

# **БИЗНЕС-ПЛАН ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО МАГАЗИНА**

Автор: Ясенской

## Содержание бизнес-плана:

<b>1. ИСПОЛНИТЕЛЬНОЕ РЕЗЮМЕ</b>	<b>2</b>
1.1. КОМПАНИЯ	3
1.2. ПОТЕНЦИАЛ РЫНКА	3
1.3. ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ	3
1.4. ФИНАНСОВОЕ РЕЗЮМЕ	4
<b>2. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА</b>	<b>4</b>
<b>3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН</b>	<b>5</b>
3.1. ПОМЕЩЕНИЯ И ОБОРУДОВАНИЕ	6
3.2. ЗАТРАТЫ НА ПОДГОТОВКУ, ОБОРУДОВАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ.	7
3.3. ДРУГИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ.	8
3.4. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ УСЛУГ.	8
3.5. КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА РЕАЛИЗУЕМОЙ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ.	9
<b>4. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН</b>	<b>9</b>
4.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПРОСА И ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЫНКА	9
4.1.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА.	9
4.2. ПОТРЕБИТЕЛИ УСЛУГ НОВОГО ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО МАГАЗИНА.	11
4.3. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ УСЛУГ.	14
4.4. ПЛАН ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ ТОВАРОВ И ТОВАРНЫХ ГРУПП.	16
4.5. КОНКУРЕНЦИЯ И ДРУГИЕ ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	18
4.5.1. ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ	18
4.5.2. ДРУГИЕ ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ.	22
4.6. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО УНИВЕРСАЛЬНОГО МАГАЗИНА.	22
4.7. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА	23
<b>5. УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ</b>	<b>25</b>
5.1. МЕНЕДЖМЕНТ	25
5.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО МАГАЗИНА. ОПЛАТА ТРУДА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.	26
<b>6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА</b>	<b>28</b>
6.1. ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ	
6.2. ПЛАН ПО ПЕРСОНАЛУ	
6.3. ОБЩИЕ ИЗДЕРЖКИ	
6.4. ПОСТУПЛЕНИЯ В ВИДЕ ЗАЙМОВ	
6.5. ВЫПЛАТЫ НА ПОГАШЕНИЕ ЗАЙМОВ	
6.6. ЗАТРАТЫ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ ЗАЙМОВ	
6.7. ПРИБЫЛИ-УБЫТКИ	
6.8. КЭШ-ФЛОУ	
6.9. АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ	
6.10. АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ	
6.11. ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	

## **1. Исполнительное резюме**

### **1.1. Компания**

ООО “\_\_\_\_\_”, именуемое в дальнейшем “Компания”, намерено учредить Общество для осуществления проекта организации универсального продовольственного магазина, осуществляющего продажу товаров и услуг на принципах самообслуживания (далее “Продовольственного магазина”) на торговой площади Универсама Компании. Общество в данном проекте будет выступать арендатором торговых площадей Компании.

С этой целью планируется осуществить закупку нового торгового оборудования, а также пополнить оборотные средства для значительного расширения ассортимента, проведения рекламной кампании и, как следствие – увеличения числа потребителей услуг Продовольственного магазина до запланированного уровня.

**Дата открытия продовольственного магазина – 3-й квартал 2000 года.** Все финансовые и маркетинговые проектировки выполнены с учетом существующих тенденций в макро- и микросреде.

### **1.2. Потенциал рынка**

Исследования, проведенные Компанией, показывают, что в настоящее время город Самара стоит на пороге значительных преобразований в сфере розничной торговли продовольственными товарами. Это связано с несколькими причинами.

Первое. Значительное повышение потребительской культуры населения, и, как следствие этого, повышение требований к организациям, оказывающим соответствующие услуги.

