

## Диплом

# Разработка бизнес-плана магазина бытовой техники (ООО «Телемакс»)

## Содержание

<u>Введение</u> .....	3
<u>Раздел 1. Анализ деятельности ООО «Телемакс»</u> .....	5
<u>1.2. Характеристика фирмы</u> .....	5
<u>1.2. Анализ финансового состояния ООО «Телемакс»</u> .....	7
<u>Вывод:</u> .....	16
<u>Раздел 2. Анализ рынка бытовой техники Санкт-Петербурга</u> .....	17
<u>2.1. Тенденции развития рынка бытовой техники в Санкт-Петербурге</u> .....	17
<u>2.2. Анализ конкурентов</u> .....	22
<u>2.3. Анализ потребителей</u> .....	25
<u>Выводы:</u> .....	34
<u>Раздел 3. Разработка основных разделов бизнес-плана</u> .....	35
<u>3.1. Проектирование организационной структуры магазина</u> .....	35
<u>3.2. План маркетинга</u> .....	39
<u>3.3. Производственный план</u> .....	46
<u>3.3.1. Потребность в помещении и оборудовании</u> .....	46
<u>3.3.2. План реализации</u> .....	49
<u>Выводы:</u> .....	56
<u>Глава 4. Оценка экономической эффективности бизнес-плана</u> .....	57
<u>Выводы:</u> .....	61
<u>Заключение</u> .....	62
<u>Список литературы</u> .....	64

## Введение

Планирование - часть экономико-управленческой деятельности предприятия, объединяющей все уровни управления с помощью перспективных, текущих и оперативных (краткосрочных) планов, а также планов подразделений и исполнителей. Планирование на предприятиях не может быть делом лишь узкого круга руководителей и работников плановых служб, поскольку требует интеграции данных, поступающих от всех подразделений и исполнителей, активного участия руководителей, специалистов, служащих в составлении и оценке плана.

На любом уровне планирование осуществляется в определенной последовательности. Входная информация формируется из прогнозов и производственных программ, планов более высокого уровня. Выходная информация данного уровня планирования служит в качестве входной информации для планов следующего уровня. При построении плана каждого уровня учитываются внешние и внутренние условия выполнения плана и технико-экономические нормативы для определения полноты входных данных и выходных показателей.

Процесс планирования завершает оценка выполнения плана и достижения поставленных в плане задач. Этот процесс повторяется несколько раз на каждом уровне.

Актуальность темы обусловлена тем, что создание эффективной организации возможно только при тщательно разработанном бизнес-плане, учитывающим состояние рынка бытовой техники, размер и состав единовременные и текущие затраты, размер товарооборот и экономическую эффективность деятельности будущего предприятия.

**В целях увеличения объема прибыли, рентабельности своей работы предприятие должно постоянно разрабатывать проекты, которые предусматривают вложение финансовых ресурсов в создание новых технологий, организацию новых производств, реконструкцию производственных платежей и оборудования для выпуска конкурентоспособных товаров на внутреннем и внешнем рынках, создания филиалов, приближенным к поставщикам и рынкам сбыта. Каждый из этих проектов должен быть основан на бизнес-плане от идеи до расчета конкретной суммы прибыли, которая будет получена от его реализации.**

**Цель дипломного проекта: Расширение сети магазинов бытовой техники «Телемакс».**

**Для достижения цели в работе были решены следующие задачи:**

- проведена маркетинговое исследование рынка бытовой техники**
- разработаны основные разделы бизнес-плана**
- проведена оценка экономической эффективности проекта.**

**При разработке бизнес-плана в работе были использованы методы анализа рынка, метод сегментирования и метод экспертных оценок. Для оценки эффективности бизнес плана был использован метод расчета точки безубыточности.**

**В работе раскрыта возможность использования бизнес-планирования для расширения деятельности торговой фирмы**

**и повышения экономической эффективности деятельности компании.**

**Практическая значимость проекта заключается в том, что после реализации положений бизнес-плана увеличиться выручка и прибыль сети магазинов бытовой техники «Телемакс»**

## **Раздел 1. Анализ деятельности ООО «Телемакс»**

### **1.2. Характеристика фирмы**

Общество с ограниченной ответственностью «Телемакс» - сеть магазинов бытовой техники.

Общество с ограниченной ответственностью «Телемакс» зарегистрировано в Регистрационной палате Санкт-Петербурга 15.02.2001 г.

Юридический адрес: 190000, Санкт-Петербург, ул. Шевченко, д. 27.

Учредителями Общества являются физические лица.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание учредителей, к компетенции которого относятся следующие вопросы:

- изменение устава, включая изменение размера уставного капитала;
- образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение годовых отчетов и балансов, распределение прибыли и убытков;
- избрание ревизионной комиссии;
- реорганизация и ликвидация общества.

Оперативное руководство осуществляет генеральный директор.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, а также круглую печать, штампы и бланки со своим фирменным наименованием.

В соответствии с целями своей деятельности ООО «Телемакс» осуществляет сотрудничество с юридическими и физическими лицами.

На договорной основе определяет взаимоотношения с поставщиками и покупателями, а также самостоятельно планирует и осуществляет хозяйственную деятельность. Имущество общества принадлежит ему на праве собственности, и образовалось из вкладов учредителей в Уставной капитал. Учредители вправе раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли, получаемой Обществом после уплаты налогов и других обязательных платежей в государственные внебюджетные фонды между участниками, формирование фондов Общества. Решение об определении части прибыли, разделенной между его участниками, принимается Общим собранием участников. Имущество, принадлежащее Обществу, учитывается на его балансе в соответствии с правилами бухгалтерского учета. Уставной капитал определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Уставной капитал формируется из номинальной стоимости долей его Участников, и составляет 100000 руб.

Основное направление деятельности – розничная торговля бытовой техникой. Для осуществления своей деятельности фирма на данный момент имеет пять специализированных магазинов, четыре из которых расположены в северных районах города и один - на юге Санкт-Петербурга. В настоящее время в целях расширения рынков сбыта планируется открытие еще одного магазина бытовой техники на юге Санкт-Петербурга.

В фирменных магазинах Телемакс представлено около 20 000 наименований товаров известных производителей - от видеокассет до систем домашнего театра для самых взыскательных покупателей. Весь товар сертифицирован и имеет гарантию 1-2 года.

Модельный ряд представленный в магазине можно разделить на несколько категорий:

- аудио- и видео-техника;
- Hi-Fi техника
- Автотехника
- Бытовая техника
- Кухонная техника
- Фототехника
- Телефоны и факсы
- Аксессуары и сопутствующие товары.

Фирма ООО «Телемакс» самостоятельно устанавливает размеры торговых надбавок и наценок на продукцию и услуги. Размер наценок и надбавок устанавливается на основе реального спроса и предложения на предлагаемый фирмой товар с учетом покрытия издержек и получения прибыли.

Таким образом, сеть магазинов «Телемакс» является торговым предприятием функционирующем на рынке сложной бытовой техники.

### ***1.2. Анализ финансового состояния ООО «Телемакс»***

Оценка финансового состояния включает в себя анализ бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках ООО «Телемакс» и расчет ряда финансово-экономических показателей за период с января по октябрь 2004 года в целях выявления тенденций в деятельности предприятия.

Методика проведения анализа финансовых результатов включает несколько этапов:

- 1) анализ динамики и структуры балансовой прибыли;

- 2) анализ прибыли от реализации;
- 3) расчет показателей финансовой устойчивости предприятия.

Прибыль до налогообложения = прибыль от реализации + % к получению - % к уплате + доходы от участия в других организациях + прочие операционные доходы – прочие операционные расходы+/- внереализационные доходы/расходы.

Чистая прибыль – это прибыль, остающаяся у предприятия после оплаты всех налогов.

Абсолютные показатели доходности деятельности предприятия:

Прибыль от реализации – это валовая прибыль от обычных видов деятельности предприятия.

Операционные доходы – это доходы от продажи активов, аренды, плата за предоставление патентов, промышленных образцов и т.д.

Операционные расходы – это плата за услуги банка, расходы по содержанию законсервированных объектов, расходы по аннулированным заказам и т.д.

Внереализационные доходы – полученные предприятием пени, штрафы, неустойки, а также прибыль прошлых лет, выявленная в отчётном году.

Внереализационные расходы – отрицательные курсовые разницы, убытки от хищения, судебные расходы, штрафы, пени, неустойки, уплачиваемые предприятием.

Корректировка прибыли – часть прибыли, которая не облагается налогом и направляется предприятием на финансирование капитальных вложений, содержание учреждений здравоохранения, образование, культуры, находящихся на балансе предприятия, а также взносы на благотворительные цели и фонды поддержки предприятия.



Анализ структуры и динамики балансовой прибыли представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Анализ и структура динамики балансовой прибыли, млн.руб.

Показатели	Базис	Отчёт	Отклонение в сумме	Темп роста
1. выручка от реализации	1363,245	1587,711	224,466	116%
2. полная себестоимость	1275,189	1479,88	204,691	116,05%
В том числе				
Арендная плата	360	360	0	0
Коммерческие расходы	421,667	419,98	-1,68	99,6%
Амортизация	13,754	15,554	1,8	113%
3. прибыль от реализации	88,056	107,831	19,655	122%
4. операционные расходы	10,356	10,263	-0,093	99,1%
5. Чистая прибыль	59,052	74,061	15,009	125%

Чистая прибыль увеличилась за анализируемый период на 15,009 млн.руб. На рост прибыли оказал влияние рост выручки от реализации на 224,466 млн.руб. Отрицательное влияние на прибыль оказало отсутствие операционных доходов. Чтобы увеличить прибыль, предприятию необходимо увеличить операционные доходы. Увеличение операционных доходов возможно за счет сдачи помещений торгового комплекса в аренду.

Наличие операционных расходов не оказывает существенного отрицательного воздействия на деятельность предприятия

Коммерческие расходы снизились незначительно, что вероятно связано с снижением транспортных расходов.

Основная задача, решаемая при определении финансового состояния проекта – оценка его ликвидности. Ликвидность предприятия – это его способность превращать свои активы в деньги для покрытия всех необходимых платежей по мере наступления их срока.

Смысл анализа ликвидности состоит в том, чтобы с помощью абсолютных показателей проверить, какие источники средств и в каком объеме используются для покрытия обязательств предприятия.

Показатели этой группы позволяют описать и проанализировать способность предприятия отвечать по своим текущим обязательствам. Сопоставляя текущие активы (оборотные средства) с краткосрочной задолженностью, устанавливается, в достаточной ли степени обеспечено предприятие оборотными средствами, необходимыми для расчетов с кредиторами по текущим операциям.

В зависимости от степени ликвидности активы разделяются на следующие группы:

- наиболее ликвидные активы – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;
- быстро реализуемые активы – дебиторская задолженность и прочие активы;
- медленно реализуемые активы – статьи раздела II актива: «Запасы и затраты» (за исключением «расходов будущих периодов», «дебиторской задолженности больше 1 года», «НДС по приобретенным ценностям»);
- труднореализуемые активы – статьи раздела I актива баланса «Основные средства и внеоборотные активы».

