.	157,50 р.
24	Фрезия En Mix 50см	50см	микс	Голландия	50	35,50 р.	106,50 р.
26	Эустома G Alissa White махровая 70см	70см	белый	Голландия	10	91,50 р.	274,50 р.
27	Эустома G Rosi Blue 75см	75см	фиолетовый	Голландия	10	78,50 р.	235,50 р.
28	Эустома G Rosi Cream 75см	75см	кремовый	Голландия	10	78,50 р.	235,50 р.
УПАКОВКА							
1	Лён (джут искусственный) 48смх5м	48смх5м	бежевый	Россия	5	250,00 р.	262,50 р.
2	Дизайнерский крафт двухсторонний	60см*10м	вишня	Германия	5	250,00 р.	262,50 р.
3	Дизайнерский крафт двухсторонний	60см*10м	белый	Германия	5	250,00 р.	262,50 р.
4	Дизайнерский крафт двухсторонний	60см*10м	фиолетовый	Германия	5	250,00 р.	262,50 р.
5	Фоамиран в листах	60*70см	серый	Иран	5	55,00 р.	57,75 р.
6	Фоамиран в листах	60*70см	персиковый	Иран	5	55,00 р.	57,75 р.
7	Фоамиран в листах	60*70см	белый	Иран	5	55,00 р.	57,75 р.
8	Пленка (полипропилен 40мкр) без	17 м	прозрачная	Россия	5	170,00 р.	178,50 р.
9	Открытки с конвертом	10см*15см		Россия	5	85,00 р.	89,25 р.
10	Лента атласная в ассортименте	25мм*33м	микс	Россия	10	90,00 р.	94,50 р.
СУВЕНИРЫ							
1	Разнообразные статуэтки из керамики				15	300,00 р.	600,00 р.

В магазине предполагается широкий выбор продукции, а также периодическое пополнение новыми сортами и видами цветов. Как видно из таблицы, цены на наши товары находятся на уровне чуть выше, чем у конкурентов (См. Таблицу 5).

Адаптация к рынкам будет осуществляться при помощи:

- ✓ скидки на всю витрину в размере 20 %, 1 раз в неделю;
- ✓ сезонные скидки на товар;
- ✓ скидки в честь Дня Рождения 15%;
- ✓ акция: «сделай фото с букетом в нашей фотозоне, выложи в Instagram фото с отметкой на нашу букетную мастерскую – получи 10 % на следующую покупку»;

7.3. Сбытовая политика

Продажа товара букетной мастерской будет осуществляться непосредственно за счет прямого контакта с потребителями, а так же через онлайн и оффлайн магазины, и дополнительно через соцсети (страница Instagram, где так же можно сделать заказ).

Для всех покупателей (по желанию) будут проводиться бесплатные консультации флориста по уходу за цветочной продукцией. Особое внимание планируется уделить качеству продукции и её оформлению, а также фирменной упаковке.

7.4. Политика продвижения

Самым простым способом продвижения букетной мастерскойявляется удачное расположение. Так как наш магазин будет находится в центре, проблем с проходимостью – не возникнет. Так же привлечь клиентов возможно за счет яркой вывески и оформления прилавка в единой стилистике.

Цели политики продвижения букетной мастерской:

1. Проинформировать ЦА о появлении букетной мастерской иее товаров на рынке;
2. Создать положительный имидж компании и товаров;
3. Стимулировать ЦА приобрести товар именно в нашем магазине;
4. Создать узнаваемость бренда как оффлайн, так и онлайн;

Основное продвижение мастерской будет осуществляться в социальных сетях (Instagram) за счет интересного и разнообразного контента, который будет рассказывать подписчикам как о самой букетной мастерской, так и о создаваемых в ней товарах, а также рассказывать и показывать «жизнь» мастерской от закупки исходного продукта у поставщика, до создания букета или композиции

Так как основой платформой для продвижения будет Instagram, то целью по подписчикам на первый год жизни мастерской будет – 7000 тыс. человек.

За счет создания позитивного имиджа и отражения в соц. сетях позиционирования копании, у подписчиков будет формироваться лояльность к бренду компании и доверие к продукту.