Второе. В городе Самаре уже открыты магазины, осуществляющие розничную торговлю по принципу самообслуживания. Несмотря на ряд значительных недостатков, эти предприятия предлагают населению качественно новый уровень услуг. Другие магазины оказываются в ряде случаев неспособными участвовать в конкурентной борьбе без значительных изменений как в ассортименте, так и в организации торговли.

Третье. Экономическая ситуация в России вообще, и в регионе, в частности, является причиной значительного снижения объема платежеспособного спроса на услуги предприятий розничной торговли. На основе накопленного опыта, Компания склонна считать, что данная тенденция сохранится еще несколько лет. В этой ситуации особое внимание необходимо уделять конкурентам нового Универсального продовольственного магазина, поскольку большинство потенциальных потребителей в настоящее время являются покупателями услуг других магазинов.

Однако Компания уверена, что четко продуманная торговая политика, а также высочайшее качество услуг, которые планируется оказывать после завершения реконструкции, позволит Универсаму занять лидирующее место на рынке города Самары.

### **1.3. Важные моменты**

В качестве важных моментов необходимо отметить следующее:

1. ООО СП “Золотое кольцо” – крупнейший универсальный магазин города Самары. Несмотря на значительное снижение ассортимента, этот комплекс, как показывают опросы населения, остается самым популярным магазином города. Его уникальность заключается, прежде всего, в местоположении: это центральная часть города, которая традиционно использовалась для организации торговли, место пересечения важнейших городских магистралей.
2. Важно и то, что сегодня персонал Компании составляют специалисты высокого уровня, обладающие богатым опытом организации и ведения торговли. Именно это является одним из важных конкурентных преимуществ Компании.

3. Данный проект является одним из этапов реконструкции Здания Компании, в рамках которой планируется техническое перевооружение и дооснащение, изменение торговой политики и ассортимента перечня.
4. Принципиальным отличием, и одновременно важнейшим конкурентным преимуществом, Универсама будет то, что товары, предлагаемые потребителям, будут не дороже аналогичных, реализуемых в других магазинах и на оптовых рынках. Это действительно принципиальное отличие, поскольку все присутствующие на рынке супермаркеты отличаются тем, что предлагают товары по завышенным ценам. Расположение здания Компании и площади, на которых будет размещаться продовольственный магазин позволяют Компании рассчитывать на достижение необходимого товарооборота и, следовательно – минимальных розничных цен.

#### **1.4. Финансовое резюме**

Для реализации проекта, Компании необходимо реализовать мероприятия, отмеченные в финансовом плане с января 2000 года до момента начала реконструкции. В этот период Компания основные свои усилия направит на погашение существующей кредиторской задолженности перед поставщиками и бюджетом, увеличение товарооборота универсама. Это даст Компании возможность в 3-4-квартале 2000 года начать проект технического перевооружения универсама.

Финансовые проектировки показывают, что для реализации проекта и приобретения в лизинг нового торгового оборудования Компании необходимо освоить средства в размере 240.245 USD.

Лизинговая схема, предложенная поставщиком оборудования, имеет следующие параметры:

Стоимость оборудования – 240.245 USD

Срок – 40 месяцев

Стоимость ресурсов– 12-15 % годовых в валюте.

Остаточная стоимость оборудования через 40 месяцев – 0 USD.

## **2. Общее описание Проекта**

В рамках проекта планируется значительное техническое и технологическое перевооружение торгового зала универсама. В результате появится крупный продовольственный магазин, осуществляющий торговлю на принципах самообслуживания, способный занять лидирующие позиции на рынке розничных продаж продовольственных товаров. Вместе с тем, планируется и значительное расширение ассортимента реализуемых товаров, а также проведение долгосрочной массовой рекламной кампании, направленной на привлечение и удержание запланированного количества потребителей.

Проект, таким образом, включает в себя три основных этапа.