Расчет показателей ликвидности приведен в табл. 1.2.

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов

компании приходится на один рубль текущих обязательств. Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов, следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее. Размер превышения и задается коэффициентом текущей ликвидности. Нормативная величина указанного коэффициента (минимальное значение), установленная Постановлением Правительства РФ от 20 мая 1994 года № 498 составляет 2,0. Фактическая величина данного коэффициента в базовом периоде составляет 2,05, а в отчетном достигает 2,01, то есть финансовая устойчивость предприятия несколько снизилась, хотя и находится в пределах нормы.

Таблица 1.2.

## Расчет показателей ликвидности

Показатели	Базовый период	Отчетный период	Рекомендуемый критерий	Формула расчета
Коэффициент текущей ликвидности	2,05	2,01	>2,0	$\frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
Коэффициент быстрой ликвидности	0,24	0,53	>1,0	$\frac{\text{Ликвидные активы}}{\text{текущие обязательства}}$
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,24	0,53	>0,2	$\frac{\text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}}$

Коэффициент быстрой ликвидности аналогичен коэффициенту общей ликвидности, однако, исчисляется по более узкому кругу текущих активов, т.е. исключена наименее ликвидная их часть - производственные запасы. Логика такого исключения состоит не только в значительно меньшей ликвидности запасов, но, что гораздо более важно, и в том, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов, могут быть существенно ниже затрат по их приобретению. Принято считать, что указанный коэффициент должен быть близок или немного превышать 1(единицу). Фактическое значение данного коэффициента в базовом периоде – 0,24, а в отчетном периоде – 0,53, то есть имеется

тенденция к увеличению. Это говорит об удовлетворительной платежеспособности.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) является наиболее жестким критерием ликвидности компании и показывает, какая часть краткосрочных заемных средств может быть при необходимости погашена немедленно. Значение указанного коэффициента по сложившейся международной практике должно быть более 0,2. Фактическое его значение в базовом периоде составляет 0,24, а в отчетном периоде – 0,53, то есть значение этого коэффициента для

ООО «Телемакс» близко к норме, при этом оно значительно увеличилось. Это говорит о том, что по своим обязательствам предприятие способно удовлетворить в ближайшее время претензии (обязательства) перед кредиторами и находит свое отражение в своевременной выплате заработной платы и перечислении налогов в бюджет и внебюджетные фонды.

В целом анализ табл. 1.2. позволяет сделать вывод о достаточной ликвидности активов фирмы.

Для оценки уровня эффективности работы предприятия получаемый результат (валовой доход, прибыль) сопоставляется с затратами или используемыми ресурсами. Соизмерение прибыли с затратами означает рентабельность или норму рентабельности. Доходность деятельности предприятия характеризуется не только абсолютными показателями, но и относительными. Относительные показатели – это и есть рентабельность.

1. Рентабельность авансированного капитала = чистая прибыль/итог среднего баланса. Рентабельность капитала показывает, сколько рублей прибыли приходится на рубль авансированного капитала.

2. Рентабельность собственного капитала = чистая прибыль/средняя величина собственного капитала.

Показывает, сколько рублей прибыли приходится на рубль собственного капитала.

3. Рентабельность продукции = прибыль от реализации/выручка от реализации.

Показывает долю прибыли в каждом рубле выручки от реализации

4. Рентабельность основной деятельности = прибыль от реализации/затраты на производство и сбыт.

Показывает долю прибыли в затратах

5. Рентабельность производства = Прибыль до налогообложения/среднегодовая стоимость производственных фондов показывает эффективность использования предприятием основных и оборотных фондов.

6. Рентабельность предприятия = прибыль от реализации/среднегодовая стоимость производственных фондов.

Предприятие считается рентабельным, если оно в результате реализации продукции возмещает свои издержки и получает прибыль.

Расчеты показателей рентабельности приведены в табл. 1.3.

Таблица 1.3.

## Показатели рентабельности предприятия

Показатель	Базис	Отчёт	Темп роста (%)
1. Прибыль до налогообложения, (млн. руб.)	59,052	74,061	125%
2. объём реализации, (млн. руб.)	1363,245	1587,711	116%
3. стоимость производственных фондов, (млн. руб.), в том числе	447,487	699,552	156%
- стоимость основных средств, (млн. руб.)	68,774	77,774	113%
- стоимость оборотных средств (млн. руб.)	378,713	621,778	164%
6. прибыль на 1 рубль реализованной продукции, (млн. руб.)	0,0433	0,0466	108%
7. рентабельность производства (%)	13%	11%	-2%
8. чистая прибыль (млн.руб.)	59,052	74,061	125%
9. рентабельность продукции (%)	6%	7%	1%
10. рентабельность основной деятельности (%)	7%	7%	0%
11. рентабельность предприятия (%)	20%	15%	5%

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что прибыль до налогообложения выросла на 25%, объём реализации вырос на 16%, что является положительной тенденцией. Стоимость основных средств и стоимость оборотных средств увеличилась на 13% и 64% соответственно. Что свидетельствует о расширении производства. Стоимость производственных фондов выросла на 56% .

Прибыль на 1 рубль реализованной продукции выросла на 8%, что очень хорошо для предприятия.

Т.к. снизилась рентабельность производства на 2%, то это означает, что предприятие неэффективно использует основные и оборотные средства.

Увеличение рентабельности продукции на 1% свидетельствует, что прибыль на каждый рубль выручки возросла.

Рентабельность основной деятельности практически не изменилась. Общая рентабельность предприятия снизилась на 5% за счет неэффективного использования производственных фондов.

Таким образом, анализ финансового состояния предприятия в целом свидетельствует об эффективной работе ООО «Телемакс». На предприятии наблюдается тенденция увеличения выручки от продаж, прибыли и повышение рентабельности. В связи с устойчивым положением ООО «Телемакс» и наличием свободных средств, создание нового магазина будет осуществляться за счет собственных средств ООО «Телемакс», без привлечения дополнительных инвестиций.



### **Выводы:**

Анализ деятельности сети магазинов «Телемакс» позволяет сделать следующие выводы:

1. ООО «Телемакс» является торговым предприятием функционирующем на рынке сложной бытовой техники.

2. Результаты деятельности предприятия имеют положительную динамику, в частности чистая прибыль увеличилась за анализируемый период на 15,009 млн.руб.

3. Анализ показателей ликвидности, показал, что значение показателей имеют тенденцию к увеличению, и находятся в пределах нормативных значений, что свидетельствует об удовлетворительной платежеспособности.

4. Анализ показателей рентабельности свидетельствует об неэффективном использовании основных и оборотных средств.

## Раздел 2. Анализ рынка бытовой техники Санкт-Петербурга

### 2.1. Тенденции развития рынка бытовой техники в Санкт-Петербурге

Рынок магазинов бытовой техники характеризуется высоким уровнем конкуренции. Сегодня рынок бытовой техники является одним из динамично развивающихся рынков. Так по данным исследовательской фирмы «Гортис» в 2003 году уровень розничных продаж составил 175-195 тыс.долл., что значительно выше уровня 2002 года (рис. 2.1.).

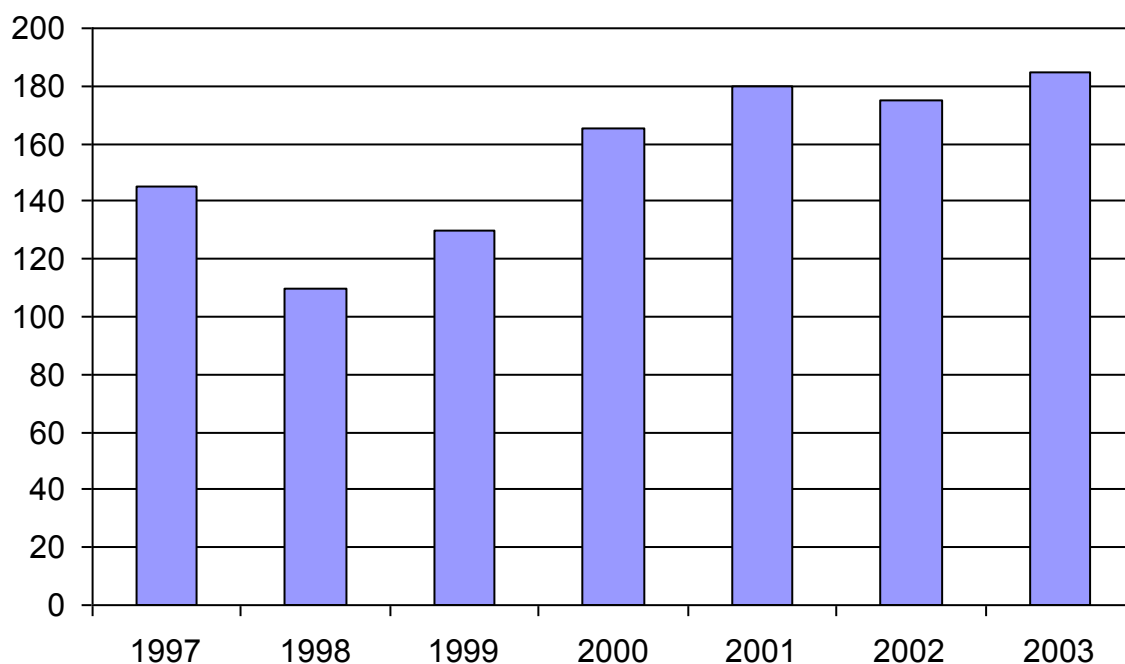


Рис. 2.1. Динамика розничных продаж на рынке бытовой техники в Санкт-Петербурге<sup>1</sup>

В 2003 году покупали бытовую технику 30-32% петербургских семей (420-450 тыс. семей), то есть также, как и в 2002 году.

<sup>1</sup> Источник: <http://www.gortis.info>

Оценка общего числа покупок аудио-, видео и бытовой техники в Санкт-Петербурге без пригородов в 2003 году - 950-1150 тыс. Это, как минимум, на 10% меньше, чем в 2002 году. Несмотря на некоторое снижение числа покупок бытовой, аудио и видеотехники, общий объем реализации увеличился на 20-25%. Это произошло за счет изменения структуры продаж в сторону более дорогих товаров.

В 2003 году на 15-20% снизился спрос на телевизоры, видеомагнитофоны, микроволновые печи, пылесосы. Меньше стали покупать плит.

Существенно увеличились продажи компьютеров и прочей оргтехники в личное употребление (в 2002 году покупки компьютера или другой оргтехники домой составили не более 7-9 тыс., а в 2003 - 28-30 тыс., то есть в 3.5-4 раза больше). Активнее покупали домашние кинотеатры, стали больше покупать магнитол, музыкальных центров, холодильников.

Сохранился практически на прежнем уровне спрос на видеокамеры и малую бытовую технику (рис. 2.2.).