Методы продвижения можно разделить на оффлайн и онлайн:

Оффлайн методы:

- ✓ распространение листовок
- ✓ реклама в лифтах
- ✓ яркая вывеска
- ✓ визитки на прилавке
- ✓ установка штендера
- ✓ мероприятие по случаю открытия букетной мастерской
- ✓ «сарафанное радио»

Онлайн методы:

- ✓ собственные страницы в соц.сетях (будем постить примеры работ флористов в Instagram, делать «сторис»,создавать привлекательный контент в едином стиле с оформлением мастерской)
- ✓ создание сайта интернет-магазина
- ✓ таргетированная реклама в Instagram
- ✓ контекстная реклама в Яндекс и Google
- ✓ регистрации в сообществах района, размещение информации о товаре, услугах, скидках, акциях в ней.

8. Организация и реализация (включая бюджет)

8.1 Подразделения и задействованные бизнес-процессы в реализации плана

Собственник бизнеса будет заниматься следующим:

1) регистрация компании, открытие р/с компании, изготовление печати, заключение договора аренды, формирование штата сотрудников;
2) закупка материально – технического снабжения (оборудование, техника, канцелярия);
3) оформление букетной мастерской и разработкой фирменного стиля совместно с дизайнером;
4) следить за качеством исполнения услуг, работать с пожеланиями и претензиями клиентов;
5) следить за изменениями цен у поставщиков;

Собственник + финансовый консультант (аутсорсинг)

1) следить за финансовым положением компании;

Собственник + флористы:

1) ведение Instagram страницы, наполнение ее контентом (посты, текс, визуал);
2) закупка цветочной продукции, упаковка и т.д.;
3) организация мастер – классов для клиентов;

Маркетолог (аутсорсинг):

1) создание сайта, его наполнение;

SMM – специалист (аутсорсинг):

1) настройка таргетированной рекламы;
2) настройка контекстной рекламы;

8.2.План мероприятий и маркетинговый бюджет

Для распространения информации о букетной мастерской определим план маркетинговых мероприятий на первый год работы.

Цель проведения маркетинговых мероприятий: формирование имиджа компании, стимулирование спроса и увеличения продаж.

Основные маркетинговые мероприятия будут проводиться непосредственно перед открытием букетной мастерской (март 2021 г.)спрос на цветы в данный период возрастает.

Подробный план представлен в Таблице 11 –план маркетинговых мероприятий.

Итого за 1 год на маркетинговые мероприятия (без учета первого месяца расходов на маркетинговые мероприятия, т.к. он заложен в расходы при открытии См. Приложение 5) планируется потратить –309 600 р., с учетом – 439 800 р.

Таблица 11 – План маркетинговых мероприятий на 1 год

		05.мар	05.апр	05.май	05.июн	05.июл	05.авг	05.сен	05.окт	05.ноя	05.дек	05.янв	05.фев
		05.апр	05.май	05.июн	05.июл	05.авг	05.сен	05.окт	05.ноя	05.дек	05.янв	05.фев	05.мар
Оффлайн реклама													
1	Печать флаеров (А6 184*105) – 2500 шт.	2500	2500	-	-	-	-	-	1500	-	-	-	-
2	Распространение флаеров по району исполнителем с сайта YouDo	7000	3000	-	-	-	-	-	5000	-	-	-	-
3	Поверхностная реклама (остановка) на ул.Советская 20 + печать баннера	7600	-	-	-	-	-	-	7600	-	-	-	-
4	Размещение рекламы на билборде (Восточного шоссе, 2км от Горьковского шоссе)	30000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Печать плаката на билборд	4500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Печать визиток на крафте (А3 420*297) 100 шт.	3600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Затраты на открытие букетной мастерской (шары, именной торт, кейтеринг, шампанское, чай)	30000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Проведениемастер класса													
8	Новогодние композиции (венки, композиция со свечами, елочные композиции)	-	-	-	-	-	-	-	-	20000	-	-	-
9	Композиции к Пасхе	-	15000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Мастер-класс по сбору флорариума	-	-	-	20000	-	-	20000	-	-	20000	-	-
Онлайн реклама													
11	Таргетированная реклама (Instargam)	15000	10000	5000	5000	10000	10000	10000	10000	5000	5000	10000	10000
12	Контекстная реклама (Яндекс,Google)	15000	10000	5000	5000	10000	10000	10000	10000	5000	5000	10000	10000
13	Реклама у местного блоггера	15000	-	-	-	-	-	-	-	15000		-	-
		130200	**40500**	**10000**	**30000**	**20000**	**20000**	**40000**	**34100**	**45000**	**30000**	**20000**	**20000**