### **Первый этап. Приобретение оборудования, подготовка персонала.**

Руководство Компании уверено, что для успешной реализации проекта и выхода на лидирующие позиции на рынке розничной торговли продуктами питания в регионе необходимо, прежде всего, использовать современное торговое оборудование, которое

может стать основным элементом услуг самого высокого качества, именно к этому стремится Компания. Кроме того, покупка нового оборудования определяет и новые подходы к самому процессу оказания услуг потребителям. Работы в этом направлении планируются и ведутся уже сегодня: переподготовка персонала, изменение системы оплаты труда, налаживание контактов с возможными поставщиками товаров и прочее.

В рамках подготовки персонала также будет изменена система оплаты труда продавцов и администрации Универсама. Планируется, и эти проектировки заложены в финансовый план, что заработная плата работников магазина будет частично или полностью зависеть от выручки, а также, у ряда работников, и от полученной прибыли. Подробнее новая система оплаты труда изложена в разделе “Управление и организация”.

*Срок выполнения этапа – 7-9 недель.*

#### **Второй этап. Монтаж оборудования.**

Важно, что данный этап будет реализовываться без прекращения торговли на площадях Универсама, поскольку закрытие магазина на срок более 5-7 дней, как показывают исследования, влечет за собой отток покупателей. Этого можно избежать за счет поэтапной реконструкции, при которой Компания ожидает лишь снижения товарооборота. Однако именно полное завершение монтажа оборудования даст возможность Компании выйти на запланированный уровень объема продаж.

*Срок выполнения этапа – 2-3 недели.*

#### **Третий этап. Реализация программы стимулирования продаж.**

Данный этап включает в себя проведение масштабных акций, целью которых является распространение информации об открытии в городе настоящего продовольственного Универсама – магазина, оказывающего услуги самого высокого качества, предлагающего потребителям значительный ассортимент товаров по конкурентным ценам. Целью этих мероприятий является создание круга постоянных потребителей услуг магазина. Компания уверена, что агрессивная маркетинговая политика, основанная на масштабном информационном воздействии, использовании системы стимулирования продаж позволит в течение не более трех месяцев достичь запланированного объема продаж. Основой маркетинговой политики Универсама является Программа Создания и Сохранения Спроса.

Планируется, что Программа Создания и Сохранения Спроса на услуги нового универсама не будет ограничена во времени, однако все основные принципы этой программы и ее элементы описаны ниже.

### **3. Производственный план**

Итогом реконструкции Универсама будет появление на рынке города крупного продовольственного магазина. Компания продолжительное время выбирала принципиально различные пути развития Универсама. Однако, продажа услуг на принципах самообслуживания, обладает рядом преимуществ, в том числе:

1. Режим работы. Современный продовольственный магазин открыт круглосуточно (допустим небольшой технологический перерыв в утреннее время). Довольно распространен и иной вариант: с 9.00 до 23.00 работает основной торговый зал, а ночью открыт отдел по продаже спиртного и сопутствующих продуктов. Компанией в настоящее время, ведется подготовка к открытию магазина, в котором будет осуществляться круглосуточная торговля винно-водочной продукцией.

2. Наружное рекламное оформление. Привлечь в магазин клиентов помогают красочные витрины, световая реклама вечером и ночью, всевозможные гирлянды и проч. Кроме того, уникальность расположения будущего универсального магазина позволяет значительно сократить затраты на привлечение покупателей.

3. Ассортимент продовольственных товаров в магазинах этого типа удовлетворит людей с разным уровнем доходов. Это значит, что в продаже есть все - от буханки дешевого хлеба до бутылки дорогого коньяка. Неплохим универсальным

продовольственным магазином считают тот, в котором представлено более 4000 наименований продуктов. Исследования показали, что «Золотое кольцо» – демократичный магазин, эта демократичность сохранялась до последнего времени и в Универсаме. В будущем также необходимо использовать и усиливать это преимущество.