<http://www.gortis.info/imagecatalogue/imageview/123/?RefererURL=/article/archive/68>

Рис. 2.2. Распределение объема реализации бытовой техники по видам товаров, %% объема реализации в денежном выражении<sup>2</sup>

В среднесрочной перспективе можно прогнозировать темпы роста объемов платежеспособного спроса на бытовую технику в интервале 15-20% в год. Доля затрат на приобретение бытовой техники в совокупных расходах жителей Санкт-Петербурга останется практически

---

<sup>2</sup> Источник: <http://www.gortis.info>

неизменной. Темпы роста объема денег на рынке будут примерно соответствовать темпам роста денежной массы на руках у населения.

В качестве основных тенденций развития рынка бытовой техники можно отметить рост, динамика которого обусловлена увеличением покупательской способности, а также процессом замены бытовой техники и электроники, купленной в начале 90-х годов. Российский рынок начал формироваться в 93-94 годах, когда появилась импортная электроника в довольно серьезных объемах. Срок ее эксплуатации составляет 6-7 лет, после чего идет массовый обмен техники. Таким образом, конец цикла службы техники, купленной в 93-м и 94-м годах, приходился примерно на 1999 год и, следовательно, новая волна покупок, обусловленная старением техники и электроники, должна была прийти на 2000 год. Но на рубеже тысячелетий этого обмена не произошло. Из-за кризиса 98-го года он был отсрочен до 2002 года. Поэтому в данный момент мы и наблюдаем активный рост продаж. Кроме того, на динамику рынка влияет приход новых технологий. В частности, сейчас все большим спросом пользуется электроника технологии DVD, доля которой растет по отношению к VHS. Еще одна тенденция - это перераспределение долей рынка между форматами торговли.

Рассматривая рынок бытовой техники в Санкт-Петербурге стоит отметить, что электроника реализуется несколькими путями. Прежде всего, через «открытые рынки» - сосредоточения небольших магазинчиков и павильонов. Средняя площадь такого магазинчика - 50-60 кв. м, торгуют они узким ассортиментом, рассчитаны преимущественно на низкий ценовой уровень. Второй формат - это мультибрендовые магазины, супермаркеты электроники площадью от 500 до 1000 кв. м. Они представляют широкую часть спектра продукции

и рассчитаны на потребителя среднего класса. До середины 2001 года эти два формата были основными, и рынок был поделен между ними. Но уже в прошлом году прослеживалась тенденция уменьшения доли «открытых рынков» и увеличения доли супермаркетов. В 2004 году также появился новый формат - гипермаркет электроники. Площадь гипермаркета в среднем составляет от 2 тыс. кв. м, что позволяет представить весь спектр товаров от встраиваемой техники и домашних кинотеатров до мобильных телефонов. В частности, в каталоге среднего магазина представлено около 16 тыс. наименований. Для гипермаркета характерен большой ассортимент, закрывающий все ценовые категории для людей с низким, средним и высоким уровнями доходов, а также формат самообслуживания, позволяющий увеличить проходимость магазина, сделать процесс обслуживания быстрее и удобнее для покупателя. Пионером здесь является «М.Видео», которая реализовала первый такой проект в конце 2001 года. Необходимо также отметить четвертый формат - это продажи электроники в гипермаркетах с более широким ассортиментом продукции. Он пока занимает небольшую долю рынка, но при этом является весьма перспективным.

Есть еще один формат, доля которого пока весьма незначительна - это продажи через Интернет. «М-Видео» считает его развитие весьма перспективным, у нас есть специальная программа работы интернет-магазина. На данный момент 2% розничного оборота составляют продажи через Интернет.

На рынке Санкт-Петербурга в 2004 году на «открытые рынки» приходилось около половины всех продаж, доля супермаркетов составляла 45%, доля гипермаркетов - 5%. Продажи в Интернете занимают всего какую-то долю процента. В 2005 году можно предположить, что рынок выстроится так: доля «открытых рынков»

уменьшится до 39%, доля супермаркетов составит 45%, а доля гипермаркетов увеличится до 15%. При этом надо отметить, что из этих 13% 11% придется на гипермаркеты электроники, а 3% на гипермаркеты общего типа. Продажи через Интернет достигнут около 3%.

Таким образом, форматы торговли можно выстроить в некую иерархию по объему продаж, по уровню обслуживания, по многообразию ассортимента, в которой нижний уровень занимает «открытый рынок», средний - супермаркеты электроники, верхний - гипермаркеты. При этом каждый стоящий на более высокой ступени формат будет отнимать долю рынка у нижестоящего. «Открытый рынок» уменьшится в пользу супермаркетов, у которых в свою очередь некую долю отнимут гипермаркеты.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод, что в настоящее время наиболее оптимальным форматом торговли является супермаркет.

## **2.2. Анализ конкурентов**

По оценке покупателей наиболее популярными магазинами бытовой техники в Санкт-Петербурге являются магазины Эльдорадо, Техношок и Мир техники (Табл. 2.1.).

Таблица 2.1.

## Популярность магазинов с точки зрения покупателей

место	магазин	%% тех, кто знает хоть один
1-2	Эльдорадо	25
	Техношок	24
3-5	Мир Техники	16
	Максидом	16
6-7	Кей	11
	Адамант	10
8-13	Техносила	7
	Альтернатива синицы	7
	Альбатрос	6
	Алеко	5
	Телемакс	3
	Панасоник (Плюс)	2
	Радиодом	2

С учетом категории магазина, географического расположения и популярности, к наиболее значимыми конкурентами ООО «Телемакс» можно отнести Эльдорадо, Техношок, Мир техники и Радиодом.

Позиционирование магазинов по популярности и ценовому диапазону представлено на рис. 2.3.

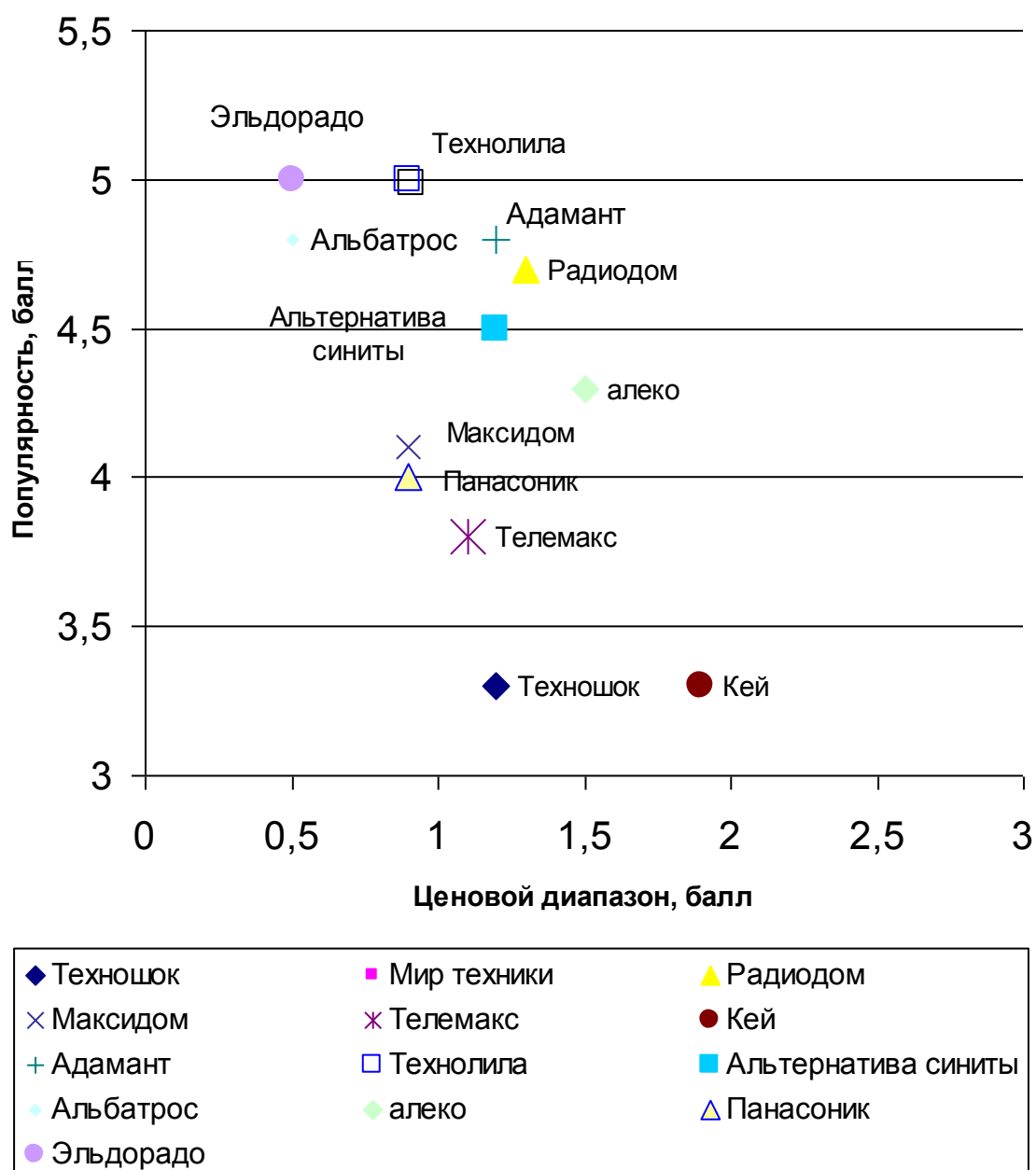


Рис. 2.3. Позиционирование магазинов бытовой техники

В качестве оценок позиционирования выбрана балльная оценка магазинов по критериям ценовая политика и популярность.

Оценка популярности проводилась по 5-ти балльной системе, а оценка ценового диапазона по 3х балльной шкале (от 0 до 1 –цены ниже средних, от 1 до 2 – цены соответствуют средним ценам на рынке и от 2 до 3 цены выше средних).

Проведем оценку основных конкурентов в соответствии со следующими критериями:



- ассортиментная политика;
- ценовой диапазон;
- уровень обслуживания;
- наличие дисконтных и бонусных программ для покупателей;
- дополнительные услуги (доставка, продажа в кредит и пр.).

Для оценки сравнительных преимуществ фирм-конкурентов будем использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам (Табл. 2.2.).

Таблица 2.2.

## Сегментация рынков по основным конкурентам

Название	Расположение	Ассортимент	Уровень обслуживания	Ценовая политика	Наличие дисконтов программ	Наличие скидок и бонусов	Доставка	Продажа в кредит	Итоговое значение конкурентоспособности
Эльдорадо	4	4	5	4	3	2	4	4	3,75
Техношок	4	4	4	3	3	2	3	3	3,25
Мир техники	3	4	5	4	4	3	5	5	4,13
Радиодом	4	4	4	4	4	4	3	4	3,9

Результаты представленные в таблице были получены методом экспертных оценок. Каждый фактор в таблице получил оценку от 0 (наиболее слабые позиции) до 5 (доминирующие позиции). Оценки проставлялись в каждом из столбцов таблицы, а затем суммируются и находится средний бал.