9. Контроль

9.1. Показатели эффективности выполнения плана

По результатам детального плана продаж (Приложение 8) для стартапа «Букетная мастерская» просчитаны показатели рентабельности инвестиций, целевой показатель ROI как отношение чистой прибыли к сумме постоянных и прямых переменных издержек, равен 50%

$$ROI = \frac{Чистая\ \ прибыль}{Постоянные + переменные\ \ издержки} = 50\,\%$$

Это означает, что за каждый вложенный рубль инвестиций мы получаем прибыль 0,50 рубля.

9.2.Разработка системы показателей для осуществления контроля.

9.2.1 Финансовые показатели

Важно отслеживать в первый год работы компании:

1. Количество клиентов;
2. Чистую прибыль в месяц;
3. Показатель ROI;
4. Себестоимость товара;

9.2.2 Клиентские (маркетинговые) показатели

1. Количество повторных покупок и показатель среднего чека;
2. Работа с претензиями, улучшение качества предоставляемых услуг;
3. «Пожизненный» цикл клиента- LTV (или LifetimeValue - сумма общего дохода, которую приносит покупатель за период взаимодействия с компанией);
4. Количество новых клиентов в месяц;
5. Показатели продаж товаров и услуг;

9.2.3 Показатели бизнес – процессов

Контролировать:

1. Бюджет на маркетинговые мероприятия;

2. Отзывы клиентов о качестве удовлетворенности товаром и услугой;

9.2.4 Показатели обучения и развития:

1. Обучение и квалификация персонала;

Таким образом, в первый год роботы стартапа - за каждый вложенный рубль инвестиций мы получаем прибыль 0,50 рубля.

Для более эффективного развития бизнеса нам нужно увеличить ROI до 65%, на второй год существования бизнеса.

Для это нам понадобится:

- обучать сотрудников или нанять более квалифицированный персонал;

- контролировать бюджет на маркетинговые мероприятия;

- увеличить повторные обращения клиентов за счет программ лояльности;

- увеличить средний чек, тем самым увеличить выручку букетной мастерской;

- максимально снизить себестоимость товара и переменные затраты букетной мастерской;

Список литературы:

Учебные пособия:

1. Осентон Т. Новые технологии в маркетинге: золотой ключик к лояльности потребителей. — М.: ИД «Вильяме», 2003. — С. 24-102.
2. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент/ Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2018. -848 с.
3. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С. Завьялов - М.: ИНФРА-М, 2011. - 496 с.
4. Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг. Основы маркетинга. Четвертое европейское издание. - М. ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1200 с.
5. Янч Дж. Маркетинг без диплома. Просто и практично. – М. :«Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 310 с.
6.