4. Торговое оборудование. Для экспонирования мяса, колбас, сыров и прочих продуктов используют холодильные витрины различных размеров и конфигураций с температурой +3...+8 градусов. Все они снабжаются подсветкой. Во многих холодильных витринах устанавливаются лампы розового освещения - от этого внешний вид мяса и колбас становится более привлекательным. Весьма распространены морозильные лари, пристенные холодильники и охлаждаемые ванны. В некоторых отделах дополнительно будут установлены аппараты для нарезки колбас, сыра, овощей.

Современный продовольственный магазин, осуществляющий продажу услуг на принципах самообслуживания, насчитывает десятки других наименований торгового оборудования - это прилавки, стеллажи, торговые горки, ограждения, турникеты, инвентарные тележки и корзины любых конфигураций и размеров.

5. Квалификация персонала. Продавцы таких магазинов выступают в роли консультантов - они оказывают помощь покупателям в поиске и выборе товаров. Кроме того, жесткое распределение функций среди продавцов позволит избежать постепенного снижения качества предоставляемых услуг.

6. Кассовое обслуживание. В продовольственном магазине можно будет оплатить покупки с помощью кредитных пластиковых карточек. Главное, что система самообслуживания наиболее актуальна при значительном количестве посетителей магазина. **Расчеты показывают, что система самообслуживания, внедрение которой планируется в рамках проекта, позволит обслуживать в среднем не менее 2700-3000 покупателей за 15-ти часовой рабочий день.**

7. Дополнительный сервис. Сюда входят бесплатная автостоянка, аптечный киоск, кафетерий, бар, пункты обмена валют, проката видеокассет, проявки фотопленок и печати фотографий, оформления подарков и проч. Это и многое другое присутствует или будет присутствовать на площадях Компании. Кроме того, важно, что уникальный ассортимент товаров, предлагаемых в «Золотом кольце», является значительным по своему весу фактором привлечения покупателей в продовольственный магазин.

8. Элемент новизны. Известно стремление отечественных потребителей к высокому сервису при осуществлении покупок чего-либо. Принципиально новый с точки зрения качества подход к организации розничной торговли, безусловно, продолжительный период может считаться важным конкурентным преимуществом Универсама перед другими магазинами.

### **3.1. Помещения и оборудование**

Магазин «Золотое кольцо» расположен в самом центре города, на пересечении крупнейших городских магистралей, связывающих деловую часть города с жилыми массивами, и является в настоящее время крупнейшим универсальным магазином города. Ежедневно его посещает не менее 8-12 тысяч человек. Наличие мест для парковки автотранспорта, значительные торговые площади, близость остановок общественного транспорта позволяет говорить об уникальности расположения будущего продовольственного магазина.

Помещение Универсама будет полностью переоснащено новым торговым оборудованием, предназначенным для самообслуживания покупателей. Это позволит значительно повысить эффективность использования торговых площадей, что является необходимым, поскольку Компания намерена уделить особое внимание повышению посещаемости торгового зала без снижения качества предоставляемых услуг. Также

учитывается и планируемое значительное расширение ассортимента реализуемых товаров. Разработанный дизайн-проект полностью отвечает планам Компании.

В качестве поставщика оборудования для торгового зала выбрана фирма D.S.D. S.p.a., осуществляющая контакты с Компанией через своего представителя в городе Самаре. Разработанный этой фирмой дизайн проект в наибольшей степени отвечает требованиям проекта. Кроме того, поставщик предлагает приемлемые для Компании схемы лизинга оборудования.

Компанией рассматривались варианты приобретения оборудования отечественного производства, однако, как показывает опыт работы других магазинов, это оборудование, стоимость которого ниже аналогов иностранного производства, обладает рядом недостатков, в том числе:

- Неудовлетворительное качество сборки. Необходимо отметить, что, несмотря на использование в процессе его производства импортных комплектующих, внешний вид готовых изделий не удовлетворяет требованиям Компании.
- Значительные удельные расходы на обслуживание и ремонт оборудования.
- Меньшие, по сравнению с импортными аналогами, сроки эксплуатации.
- Отсутствие у поставщиков этого оборудования навыков и необходимых ресурсов для качественного и оперативного ремонта и обслуживания.