Наиболее сильный конкурент – это сеть магазинов «Мир техники», так как он располагается в непосредственной близости от магазинов «Телемакс» и предлагает схожий спектр товаров и услуг: доставка, продажа в кредит, оплата кредитными картами, гибкая система скидок.

### **2.3. Анализ потребителей**

По мнению Ф. Котлера, рынок состоит из всех потенциальных потребителей, имеющих частные нужды или желания, готовых их удовлетворить и способных оплатить такое удовлетворение [14]. Основа рыночной практики - способность идентифицировать потребителя или клиента, способность адаптироваться к точке зрения потребителя.

Рынок, как правило, образует группы потребителей с совершенно различными нуждами и желаниями. Каждая такая группа - определенный сегмент рынка с отличающимися характеристиками потребителей. Таким образом, сегментация - стратегия, используемая продавцом для концентрации и, следовательно, оптимизации использования своих ресурсов на рынке. Так же сегментация - это ряд процедур, используемых продавцами для сегментирования рынка.

Ф. Котлер [14] предлагает сегментацию по таким характеристикам:

- география;
- демография;
- психография.

Сегментирование по географическому принципу предполагает разбивку рынка на разные географические единицы: государства, штаты, регионы, округа, города, общины. Фирма может принять решение действовать:

- 1) в одном или нескольких географических регионах;
- 2) во всех районах, но с учетом различий в нуждах и предпочтениях, определяемых географией.

Сегментирование по демографическому принципу заключается в разбивке рынка на группы на основе таких демографических переменных, как пол, возраст, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование, религиозные убеждения, раса и национальность. Демографические переменные - самые популярные факторы, служащие основой для различения групп потребителей. Одна из причин подобной популярности состоит в том, что потребности и предпочтения, а также интенсивность потребления товара часто тесно связаны как раз с демографическими признаками. Другая причина кроется в том, что демографические характеристики легче большинства других типов переменных поддаются замерам. Даже в тех случаях, когда рынок описывают не с демографической точки зрения (скажем, на основе типов личностей), все равно необходимо провести связь с демографическими параметрами.

Для сегментации по демографическому признаку применяются такие переменные как возраст, пол, уровень доходов.

При психографическом сегментировании покупателей подразделяют на группы по признакам принадлежности к общественному классу, образа жизни и/или характеристик личности. У представителей одной и той же демографической группы могут быть совершенно разные психографические профили.

При сегментировании на основе поведенческих особенностей покупателей делят на группы в зависимости от их знаний, отношений, характера использования товара и реакции на этот товар. Многие деятели рынка считают поведенческие переменные наиболее подходящей основой для формирования сегментов рынка. Покупателей

так же можно различать между собой по поводам возникновения идеи, совершения покупки или использования товара.

Покупателей товаров магазина бытовой техники можно сегментировать по географическому принципу и по ряду поведенческих переменных, статуса пользователя, интенсивности потребления, степени приверженности, готовности к восприятию товара и отношения к нему.

Сегментирование рынков товаров магазина бытовой техники целесообразнее проводить по разновидностям конечных потребителей товара. Разные конечные потребители часто ищут в товаре и разные выгоды. А значит, по отношению к ним можно пользоваться разными комплексами маркетинга. Еще одной переменной, которую можно использовать для сегментирования рынка товаров магазина бытовой техники является весомость заказчика.

Таким образом, рассмотрев основные подходы к сегментированию рынка остановимся на характеристиках потенциальных покупателей, представленных в табл.2.3.

Таблица 2.3.

## Сегментирование рынка

Параметры сегментирования	Профили сегментов				
	1	2	3	4	5
Пол	Мужчины			женщины	
Возраст	17-25	26-35	36-45	46-55	Более 55
Уровень дохода	Менее 3000 руб./мес	3000-5000 руб./мес	5000-10000 руб./мес	10000-15000 руб./мес	Более 15000 руб./мес
Образование	Среднее	Средне-специальное		высшее	
Вид деятельности	Не работающее население	Студент	Домохозяйка	Работающее население	
Специальность	Обслуживающий персонал	Рабочий	Служащий	Специалист с ВО	Менеджер высшего звена
Семейное положение	Семейный			одинокий	
Размер семьи	1	2	3	4 и более	
Кол-во детей	Нет детей		1	2 и более	

————— Первый сегмент

- - - - - Второй сегмент

В целях определения поведенческих особенностей представителей данного сегмента проведем оценку по таким характеристикам, как:

- способы проведения досуга;
- частота поездок за границу;
- пользование Интернет.

Для определения основного сегмента было проведено исследование, которое включало в себя опрос 100 респондентов. В качестве инструмента сбора первичной информации была разработана анкета, которая предназначалась для посетителей магазина.

Полученные данные были обработаны и объединены, таким образом, в целом проведено выборочное анкетирование 100 человек. Следует заметить, что с увеличением объёма выборки вероятность искажений уменьшается и погрешностью выборки можно пренебрегать.

Исследование структуры потребителей на основе демографических факторов (рис. 2.4.) выявило следующую картину: данные по половозрастной структуре показывают, что среди посетителей магазина примерно одинаковая доля мужчин (51%) и женщин (49%), причем в возрастной группе от 29 до 45 лет.

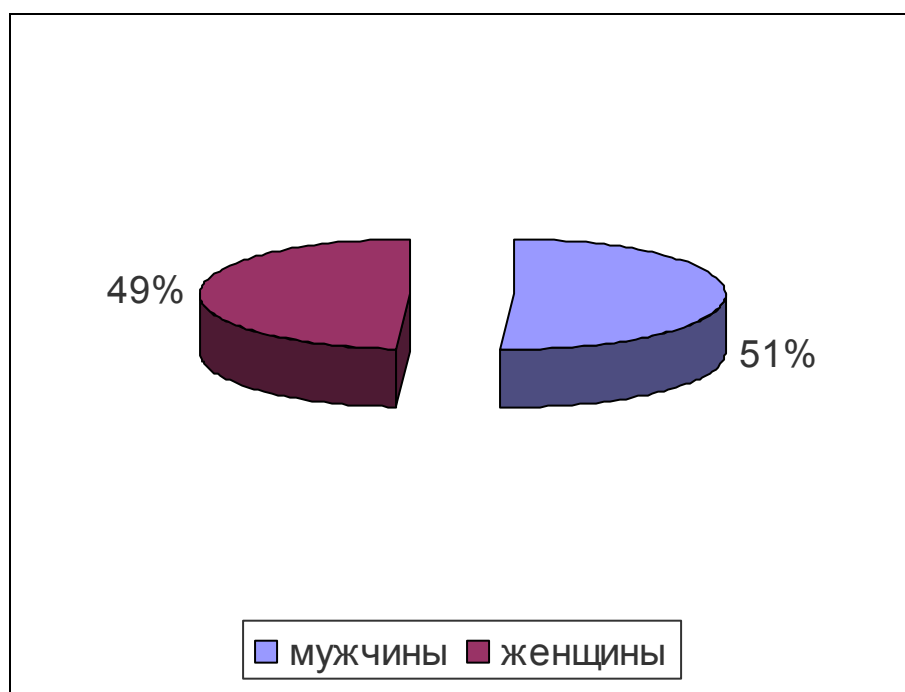


Рис. 2.4. Структура посетителей магазина по половому признаку

В среднем же, от общего числа опрошенных респондентов это составляет 63% и превышает количество женщин на 54%. Это объясняется тем, что люди данного возраста, как правило, уже состоявшиеся. Возрастная структура исследуемой выборки представлена на рис.2.5..

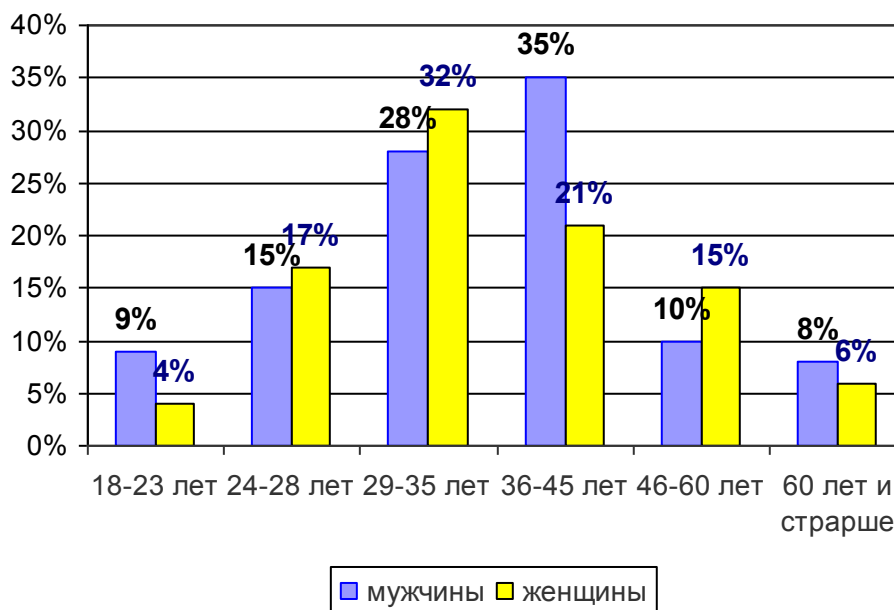


Рис. 2.5. Возрастная структура потребителей

Таким образом, потенциальными покупателями бытовой техники являются мужчины и женщины в возрасте от 29 до 45 лет

Анализ семейного положения показал, что каждый второй — женат или замужем (Рис. 2.6.).

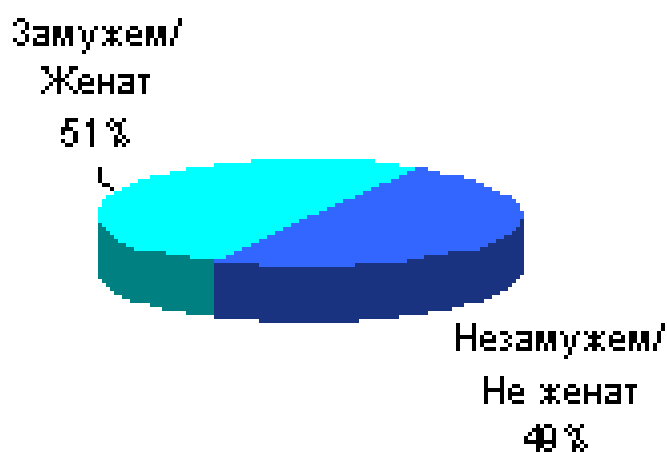


Рис. 2.6. Семейное положение



Семья человека, который регулярно покупает бытовую технику, обычно состоит из трех человек, несколько реже — из двух или четырех (Рис.2.7. – 2.8.).