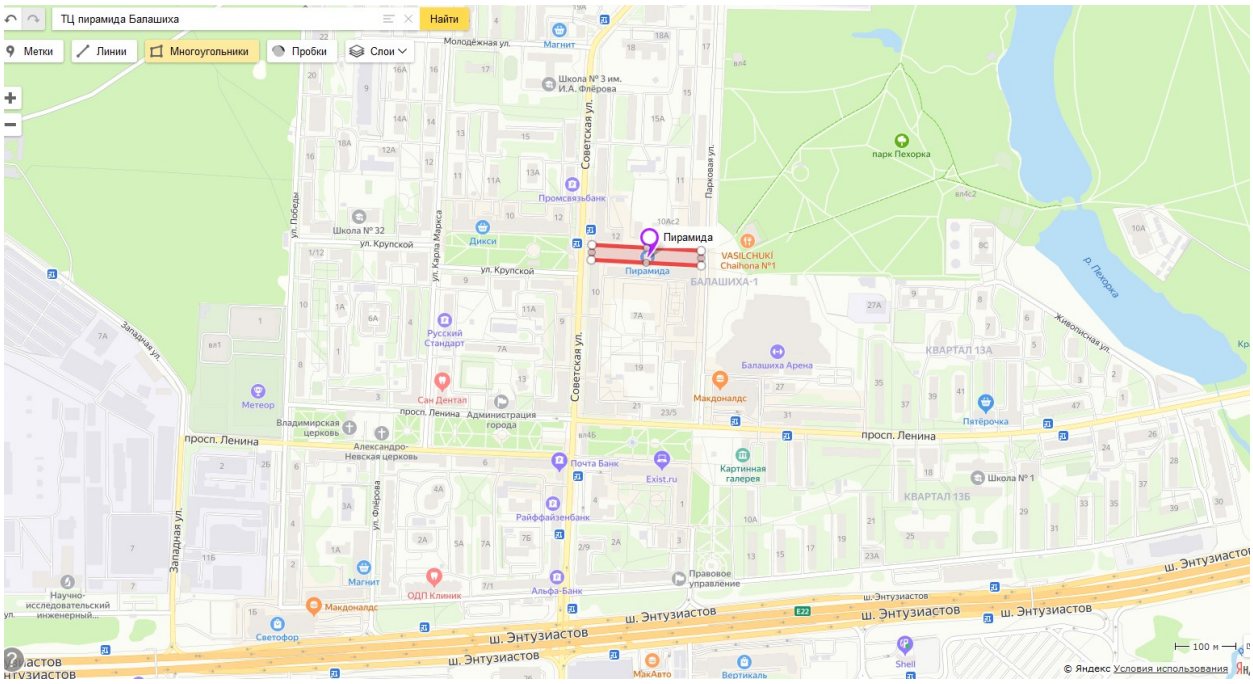
Электронные носители:

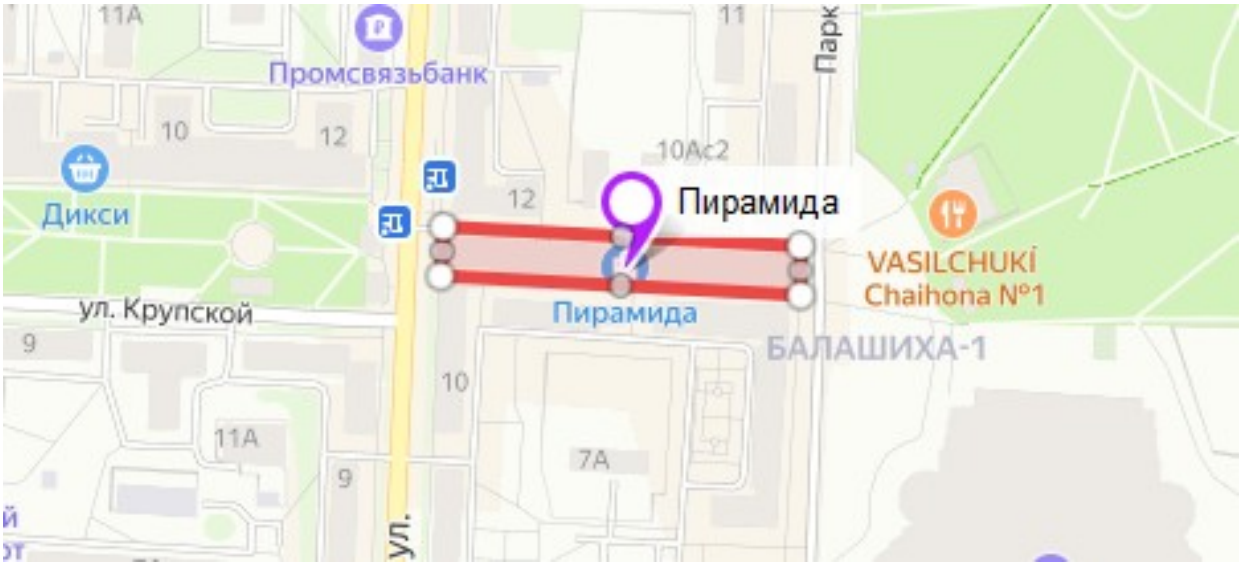
1. https://www.agroinvestor.ru/investments/news/31361-tsvety-dlya-investora
2. https://pro.rbc.ru/demo/5d7fb0dd9a79476be92c12d9
3. https://businesstat.ru/russia/
4. http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-12307.html
5. http://powerbranding.ru/shablony
6. www.tcpiramida.ru
7. Маркетинг для руководителей http://www.in-scale.ru
8. https://www.interfax.ru/business/704264
9. https://www.cfin.ru/press/marketing/1999-2/03.shtml
10. https://gaikarapetyan.ru/strategii-portera
11. https://plancraft.ru/theory/competitive-strategy