Кроме того, в городе Самаре существует достаточно развитая база по обслуживанию и ремонту импортного торгового оборудования. Поставщик, по условиям договора, берет на себя все работы, связанные с обслуживанием планируемого к покупке торгового оборудования. Кроме того, на все поставленное оборудование распространяется гарантия сроком 1 год. Также одним из факторов, определивших фирму, с которой Компания намерена сотрудничать, является наличие в городе представительства фирмы-поставщика, что значительно сократило затраты на разработку дизайн-проекта и обсуждение основных принципов сотрудничества.

В процессе работы Компания планирует оказывать услуги продовольственному магазину по складированию и транспортировке товаров.

Кроме того, реконструированный Универсам будет оплачивать коммунальные расходы, которые несет Компания при содержании торгового зала, работу обслуживающего и административного персонала. Все эти затраты включены в арендную плату Универсама Компании.

### **3.2. Затраты на подготовку, оборудование и функционирование.**

Проект, подготовленный фирмой DSD, включает в себя работы по поставке и монтажу оборудования. Планируется, что весь комплекс работ по переоснащению торгового зала будет производиться без прекращения торговли. Таким образом, переоснащение будет разделено на два этапа. Длительность каждого из них не более 14-18 дней, т.е. монтаж оборудования будет завершен через 30-35 дней после его доставки.

Подробная спецификация планируемого к закупке оборудования представлена в Приложениях.

**Стоимость планируемого к закупке оборудования составляет 240245 USD., с учетом его доставки до города Самары<sup>1</sup>, а также стоимости монтажных работ, необходимых коммуникаций и других расходов.**

Кроме того, в финансовые проектировки включены следующие суммы:

**Система видеонаблюдения – 50.000 рублей.**

**Кассовые аппараты – 30.000 рублей.**

**Прочие затраты, связанные с оборудованием торгового зала – 30.000 рублей.**

<sup>1</sup> Без учета стоимости кассовых аппаратов и системы видеонаблюдения

### **3.3. Другие факторы, влияющие на функционирование.**

Кроме практически полного технического переоснащения торгового зала, Компания намерена уделить значительное внимание расширению ассортимента реализуемых товаров. Поскольку только расширение номенклатуры товаров повлечет за собой повышение товарооборота до запланированного уровня, и как следствие - появления возможности снижения цен.

Для решения этой задачи Компания также рассчитывает использовать кредитные ресурсы, пополняя ими оборотные средства.

Важно, что продовольственный универсам – точка розничной торговли, предлагающая свои услуги практически всем социальным слоям населения, именно поэтому расширение ассортимента, кроме всего прочего, элемент привлечения покупателей с различным уровнем дохода и различными потребностями, это позволит удержать существующих потребителей и привлечь новых, в которых Компания особо заинтересована.

Потенциал Компании позволяет с уверенностью планировать минимальные цены практически на все товары, в том числе, и на те позиции, реализация которых планируется в новом продовольственном магазине .

### **3.4. Краткое описание процесса оказания услуг.**

В отличие от традиционной, наиболее широко представленной в городе, так называемой “прилавочной” формы продажи продовольственных товаров, Компания намерена максимально активно использовать принцип самообслуживания покупателей. Торговая площадь, позволяет организовать торговлю значительным ассортиментом. Важно и другое – именно самообслуживание покупателей позволит достичь запланированных объемов продаж, обусловленных, в свою очередь существующими затратами на приобретение оборудования и накладными расходами. Для предоставления услуг самого высокого качества не менее чем 2500-3000 покупателям ежедневно возможно использовать только эту форму продажи услуг. Максимально возможное количество покупателей – это важнейший элемент торговой политики Магазина и это, безусловно, распространяется на будущий магазин.