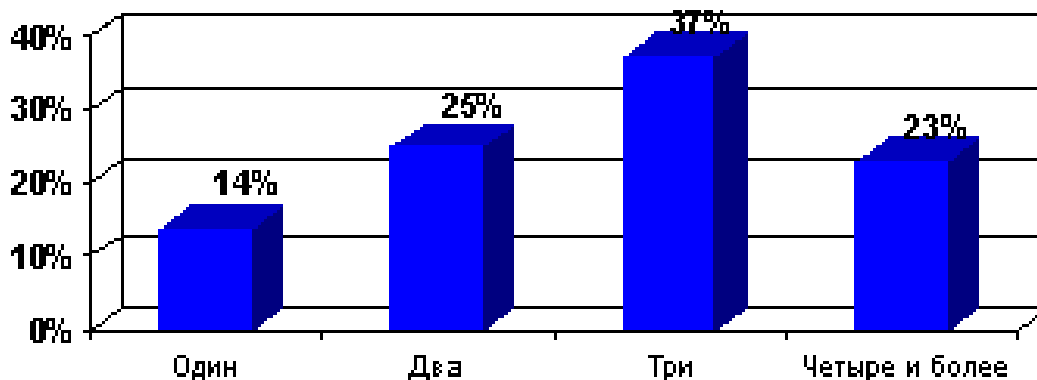
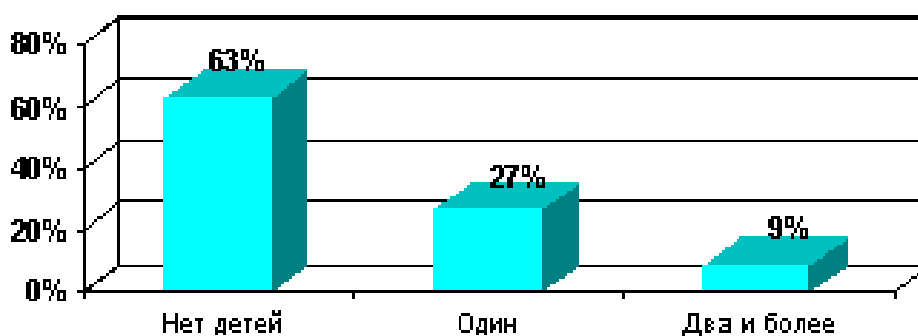


Рис. 2.7. Размер домохозяйства



2.8. Количество детей в домохозяйстве

Большинство покупателей бытовой техники — люди работающие. Чаще всего это специалисты с высшим образованием, каждый пятый покупатель — менеджер высшего звена, а каждый четвертый — служащий (Рис. 2.9. – 2.10).

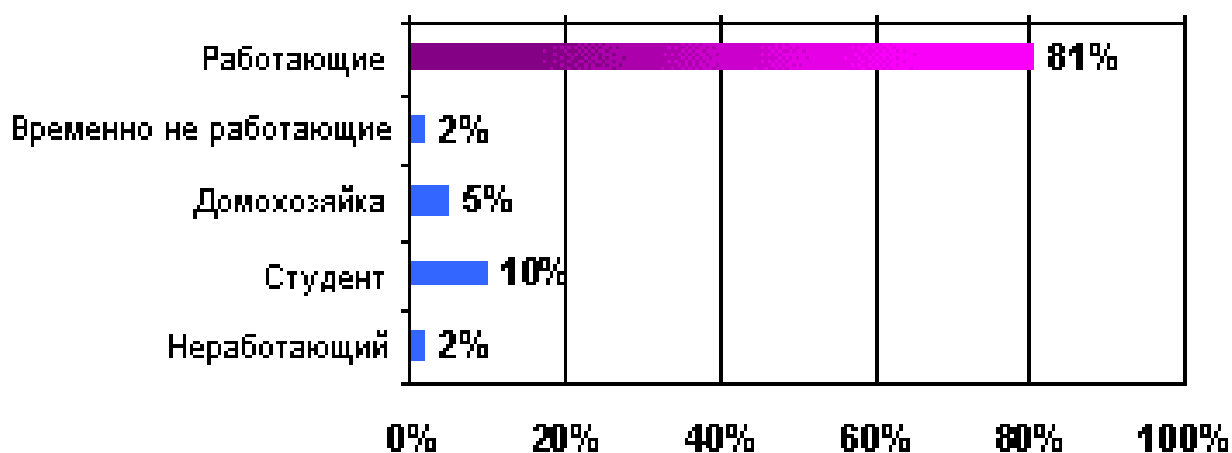


Рис.2.10 Занятость

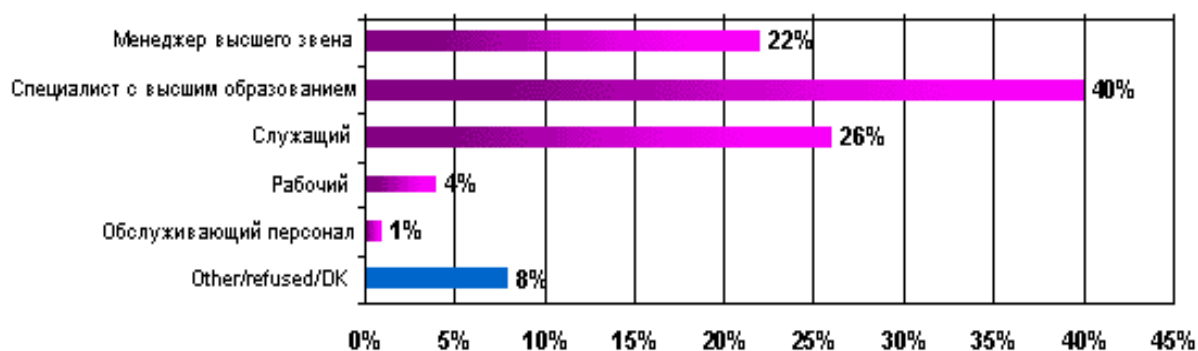


Рис. 2.10 Должность

Посетители магазина имеют высокий доход: 86% из них может без труда приобретать предметы длительного пользования, 10% способны купить квартиру, дачу (рис.2.11).

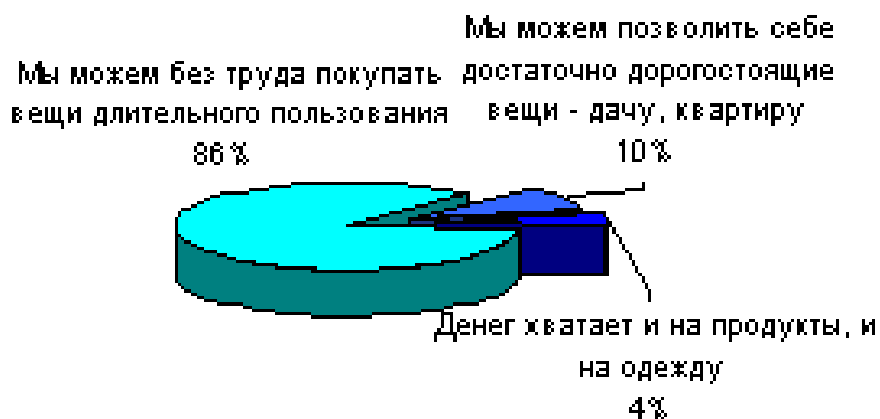


Рис. 2.11. Потребительская группа

Зависимость покупок от возраста уровня благосостояния покупателей Санкт-Петербурга представлена в табл. 2.4.

Таблица 2.4.

Возраст и уровень благосостояния покупателей бытовой техники

	до 35	35-54	55 и старше	уровень благосостояния относительно среднего по СПб
	%%	%%	%%	
<b>ВСЕ ПОКУПАТЕЛИ</b>	42	47	12	126%
<b>покупатели отдельных ассортиментных позиций</b>				
телевизор	43	44	13	115%
холодильник	42	43	15	140%
стиральная машина	44	42	13	149%
музыкальный центр	62	31	7	110%
видеомагнитофон/-плеер	47	37	17	112%
микроволновая печь	42	53	5	141%

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что основной сегмент включает в себя семейные пары в возрасте 35 лет с доходом выше среднего и работающие и имеющие высшее образование.

**Выводы:**

В среднесрочной перспективе можно прогнозировать темпы роста объемов платежеспособного спроса на бытовую технику в интервале 15-20%% в год. Доля затрат на приобретение бытовой техники в совокупных расходах жителей Санкт-Петербурга останется практически неизменной. Темпы роста объема денег на рынке будут примерно соответствовать темпам роста денежной массы на руках у населения.

В качестве основных тенденций развития рынка бытовой техники можно отметить рост, динамика которого обусловлена увеличением покупательской способности, а также процессом замены бытовой техники и электроники, купленной в начале 90-х годов.

Наиболее сильный конкурент – это сеть магазинов «Мир техники», так как он располагается в непосредственной близости от магазинов «Телемакс» и предлагает схожий спектр товаров и услуг: доставка, продажа в кредит, оплата кредитными картами, гибкая система скидок.

Основной сегмент включает в себя семейные пары в возрасте 35 лет с доходом выше среднего и работающие и имеющие высшее образование.

## **Раздел 3. Разработка основных разделов бизнес-плана**

### **3.1. Проектирование организационной структуры магазина**

Общее руководство магазином бытовой техники осуществляется управляющим (рис.3.1.), который принимает решения по оперативному управлению магазином (в.т.ч. вопросы управления персоналом). Он решает самостоятельно все вопросы деятельности магазина, представляет его интересы. Распоряжается в пределах компетенции имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками магазина. Управляющий несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность магазина, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества. Координирует свою работу с Генеральным директором фирмы и общим собранием учредителей.



Рис. 3.1. Организационная схема магазина «Телемакс»

Бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

Администратор организует бесперебойную работу предприятия. Осуществляет закупочную деятельность. Осуществляет контроль за соответствующим оформлением товарных секций, торгового зала, помещения предприятия в целом, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы. Обеспечивает чистоту и порядок в товарных секциях, торговом зале, на складе, на предприятии в целом и на

прилегающей территории. Контролирует выход работников на работу, присутствие работников на рабочем месте в течение рабочего дня, контролирует опрятный вид работников, ношение работниками в рабочее время форменной рабочей одежды.

Заведующая отделом организует бесперебойную работу отдела. Организовывает приемку-сдачу товаров на склад, контролирует своевременную подачу товаров в торговую секцию, проверяет качество, сроки годности товаров, проверяет наличие маркировок, ценников на товарах. Соблюдает сам и контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены, требований противопожарной безопасности, гражданской обороны.

Продавец осуществляет предупредительное и вежливое обслуживание покупателей, создает для них необходимые условия для подбора и ознакомления заинтересовавшего их товара, контролирует отсутствие нарушений правил торговли, принимает меры по обеспечению отсутствия очередей. Производит полную предпродажную подготовку товаров (проверку наименования, количества, комплектности, сортности, цены, соответствия маркировки, распаковку, осмотр внешнего вида, прочее). Размещает и выкладывает товары по группам, видам с учетом товарного соседства, частоты спроса, удобства работы. Осуществляет предложение и показ товаров покупателям; оказывает покупателям помощь в выборе товаров, консультирует покупателей по вопросам назначения, свойств, качества товаров, о правилах ухода за товарами, о ценах, о предложении взаимозаменяемых товаров, новых и сопутствующих товаров; оформление паспорта (иного документа) на товар, имеющий гарантийный срок; производит упаковку покупки, выдачу или передачу покупки на контроль; производит обмен

товаров. Контролирует наличие товаров в торговой секции, проверяет качество, сроки годности товаров, проверяет наличие и соответствие маркировок, ценников на товарах.