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Месторасположение букетной мастерской





Приложение 2

Анализ 5 конкурентных сил М.Портера

1. Оценка угроза со стороны товаров -заменителей				
Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Товары-заменители "цена-качество"	*способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам*	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**1**		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2. Оценка угроза внутриотраслевой конкуренции				
Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Количество игроков	*Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка*	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
Темп роста рынка	*Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка*	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				1
Уровень дифференциации продукта на рынке	*Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка*	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
			2	

Ограничение в повышении цен	*Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат*	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**9**		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		
3. Оценка угрозы со стороны новых игроков				
Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	*Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции*	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	*Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.*	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		
Дифференциация продукта	*Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу*	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	*Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.*	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			2	
Доступ к каналам распределения	*Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли*	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	*Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа*	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения

	к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	*Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка – этозначимый барьер для входа новых игроков*	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	*Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок*	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**20**		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		
4. Оценка угрозы потери текущих клиентов				
Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Доля покупателей с большим объемом продаж	*Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки*	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
Склонность к переключению на товары субституты	*Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков*	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	*Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов*	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством	*Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть*	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством

существующего на рынке	*удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом*		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**8**		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		
5. Оценка угрозы нестабильности поставщиков				
Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		2	**1**	
Количество поставщиков	*Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен*	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков	
			1	
Ограниченность ресурсов поставщиков	*Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен*	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах	
			1	
Издержки переключения	*Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен*	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков	
			1	
Приоритетность направления для поставщика	*Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы*	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика	
			1	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**4**		
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков		
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков		
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков		

Приложение 3

Матрица И. Ансоффа

1. Возможности роста на текущем рынке с текущим товаром			
Стратегия проникновения	**Вопрос: есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?**		
	Возможна	**Вероятна**	**Невозможна**
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: розничная торговля цветочной продукции Текущий товар: цветы		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет
2. Возможности выхода с текущим товаром на новые рынки			
Стратегия развития рынка	**Вопрос: сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?**		
	Возможна	**Вероятна**	**Невозможна**
Описать новый рынок и текущий товар	Текущий рынок: розничная торговля цветочной продукции Текущий товар: цветы		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков(1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования	Да		Нет

развития новых рынков			
3. Возможности создания нового товара на текущем рынке			
Стратегия развития товара	**Вопрос: сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?**		
	Возможна	**Вероятна**	**Невозможна**
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок: розничная торговля цветочной продукции Текущий товар: цветы		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий
4. Возможности создания нового товара на новых рынках			
Стратегия диверсификации	**Вопрос: есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?**		
	Возможна	**Вероятна**	**Невозможна**
Описать новый рынок и новый товар	Текущий рынок: розничная торговля цветочной продукции Текущий товар: цветы		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