Высокое качество обслуживания, которое Компания намерена использовать как основной элемент привлечения и удержания покупателей, представляет собой совокупность ряда факторов:

- Новое высокотехнологичное оборудование, которое обеспечивает наилучшую выкладку товара, его освещенность и соответствующее хранение.
- Особый подход к процессу организации торговли, при котором продавцы консультанты, находящиеся непосредственно в торговом зале, выполняют все необходимое для того, чтобы покупатель воспользовался в следующий раз услугами именно этого магазина. Исследования показывают, что отсутствие информации о каком-либо товаре и помощи со стороны персонала магазина может сказаться на отношении покупателя и явится фактором отказа от покупки услуг в дальнейшем.
- Удобный режим работы, с 9 до 23 часов.
- Разработанная специально для универсама система стимулирования, удобна и привлекательна для потребителей. Подробно эта система представлена в разделе “Маркетинговый план Компании”.
- Товары, представленные в торговом зале, будут размещены таким образом, чтобы по возможности оптимизировать движение покупателей по торговому залу, с той целью, чтобы посещение универсама не было утомительным.
- Важно, что каждая товарная группа будет представлена таким образом, чтобы потребители с различными уровнями доходов могли совершить покупку соответствующую их потребностям. Причем, удельный вес “дорогих” товаров будет



соответствовать удельному весу потребителей с соответствующими доходами в общем числе посетителей Универсама.

- Планируется, что ряд товарных групп будет находиться за прилавком, в силу специфики их продажи и потребительской культуры населения. Однако Компания уверена, что это обстоятельство не снизит качества оказываемых услуг, поскольку и эти товары покупатель сможет оплатить в кассах, расположенных на выходе из торгового зала, таким образом, процесс покупки усложняется незначительно.

### **3.5. Контроль качества реализуемой продукции и услуг.**

Особое внимание Компания намерена уделять контролю за качественными характеристиками реализуемых в торговом зале универсама товаров. В настоящее время продажа продовольственных товаров с истекшими сроками годности в крупных магазинах города приобрела значительный масштаб. При динамичном повышении потребительской культуры у жителей города, в будущем такие факты могут привести к снижению спроса на услуги магазина в целом, особенно это снижение может быть выражено в потребительской группе населения с доходами выше среднего уровня.

Тщательный анализ потребительских групп – потенциальных посетителей будущего продовольственного магазина позволит сформировать ассортимент в каждой товарной группе с учетом количественных и качественных характеристик соответствующих потребителей. Это позволит избежать необоснованно больших товарных запасов и максимально сократить “залеживание” товаров.

Кроме того, Компания особое внимание уделяет сохранению высочайшего качества предоставления услуг в торговом зале. Опыт работы других крупных магазинов показывает, что существует устойчивая тенденция снижения качества обслуживания покупателей с течением времени. Решение этой проблемы руководство Компании видит в особом подходе к оплате труда продавцов и товароведов. Важно, что система вознаграждения, при которой большая часть заработной платы зависит от выручки и дохода, должна быть динамичной, периодические проверки качества работы продавцов и других работников магазина должны стать основой пересмотра процентных ставок вознаграждения, определения размеров надбавок за отсутствие нареканий со стороны потребителей и поставщиков etc. Компания уверена, что это позволит сохранять качество услуг неизменно высоким.

## **4. Маркетинговый план**

### **4.1. Определение спроса и возможностей рынка**

#### **4.1.1. Общая характеристика рынка.**

Компания серьезно оценила свои возможности и пришла к выводу, что реализация данного проекта начинается в сложный экономический период.

В настоящее время сохраняется тенденция распределения по уровню материального достатка преимущественно в пользу высокодоходных слоев. Так, на долю 10% наиболее обеспеченного населения приходится 26% общего объема денежных доходов, а на долю 10% наименее обеспеченного населения – 2,6%.