Структура кадрового состава магазина «Телемакс». формируется в соответствии со штатным расписанием (табл. 3.1.)

Таблица 3.1..

## Штатное расписание магазина «Телемакс».

Должность	Кол-во чел.	Оклад	ФОТ в год
1. руководители			
1.1. Директор	1	25000	300000
1.2. Администратор	1	16000	192000
1.3. Зав. отделом	2	16000	384000
2. Специалисты			
2.1. Бухгалтер	1	15000	180000
3. Торгово-оперативный персонал			
3.1. Продавец	6	10000	720000
3.2. Кассир	4	10000	480000
4. Вспомогательный персонал			
4.1. Грузчик	3	6000	216000
4.2. Уборщица	2	5000	120000
<b>Итого</b>	<b>20</b>		<b>2592000</b>

Из таблицы 3.1. видно, что весь персонал ООО «Телемакс» разбит на 4 категории: руководители, специалисты, торгово-оперативный персонал и вспомогательный персонал. В состав руководителей входят: директор, администратор и заведующие отделами. К специалистам относится бухгалтер. В составе торгово-оперативного персонала выделяют должности (профессии) продавцов и кассиров. В составе вспомогательного персонала профессии, грузчиков и уборщиков.



Таким образом, организационная структура магазина «Телемакс» построена по линейно-функциональному признаку. С учетом того, что рассматриваемое нами предприятие является предприятием розничной торговли, распределение обязанностей по функциональному признаку и линейная подчиненность являются оптимальными. Прямое подчинение работников не нарушает нормативов и норм управляемости, так как все работники имеют большую степень самостоятельности в принятии решений и часть из них являются в полном смысле менеджерами: главный бухгалтер, администратор.

### **3.2. План маркетинга**

В целях определения сильных и слабых сторон деятельности магазина проведен SWOT – анализ.

Общая характеристика фирмы

Преимущества: не крупная, гибкая компания с хорошим чутьем на требования рынка и большой гибкостью; возможность быстрого реагирования на спрос; желание развивать бизнес и охватывать новые сегменты рынка; умение оптимизировать затраты; широкий ассортимент; серьезные намерения.

Недостатки: отсутствие европейского уровня розничной торговли; отсутствие четкости в операциях по поставке товара; отсутствие стратегии в продвижении нового товара; мало рекламируется; техника выкладки товара на очень низком уровне.

Возможности: создать обстановку, способствующую воодушевлению покупателей на приобретение; стремиться предоставить максимальный уровень информации, сервиса и уровня обслуживания.

Опасности: с развитием рынка усиливается конкуренция; развитие крупных и известных конкурентов в данном сегменте, пользующихся известностью; непредсказуемость покупательского спроса.

#### Структура компании

Преимущества: частная компания легко может позволить развитие нового направления деятельности; опыт в розничной торговле позволит избежать определенных ошибок и учесть пожелания покупателей.

Недостатки: структура компании усложняет работу.

Возможности: возможность быстро организовать новые направления деятельности; рост квалифицированного персонала.

Опасности: требуются тренинги и развитие персонала; существует зависимость от ключевых фигур внутри бизнеса.

#### Стратегия развития

Преимущества: компания уже знакома с рынком бытовой техники и тенденциями, сложившимися на рынке; распознавание возможностей данного рынка и освоение нового сектора; желание развивать новую часть бизнеса; наличие товарных запасов на складе;

Слабости: непостоянство клиентуры, на которую ориентирован магазин.

Возможности: быть ведущим специализированным магазином в районе.

Опасности: развитие крупных сетей продажи бытовой техники, развитие сети магазинов «М.Видео»; непредсказуемость рынка; серьезные неприятности в случае срыва поставок, формирование отрицательной репутации.

На основании выявленных основных сильных и слабых сторон разработаны основные направления деятельности магазина в области ценовой политики, политике продвижения и др.

## 1. Предложения по продвижению магазина и стимулированию сбыта

Цель работы по стимулированию продаж магазина в общем случае состоит в увеличении объемов продаж. Повысить объем продаж в магазинах можно:

- привлекая новых покупателей;
- побуждая этих покупателей сделать покупку;
- стимулируя на комплексную или следующую покупку;
- завоевывая большее число постоянных покупателей.

Мало привлечь покупателя в магазин, необходимо побудить его что-либо купить, при чем как можно больше необходимых ему товаров.

В качестве стимулирования нужно использовать систему скидок. На предприятии уже существует система скидок за стоимость покупки. Можно также предоставлять покупателям скидку на товар определенной марки. Наиболее эффективное действие в рекламе имеют указанные в ней низкие цены. Для покупателя, кроме цен, имеет значение, как выставлен товар. В чистый, аккуратный магазин зайти приятнее. Важно удобное расположение товара в торговом зале, доступность продукции и цен для обозрения, легкость поиска нужного товара в магазине. Ранее из-за ограниченности в площади товар был расставлен по всем углам, не было систематизации по фирмам и по применению. Товар был снабжен ценниками, которые не давали четкой информации о цене и количестве.

В начале года необходимо создать страничку в «Интернет», которую нужно рекламировать на различных сайтах, постоянно ее обновлять, менять цены и т.д.

В качестве рекламы на первом этапе необходимо использовать простейшие и подручные средства, которые требуют значительно меньше расходов, но не менее эффективны. Это:

- реклама на месте продажи товаров. Распространять в магазине рекламные материалы – самый дешевый способ рекламы, к тому же направленный на того, кого нужно. Можно распространять листовки с подробными прайс-листами по товарам. Это удобно покупателю и он может взять их с собой, чтобы подробнее ознакомиться с ассортиментом и ценами. Распространение листовок в магазине, во-первых, создает приятное впечатление для посетителей, во-вторых, создает дополнительную рекламу. Поэтому, целесообразно иметь в магазине как можно больше рекламы в виде буклетов с описанием продукции, цветных иллюстраций и над каждым товаром вывеску с наименованием фирмы.

- фирменные полиэтиленовые пакеты для товара. Если пакет достаточно крепкий, то он может послужить достаточно длительное время и напоминать о магазине.

- максимально повысить уровень обслуживания. Это самый недорогой путь в продвижении фирмы, но достаточно эффективный.

## 2. Ценовая политика фирмы.

Цена на предприятии рассчитывается следующим образом:

Цена поставки + торговая наценка.

При выборе ценовой политики компания использует две возможности:

- ценовое лидерство: достижение преимущества перед конкурентами за счет более низких цен;

- дифференциация: достижение преимущества перед конкурентами за счет расширенного ассортимента товаров.

Ориентируясь на выбранные стратегии конкуренции, планируется использовать два варианта ценовых стратегий:

2.1. Стратегия ценовой конкуренции. В данном случае планируется проводить активную ценовую политику. Цену используем, как важнейший инструмент для достижения целей, которые преимущественно связаны с объемами продаж и с долей рынка. Решения руководства базируются на двух идеях:

- с помощью низких цен можно расширить рынок (увеличить объем продаж),
- с помощью низких цен можно будет перераспределить доли рынка в свою пользу (за счет уменьшения долей конкурентов).

Стремление к увеличению объемов продаж и расширению доли рынка связано с желанием создать базу для роста прибыли в долгосрочном плане. Значительная доля рынка (и значит объем продаж) даст компании определенные преимущества перед конкурентами в области издержек, что в конечном счете, позволит извлечь достаточную прибыль. Однако ценовую конкуренцию не принято считать хорошей стратегией, поэтому данный вид стратегии планируется применить только для части товарного.

2.2. Стратегия неценовой конкуренции. В данном случае цена используется пассивно. Здесь преобладает цель получения прибыли, а не расширение доли рынка. Для увеличения прибыли используется неценовые инструменты комплекса маркетинговых мероприятий. Эта стратегия направлена на дифференциацию товаров: торговые марки, обслуживание, качество.

При выборе данной стратегии следует опираться на тот факт, что неценовая конкуренция обеспечивает большую определенность, чем

ценовая, т.к., благодаря формированию приверженности потребителя к определенной товарной марке и устойчивым предпочтениям, а также разнообразию выбора, компания сможет оградить свою часть рынка от атак конкурентов. Прибыль, которую можно получить в сегментах с высокими ценами, обычно выше, т.к. потребители, заинтересованные в высоком качестве, готовы платить больше.

На секторе рынка предложения импортных товаров существуют несколько крупных конкурентов, являющихся непосредственными импортерами. Это дает им возможность диктовать цену на рынке.

В данном случае планируется устанавливать цену на уровне среднерыночной. Для конкурентоспособности, фирма планирует предлагать полный набор товарного ассортимента, постоянное наличие на складе.

### 3. Коррекция политики поставок

Планируется по отдельным видам товаров заключить договор по реализации. Возможности данного договора: оплачивать только проданный товар; возвращать невостребованный товар; постоянно обновлять ассортимент; экспериментировать с новыми видами продукции; не имея пока достаточного капитала для крупных оптовых закупок, иметь минимальный запас необходимого товара.

Количественное планирование требует наличия истории продаж и функции аналитической системы прогнозирования продаж. Данный вид планирования должен учитывать излишки товарного запаса или снятые резервы во избежание превышения товарного запаса на складе над оптимальным.

Оптимальным остатком в фирме является товарный запас на срок не более 14 дней исходя из следующего расчета:

- текущие товарные запасы – 7 дней (с учетом того, что заказ производится с регулярностью 1 раз в неделю);

- подготовительные товарные запасы – 2 дня;

- страховые товарные запасы – 5 дней.

ИТОГО – 14 дней.

Такой подход обеспечит бесперебойные поставки товара в магазин. Ранее весь товарный запас фирмы составлял 7 дней. Это объясняется большим наличием поставщиков на рынке предложения и постоянным поиском более «дешевых» предложений. Поэтому более длительный товарный запас не оправдал бы себя. На складе предполагается хранить запас товара с учетом имеющихся продаж. Данный запас пополняется по мере его уменьшения.

Качественное планирование должно осуществляться на основании изучения удовлетворенного и неудовлетворенного спроса в магазине и у конкурентов.

Таким образом, продвижение магазина состоит из 2-х основных этапов:

-информирование о магазине, товарах, ценах – привлечение покупателей в магазин;

-стимулирование покупки, влияние на решение покупателей о покупке.

### **3.3. Производственный план**

#### **3.3.1. Потребность в помещении и оборудовании**

Торговля электроникой и бытовой техникой требует специального подхода к планировке площадей и подбору оборудования. Помещение магазина должно в себя включать торговый зал и вспомогательные помещения, к которым относится: склад, офисные помещения и пр. В отличие от продовольственного супермаркета, потребность во вспомогательных помещениях в магазине электробытовой техники минимальна. В магазинах, входящих в торговую сеть «Телемакс», под торговый зал выделяется около 80% всех площадей, а в некоторых случаях - и того больше. При размещении товарных групп крупной бытовой технике отводится место у стены вдали от кассовой зоны, чтобы она не загоразживала другой товар.