Приложение 4





Приложение 5

Предполагаемые расходы на открытие

Материально – техническое снабжение					**Административно – хозяйственные расходы**	
	Наименование	Цена (в руб.)	Кол-во (в шт.)	Общая сумма	Статья расходов	Сумма (руб.)
1	Холодильники для цветов с ламинацией и установкой	130 000,00	1	130 000,00	Регистрация ИП	800,00
2	Стол флористический длина 2500мм	30 000,00	2	60 000,00	Изготовление печати, открытие р/с	2 000,00
3	Стул	2 000,00	2	4 000,00	Аренда помещения - 67 м2 + депозит за 1 мес.	201 000,00
4	Стеллаж для цветов 3 яруса длина 3900мм	18 000,00	1	18 000,00	Сайт интернет-магазина	50 000,00
5	Беспроводной пожарный датчик с встроенной сиреной ELDES EWF1 AN-276747, огнетушитель	6 500,00 25 000,00	1	6 500,00 25 000,00	Вывеска с подсветкой	16 000,00
					Ремонт	100 000,00
					Маркетинговые мероприятия	130 200,00
6	Кассовый аппарат		1		**ИТОГО:**	**500 000,00**
7	Компьютер	30 000,00	1	30 000,00	**Ежемесячные траты с учетом з/п сотрудников**	
8	МФУ	15 000,00	1	15 000,00	Аренда помещения	100 500,00
9	Канцелярские товары (клеевой пистолет, ножницы, степлер, проволока, скотч)	7 000,00		7 000,00	Коммунальные платежи	10 500,00
10	"Кризал" (подкормка) 1500 тыс. шт.	7,00	1500	10 500,00	Закупка цветов	100 000,00
11	Ваза-шар "Сфера" 2 л	172,00	15	2 580,00	Зарплата персонала	107 400,00
12	1306742 Ваза для цветов 3,8 л "Бежевая"	83,00	15	1 245,00	Продвижение, реклама в месяц	40 000,00
13	Упаковочная бумага, шляпные коробки + ленты	15 000,00		15 000,00	**ИТОГО:**	**358 400,00**
14	Сувениры из керамики	10 000,00		10 000,00		
15	Первая закупка цветов	100 000,00		100 000,00		
	ИТОГО:			**434 825,00**		