Численность населения со среднедушевыми денежными доходами ниже среднедушевого дохода в целом по области составляет около 1360 тыс. человек или 62,5% общей численности населения.

Можно утверждать, что в дальнейшем данное распределение доходов сохранится. Продолжится уменьшение доли населения со средними доходами и увеличение доли населения с низким уровнем дохода. Однако именно население со средними и высокими

доходами является для продовольственного магазина перспективной целевой группой, поскольку обладает важнейшим качеством – платежеспособностью.

Использование денежных доходов, накопления и сбережения – к началу 1999 года по сравнению с началом 1998 изменилась структура использования денежных доходов населения. Доля покупки товаров и услуг выросла на 10,8 процентных пункта. На протяжении августа-ноября удельный вес потребительских расходов превышал 90% ежемесячных объемов денежных доходов.

Существует и устойчивая тенденция снижения реально располагаемых доходов населения области, которые снизились за 1998 год на 11,1%, в частности с августа по декабрь – на 17,3%. В 1999 году это снижение продолжилось.

На уменьшение этого показателя оказали влияние две основные причины – значительное повышение цен на потребительские товары, начавшееся во втором полугодии 1998 года и прирост задолженности по выплате заработной платы, пенсий, пособий.

Таким образом, демографическую и экономическую среду, в которой работает предприятие, следует оценить как неблагоприятную. Общая низкая платежеспособность населения вызывает в ряде случаев трудности со сбытом продукции. Уменьшение доли населения со средними доходами, и увеличение доли населения с низкими доходами способствует снижению платежеспособного спроса даже на сравнительно недорогие товары. В настоящее время стоимость набора из 25 продуктов питания по нормам потребления соответствующих прожиточному минимуму, в расчете на месяц составляет сумму в 470<sup>2</sup> рублей. Таким образом, **общий ежемесячный потенциал рынка розничных продаж продуктов питания города Самары составляет не менее 360 млн. рублей.**

Однако существуют и позитивные факторы, относящиеся к платежеспособной части городского населения. Несмотря на снижение числа потребителей, способных приобрести полный ассортиментный перечень товаров, входящих в прожиточный минимум, до 60% от всего городского населения, их потребительская культура динамично повышается. Это сказывается на формировании в каждом магазине круга постоянных покупателей и изменении его количественных характеристик в зависимости от ассортимента предлагаемых товаров и качества оказываемых услуг.

В настоящее время в городе Самаре функционирует незначительное число продовольственных магазинов, оказывающих услуги населению на принципах самообслуживания (супермаркеты). Подробное описание и оценка крупнейших из них приведены в разделе “Конкуренция и другие внешние факторы”.

Важно, что в настоящее время на рынке города не представлено ни одного крупного продовольственного универсама, отвечающего главному принципу – минимальным ценам на реализуемые продукты. Причину этого Компания видит в отсутствии у конкурентов возможности достичь того уровня товарооборачиваемости, при которой появляется возможность существенного снижения цен на основные продукты питания.

Продовольственный универсальный магазин обладает значительными возможностями для того, чтобы предложить потребителям одновременно и высокий уровень оказания услуг и одновременно минимально возможные цены на предлагаемые продукты. Такого магазина в городе нет, и уникальность проекта также является важным конкурентным преимуществом и фактором продвижения магазина на рынке.

Спрос на услуги розничной торговли не обладает ярко выраженной сезонностью, однако присутствуют циклические изменения объемов спроса на данные услуги. В основном это колебания связаны с праздничными днями. Компания располагает необходимыми данными об этих изменениях, и они заложены в финансовые проекции.

---

<sup>2</sup> По состоянию на 01.09.99г.

#### 4.2. Потребители услуг нового продовольственного магазина.

В качестве основных потребителей услуг продовольственного магазина Компания рассматривает жителей города Самары в возрасте от 18 до 65 лет. Именно эта возрастная группа наиболее активно осуществляет покупки в магазинах.