Оборудование для магазина бытовой техники должно быть рассчитано на большую нагрузку. Основу мебели составляют металлические стеллажи, выдерживающие до 1000 кг., а полки имеют большую глубину, так как зачастую рассчитаны на крупногабаритный товар. Они могут быть цельными или составными. Для подключения и проверки работы аппаратуры предусматривают кабель-каналы, в которых спрятаны провода и розетки. На задней стенке стеллажей делают отверстия для антенных штекеров.

Для дорогостоящей аппаратуры небольшого размера (фото-, видеотехники) удобнее стеллажи со стеклянными запирающимися витринами с подсветкой. В надставках предусмотрены отверстия для установки противокражевых систем. Продажи аудио-, видеокассет и



компакт-дисков увеличивают стеллажи с различными надставками и аксессуарами, улучшающими обзорность товара. Для прослушивания компакт-дисков используются специальные дисплеи, которые снабжены центральным блоком управления и наушниками.

Для продажи крупногабаритной бытовой техники магазину требуются стеллажи с усиленными полкодержателями и цельными полками с дополнительными ребрами жесткости. Хорошо подходят для этих целей различные подиумы. Магазинам электробытовой техники требуется и вспомогательное оборудование - прилавки для тестовой проверки товара, в которых предусмотрена возможность подключения к электросети, антенне, телефонной линии.

Оборудование для кухни чаще всего выделяется в отдельную зону: это облегчает покупателю поиск товара. В этом случае даже используется оборудование другого цвета, позволяющее сделать акцент на этой группе товаров. Поиск той или иной техники в зале должны упрощать большие указатели, объясняющие, где какой товар находится. Это особенно важно в отношении товара, размещенного вдоль стен - то есть в отдалении от основных покупательских потоков.

Наименее удачным является вариант использования в торговом зале магазина электробытовой техники большого количества островных конструкций. Как правило, покупатель путается, не может вернуться второй раз к заинтересовавшему его товару, теряется. Я бы посоветовал использовать линейную планировку: когда определенная группа товаров демонстрируется в одном ряду. Такой способ расстановки оборудования позволяет подчеркнуть размеры торгового зала и значительно облегчает покупателю поиск. Однако линии не должны

быть длиннее 20 м, иначе он не дойдет до товара, размещенного в самом конце стеллажа.

Таким образом, магазин «Телемакс» будет располагаться в помещении общей площадью 200 кв.м. при чем 120 кв.м. будет отведено на торговую площадь, а 80 м для вспомогательных помещений.

Аренда помещений складывается из аренды помещений под торговые точки и под склад и составит 320 руб. за кв.м в месяц. Годовая арендная плата составит:  $200 \cdot 320 \cdot 12 = 768000$  руб.

Потребность магазина в оборудовании представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2.

## Потребность в оборудовании

Наименование	Сумма, руб.
1. Мебель	15600
2. Торговое оборудование	45680
3. Кассовый аппарат	19350
4. Система видеонаблюдения	45600
5. Персональный компьютер	29600
6. факс	6200
7. принтер	6350
<b>Итого</b>	<b>168380</b>

Таким образом, для создания магазина требуются первоначальные вложения в размере 552380 руб. (затраты на оборудование и арендная плата за пол года).

### 3.3.2. План реализации

Прогноз объемов продаж следует проводить на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований с возможностями предприятия.

Исходными данными для составления годовой программы реализации служат:

- годовая потребность в товаре;
- прогнозируемые годовые выручки

Годовая потребность в товаре на основе маркетинговых исследований показана в табл. 3.3.

Таблица 3.3

## Годовая потребность в товаре

Наименование товара	План на 2005 год, шт.		
	день	месяц	год
Музыкальный центр	3	90	1080
CD - плеер	5	150	1800
телевизор	3	90	1080
холодильник	2	60	720
Стиральная машина	1	30	360
Электрическая плита	1	30	360
магнитола	4	120	1440
Кухонный комбайн	6	180	2160
Фен	8	240	2880
Видомагнитофон	3	90	1080
Пылесос	3	90	1080
Посудомоечная машина	1	30	360
Утюг	9	270	3240
Соковыжималка	5	150	1800
аксессуары	50	1500	18000

Дополнительно следует составить плановый товарооборот на 2005 год, представленный в табл. 3.4.

Таблица 3.4

## Планируемый товарооборот на 2003 год

Наименование товара	Средняя цена, руб.	Продажа за год, шт.	Товарооборот, тыс.руб.	% от общего товарооборота
Музыкальный центр	4500	1080	4860	8%
CD - плеер	2500	1800	4500	7%
телевизор	8000	1080	8640	13%
холодильник	15000	720	10800	17%
Стиральная машина	12000	360	4320	7%
Электрическая плита	9000	360	3240	5%
магнитола	2500	1440	3600	6%
Кухонный комбайн	1400	2160	3024	5%
Фен	1260	2880	3629	6%
Видомагнитофон	3600	1080	3888	6%
Пылесос	5400	1080	5832	9%
Посудомоечная машина	9800	360	3528	5%
Утюг	350	3240	1134	2%
Соковыжималка	1360	1800	2448	4%
аксессуары	50	18000	900	1%
<b>Итого:</b>			64342	100%

На увеличение продаж положительное влияние должно оказать параллельное введение мероприятий по стимулированию продаж. Возможно также увеличение продаж за счет значительного расширения ассортимента сопутствующих товаров и введения новых групп товаров.

Прогнозируемая смета затрат на осуществление деятельности ООО «Телемакс» на 2005 год представлена в табл. 3.3.

Таблица 3.3.

## Прогнозируемая смета затрат на 2005 год

Наименование статьи	Сумма, тыс. руб.
Закупка товара	47661
Заработная плата АУП	876
Заработная плата продавцов	1716
Начисления на заработную плату (ЕСН)	946
Аренда помещений	768
Транспортные расходы	129
<b>ИТОГО затрат на 2003 год</b>	<b>52096</b>

Затраты на закупку товара рассчитываются по формуле:

$$\text{Ззак} = \text{Планируемая выручка} / (1 + \text{средняя наценка}) \quad (1)$$

$$\text{Ззак} = 64342 / (1 + 0,35) = 47661 \text{ тыс. руб.}$$

Заработная плата рассчитывается на основании штатного расписания представленного в таблице 3.1.

Начисления на заработную плату (единый социальный налог) работников составляют 36,5%. Базой для расчетов является начисленная заработная плата.

$$816 * 0,365 = 297 \text{ тыс.руб.} \quad (2)$$

Транспортные расходы составляют 0,2% от выручки и определяются по формуле:

$$\text{T} = \text{Планируемая выручка} * 0,002 \quad (3)$$

$$\text{T} = 643428 * 0,002 = 1286 \text{ тыс. руб.}$$

На основании рассчитанных доходов и расходов магазина определим экономические показатели деятельности магазина в 2005 году. Основные экономические показатели на 2003 год ООО «Телемакс» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Основные экономические показатели

<b>Показатели</b>	<b>2005 год</b>
Выручка от реализации товара, тыс. руб.	64343
Затраты по реализации товара, тыс. руб.	52096
Затраты на один рубль реализованного товара, коп.	81
Прибыль от реализации, тыс. руб.	12247
Среднесписочная численность работающих, чел.	20
Фонд заработной платы, тыс. руб.	2592
Среднемесячная заработная плата одного работающего, тыс. руб.	10,8
Объем реализации на одного работающего, тыс. руб.	3217
Рентабельность	24%

Для оценки эффективности деятельности предприятия используется показатель рентабельность продукции, который рассчитывается как отношение прибыли от реализации к выручке от реализации.

Уровень рентабельности в 2005 году составит

$$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{выручка}} = \frac{12247}{52096} = 24\%$$

Таким образом, экономические показатели деятельности свидетельствуют о целесообразности создания магазина.

### 3.4. Финансовый план

В разделе финансового плана рассчитан баланс денежных расходов и поступлений по предприятию в целом (табл. 3.6), который позволит проверить синхронность поступления и расходования денежных средств.

Для этого определены все виды налогов, выплачиваемых предприятием (табл. 3.5)

Расчет платежей в бюджет произведен на основании нормативных налоговых ставок.

Таблица 3.5

Расчет платежей налогов в бюджет на 2003 год.

Налог	База	Ставка	Сумма (тыс.руб.)
Налог на прибыль	Прибыль от реализации	24%	2939
Налог на имущество	Среднегодовая стоимость имущества	2%	3,368
НДС начисленный	Оборот по реализации	18%	11582
НДС полученный	Сумма приобретенных товаров		8579
Всего НДС к расчету с бюджет	НДС начисленный - НДС полученный		3003
<b>ИТОГО</b>			<b>5945</b>

Спланируем баланс денежных доходов и расходов на 2005 год для ООО «Телемакс» (табл. 3.6).



Таблица 3.6.

Баланс денежных доходов и расходов, тыс. руб.

<b>Наименование статьи</b>	<b>2005 год</b>
1. Поступило денежных средств – всего	64896
В том числе :	64343
выручка от реализации	
2. Направлено денежных средств – всего	59160
В том числе :	
на оплату приобретенных товаров	47661
на оплату труда	2592
начисления на заработную плату	946
на оплату транспортных расходов	129
на финансовые вложения	552,3
на расчеты с бюджетом	5945
аренду помещений	768
прочие выплаты	566
4. Остаток денежных средств на конец отчетного периода	5736

Таким образом, на конец периода в распоряжении предприятия остается остаток денежных средств в размере 5736 тыс. руб., который предприятие может направить на приобретение основных средств, расширение ассортимента, проведение дополнительных рекламных мероприятий и выплату дополнительных премий сотрудникам.

**Выводы:**

Для осуществления своей деятельности фирма на данный момент имеет пять специализированных магазинов, четыре из которых расположены в северных районах города и один - на юге Санкт-Петербурга. В настоящее время в целях расширения рынков сбыта планируется открытие еще одного магазина бытовой техники на юге Санкт-Петербурга.

Персонал ООО «Телемакс» разбит на 4 категории: руководители, специалисты, торгово-оперативный персонал и вспомогательный персонал. В состав руководителей входят: директор, администратор и заведующие отделами. К специалистам относится бухгалтер. В составе торгово-оперативного персонала выделяют должности (профессии) продавцов и кассиров. В составе вспомогательного персонала профессии, грузчиков и уборщиков

Магазин «Телемакс» будет располагаться в помещении состоящем из торговых и вспомогательных помещений общей площадью 200 кв.м. Для создания магазина требуются первоначальные вложения в размере 552380 руб. (затраты на оборудование и арендная плата за пол года).

Экономические показатели деятельности свидетельствуют о целесообразности создания магазина.

## **Глава 4. Оценка экономической эффективности бизнес-плана**

В качестве основного показателя эффективности бизнес-плана принято рассматривать показатель точки безубыточности.