Приложение 6

Оформление фотозоны букетной мастерской

Осень



Зима



Весна

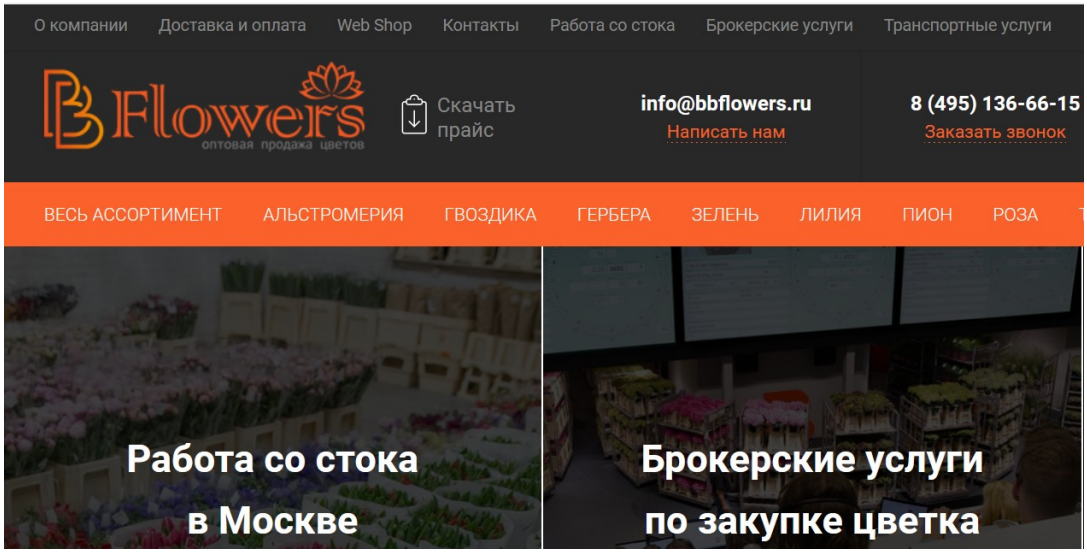


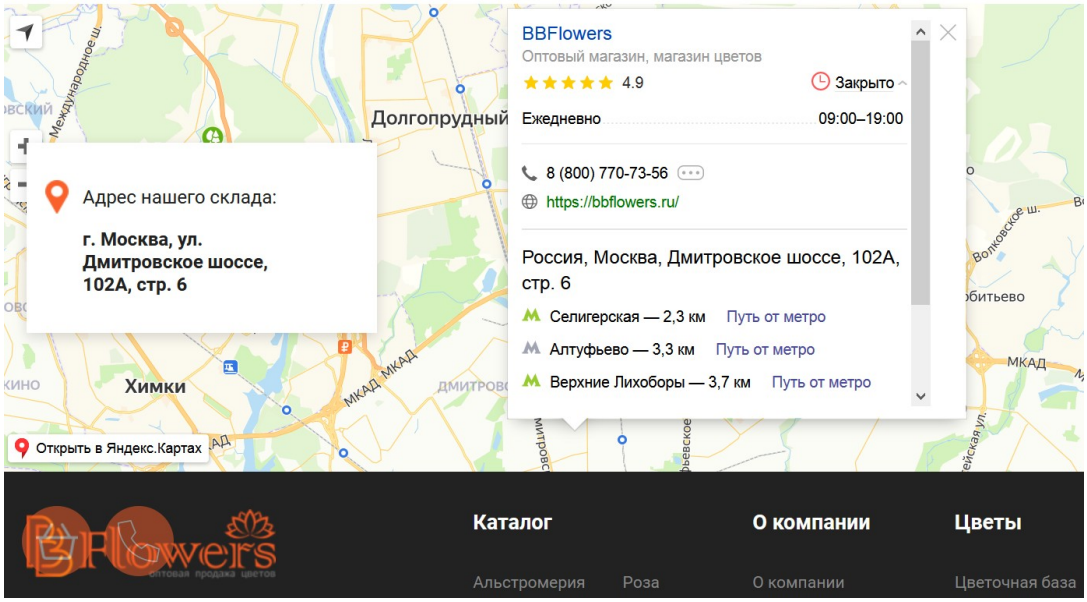
Лето



Приложение 7

Расположение цветочной базы





Приложение 8

Детальный план продаж на 1 год

Показатель	**Mar-21**	**Apr-21**	**May-21**	**Jun-21**	**Jul-21**	**Aug-21**	**Sep-21**	**Oct-21**	**Nov-21**	**Dec-21**	**Nov-21**	**Feb-21**	**Mar-21**	**2021 год**
Средний чек	2500.00	2800.00	3200.00	3600.00	4000.00	4000.00	4500.00	4000.00	4500.00	5000.00	4500.00	5000.00	5000.00	**4,383.33 р.**
Наценка	200%	200%	200%	200%	200%	200%	200%	200%	200%	200%	200%	200%	200%	**200%**
Кол-во чеков в месяц	400.00	357	313	278	250	250.00	222.22	250.00	222.22	200.00	222.22	200.00	200.00	**3,364.09**
Выручка	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	**13,000,000.00 р.**
Чистая прибыль	238,066.67	327,766.67	358,266.67	338,266.67	348,266.67	348,266.67	328,266.67	334,166.67	323,266.67	338,266.67	348,266.67	348,266.67	348,266.67	**4,327,666.67**
Постоянные расходы														
Аренда	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	**1,306,500.00 р.**
Коммунальные платежи	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	**97,500.00 р.**
Зарплата персоналу	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	107,400.00	**1,396,200.00 р.**
Маркетинговый бюджет	130,200.00	40,500.00	10,000.00	30,000.00	20,000.00	20,000.00	40,000.00	34,100.00	45,000.00	30,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	**459,800.00 р.**
Итого	345,600.00	255,900.00	225,400.00	245,400.00	235,400.00	235,400.00	255,400.00	249,500.00	260,400.00	245,400.00	235,400.00	235,400.00	235,400.00	**3,260,000.00 р.**
Переменные расходы														
закупка цветов	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	333,333.33	**4,333,333.33 р.**
плата за электроэнергию	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	**39,000.00 р.**
% с продаж флористам	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	**260,000.00 р.**
Налог 6%	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	**780,000.00 р.**
Итого	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	416,333.33	**5,412,333.33**
Постоянные+ переменные расходы	**761,933.33**	672,233.33	641,733.33	661,733.33	651,733.33	651,733.33	671,733.33	665,833.33	676,733.33	661,733.33	651,733.33	651,733.33	651,733.33	**8,672,333.33**
Расходы на открытие	**934,825.00**													
Точка безубыточности	-696758.33	-368991.67	-10725.00	**327541.67**	675808.33	1024075.00	1352341.67	1686508.33	2009775.00	2348041.67	2696308.33	3044575.00	3392841.67	
ROI	31%	49%	56%	51%	53%	53%	49%	50%	48%	51%	53%	53%	53%	**50%**