Размер прибылей и убытков в значительной степени зависит от уровня продаж, который обычно является величиной, трудно прогнозируемой с определенной точностью. Для того, чтобы знать, какой потребуются уровень продаж для достижения прибыльности предприятия, необходимо провести анализ безубыточности.

Анализ безубыточности позволяет ответить на вопрос: “Сколько нужно продать продукции, чтобы предприятие стало прибыльным?” Каждый раз, когда продается продукция, часть выручки идет на покрытие фиксированных затрат: Эта часть, названная валовой прибылью, равна цене продажи за минусом прямых затрат. Поэтому для проведения анализа валовая прибыль должна быть умножена на количество проданной продукции: точка безубыточности достигается в том случае, когда общая валовая прибыль становится равной постоянным затратам.

Исходя из имеющихся данных, построен график безубыточности для ООО «Телемакс» (рис. 4.1.). В данном графике объем реализации приведен по всей продукции, рассчитанный на основе средней цены.

Расчет точки безубыточности в натуральном выражении рассчитывается по формуле:

$$T_{\theta} = \frac{Z_{\text{пост}}}{Ц - Z_{\text{пер}}^{\text{уд}}}$$

Постоянные затраты (З пост), руб. 4306000

Переменные затраты на ед. прод. (З пер), руб. 1273

Средневзвешенная цена (Ц), руб. 5115

$$4306000/5115-1273 = 1120 \text{ шт. в год.}$$

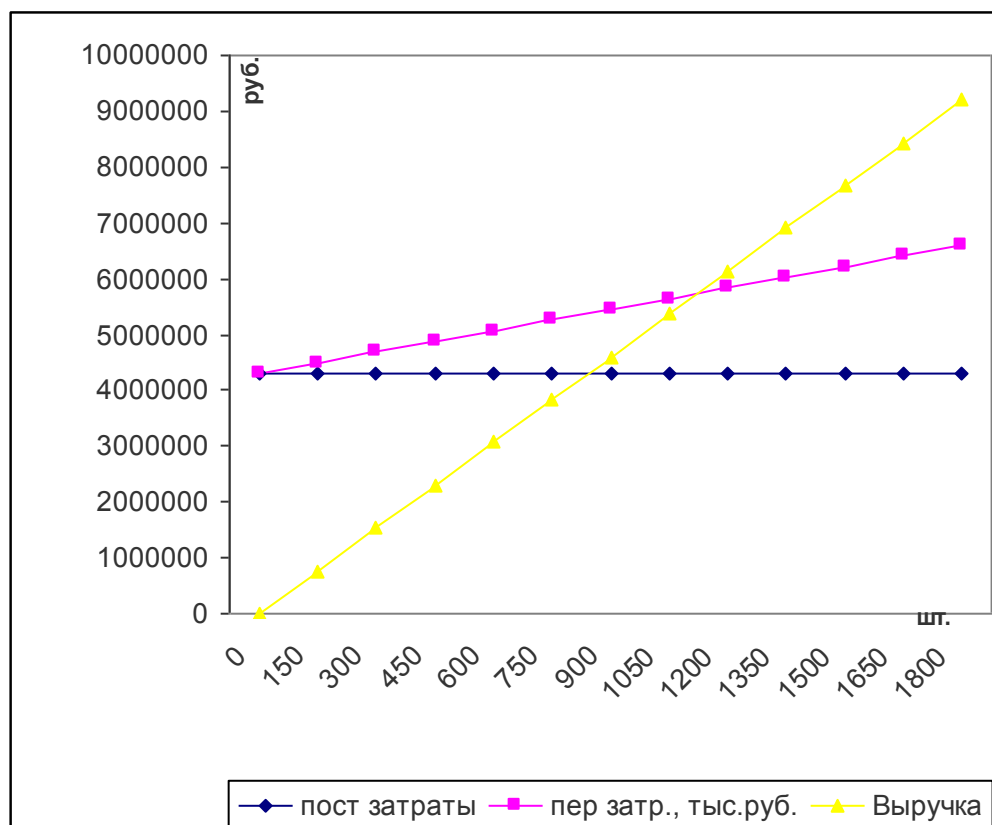


Рис. 4.1. Точка безубыточности

График показывает, что при реализации 1120 шт. техники, то есть при выручке 5728800 руб. в деятельность фирмы является безубыточной, при большей выручке она начинает получать прибыль.

На втором этапе оценки экономической эффективности проекта рассчитывают такие показатели как:

- Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле:

$$NPV = \frac{B_1 - C_1}{1+r} + \frac{B_2 - C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{B_n - C_n}{(1+r)^n}$$

где  $B_t$  - выгоды проекта в год  $t$

$C_t$  - затраты проекта в год  $t$

$t = 1 \dots n$  - годы жизни проекта

Инвестору следует отдавать предпочтение только тем проектам, для которых NPV имеет положительное значение. Отрицательное же значение свидетельствует о неэффективности использования денежных средств: норма доходности меньше необходимой.

- Индекс прибыльности.

Индекс прибыльности (profitability index, PI) показывает относительную прибыльность проекта, или дисконтированную стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений. Он рассчитывается путем деления чистых приведенных поступлений от проекта на стоимость первоначальных вложений:

$$PI = \frac{NPV}{C_0}$$

где: NPV - чистые приведенные денежные потоки проекта;

$C_0$  - первоначальные затраты.

- Внутренняя норма рентабельности это показатель при котором  $NPV=0$ . В этой точке дисконтированный поток затрат равен дисконтированному потоку выгод. Она имеет конкретный экономический смысл дисконтированной "точки безубыточности" и называется внутренней нормой рентабельности, или, сокращенно, IRR.

Оценка эффективности для проекта создания магазина бытовой техники ООО «Телемакс» произведена на основании интегральных показателей, отражающих экономическую эффективность, которую намечается достигнуть в результате его реализации. Принятый в

расчетах эффективности проекта коэффициент дисконтирования (норма дисконта) равен 0,15 (15%).

Результаты расчетов показателей экономической эффективности бизнес-плана представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1.

## Показатели экономической эффективности проекта

		<b>2005</b>
Чистый поток наличности по периодам, тыс.руб		5 183
Чистый дисконтированный поток, 15%, тыс. руб.	-533	4507
затраты на приобретение активов, тыс.руб.		533
Индекс прибыльности PI		8,46
Внутренняя норма рентабельности (%) IRR		7,46
Чистый приведенный доход (NRV)		3974

Анализ экономической эффективности проекта показывает, что проект особо остро реагирует на изменение цены реализации. Если цена снизиться только на 20% по сравнению с ожидаемой, то проект уже в типичном производственном периоде вступит в зону убытков. Так что анализ безубыточности позволяет сделать вывод о самом большом риске связанным с ценой.

Не так чувствителен проект в отношении предполагаемого сбыта, а так же постоянных и переменных затрат,. Объем спроса может быть на четверть меньше запланированного, пока проект не вступит в зону убытков. Переменные затраты могут быть на 20% выше, чем ожидалось, а постоянные затраты выше на 30%.

Таким образом, ликвидность проекта обеспечена, т.е. кумулятивный чистый денежный поток в течение всей плановой фазы не отрицателен.

**Выводы:**

Точка безубыточности достигается при реализации 1120 шт. техники, то есть при выручке 5728800 руб. в деятельность фирмы является безубыточной, при большей выручке она начинает получать прибыль.

Проект по созданию магазина является экономически целесообразным, так как чистый дисконтированный доход в конце планового периода является положительным.

## Заключение

Бизнес-план – это общепринятая в мировой хозяйственной практике форма представления деловых предложений и проектов, содержащая развернутую информацию о производственной, сбытовой, финансовой деятельности фирмы и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса фирмы и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов, перспектив, форм и условий сотрудничества.

При проектировании нового магазина подход с точки зрения бизнес-планирования является наиболее оптимальным, в связи с тем, что в результате работы определяется положение предприятия на рынке, открываются перспективы деятельности и осуществляется детальное прогнозирование доходов и расходов в ходе реализации проекта.

Одной из важных составляющих разработки бизнес-плана является маркетинговое исследование в ходе которого было установлено, что в среднесрочной перспективе можно прогнозировать темпы роста объемов платежеспособного спроса на бытовую технику в интервале 15-20%% в год. В качестве основных тенденций развития рынка бытовой техники можно отметить рост, динамика которого обусловлена увеличением покупательской способности, а также процессом замены бытовой техники и электроники, купленной в начале 90-х годов.

Для осуществления своей деятельности фирма на данный момент имеет пять специализированных магазинов, четыре из которых расположены в северных районах города и один - на юге Санкт-Петербурга. В настоящее время в целях расширения рынков сбыта планируется открытие еще одного магазина бытовой техники на юге Санкт-Петербурга.



Условия осуществления основной деятельности магазина определяются в процессе разработке таких разделов бизнес-плана, как план производства и финансовый план. Данные разделы позволяют детально показать деятельность предприятия в рамках реализуемого проекта.

Для определения экономической целесообразности проекта предложенного в бизнес-плане проводится оценка экономической эффективности. Экономическая оценка эффективности бизнес-плана показывает, что деятельность персонала является безубыточной при реализации 1120 шт. техники, то есть при выручке 5728800 руб., что позволяет покрыть затраты на создание магазина и получить дополнительную прибыль.

Таким образом, можно сделать вывод, о практической значимости проекта, в связи с тем что в результате его реализации сеть магазинов «Телемакс» повысит экономические показатели деятельности и как следствие улучшить финансовое состояние.

## Список литературы

1. Аксель Зелль. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. – М.: Издательство «Ось-89», 2001
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. 2000.
3. Грибалев Н.П., Игнатьева И.Г., Бизнес-план. - С-Пб,,: Питер. 2003 г.
4. Как оборудовать магазин электробытовой техники//Торговое оборудование. - №12 (78) - 2003
5. Ковалев В. В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 2001
6. Коссов В.В., Шахназаров А.Г., Лившиц В.Н. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. - М.:Тезис - 2000
7. Обзор рынка бытовой техники в Санкт-Петербурге. <http://www.gortis.info>
8. Попов В.М. Финансовый бизнес-план. 2000.
9. Риск-анализ инвестиционного проекта. Учеб. для вузов. М.Грачева. – М.: Экономика и финансы, 2001.
10. Российский рынок бытовой техники//Оптовик.Продукты, напитки, сигареты №36 2003г.
11. Савчук В.П. Учебник «Оценка эффективности инвестиционных проектов» <http://www.cfin.ru>
12. Справочник финансиста предприятия.- М.: ИНФРА-М. 2000.
13. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле. Учебное пособие. – М.: Бизнес-пресса, 2004
14. **Степанова Е., Каминский Е. Бизнес-планирование на предприятии//Журнал, Бизнес-Информ. май-июнь, 1999.**
15. Сухова Л.Ф., Чернова П.Н. практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. 2000.
16. Фальцман В.К. Оценка инвестиционных проектов и предприятий. - М.:Тезис – 1999
17. ЭКСПЕРТИЗА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ. <http://www.cfin.ru>