Безусловно, основу потребительской группы будут составлять жители города, проживающие, однако, в различных районах города, поскольку Магазин расположен на пересечении центральных магистралей и весьма удобен для потребителей, перемещающихся по городу в то или иное время суток.

Компания уверена, что посетителями магазина будут покупатели с различным уровнем дохода, которые будут осуществлять покупки различной стоимости и с различной частотой. В настоящее время матрица “частота посещений Магазина/доход на одного члена семьи потребителя” имеет следующий вид:

Таблица 1.

	Ежедн.	3 в нед.	1 в нед.	3 в мес.	1 в мес.	1 в пол.	Реже
До 500 р.	0.1	0.3	2.0	1.6	6.7	12.3	33.2
500-1000	0.1	0.5	2.1	1.5	4.5	5.9	13.1
1000-1500	0.1	0.2	0.9	0.4	1.7	1.3	2.7
1500-2000	0.1	0.2	0.2	0.3	0.9	0.8	0.8
2000-3000		0.2	0.4	0.2	0.5	0.3	0.3
3000-4000		0.1			0.5	0.2	
4000-5000				0.1	0.1	0.1	0.2
	Ежедн.	3 в нед.	1 в нед.	3 в мес.	1 в мес.	1 в пол.	Реже
5000-6000						0.1	
>6000					0.1		
<b>ИТОГО</b>	<b>0.4</b>	<b>1.5</b>	<b>5.6</b>	<b>4.1</b>	<b>15.0</b>	<b>21.0</b>	<b>50.4</b>

Таким образом, в настоящее время около половины потребителей г. Самары, посещает магазин реже одного раза в полугодие. При этом более тридцати процентов из них – это потребители с низким уровнем дохода.

Исследования, проведенные на территории города Самары, позволяют Компании получить достоверные прогнозные характеристики потребителей продовольственного магазина.

Таблица 2.

Удельный вес расходов на продукты питания среди потребителей с различным уровнем дохода.

	до 25%	25-49%	50-74%	75-100%
До 500	0.3	5.8	17.7	24.6
500-1000	0.1	6.0	12.7	7.9
<b>1000-1500</b>	<b>0.2</b>	<b>2.7</b>	<b>2.9</b>	<b>1.3</b>
<b>1500-2000</b>	<b>0.3</b>	<b>1.3</b>	<b>1.2</b>	<b>0.4</b>
<b>2000-3000</b>	<b>0.1</b>	<b>0.6</b>	<b>1.0</b>	<b>0.2</b>
<b>3000-4000</b>		<b>0.5</b>	<b>0.3</b>	
4000-5000		0.2	0.2	0.1
500-6000		0.1		
>6000	0.1			
<b>ИТОГО</b>	<b>5.2</b>	<b>18.7</b>	<b>37.5</b>	<b>37.8</b>

Таким образом, Компания намерена особое внимание уделять именно тем потребительским группам, которые расходуют не менее 50% ежемесячного дохода на покупку продуктов питания. Именно эти потребители придают особое значение ценам на основные продукты питания. Предложение минимально возможных цен Универсамом

будет являться основным стимулирующим фактором для этих групп, и именно их представители должны стать основными покупателями услуг универсама .

Таблица 3.

Соотношение возрастного состава посетителей универсама и частоты посещений.

Частота посещений	Возраст				
	До 18	19-30	31-45	46-60	>60
Ежедневно	0.1	<b>0.3</b>	<b>0</b>	0	0
3 в неделю	0.7	<b>0.6</b>	<b>0.2</b>	0	0
1 в неделю	1.7	<b>2.5</b>	<b>1.3</b>	0.3	0.1
3 в месяц	1.0	<b>1.6</b>	<b>1.1</b>	0.3	0.3
1 в месяц	3.5	<b>6.7</b>	<b>3.1</b>	1.3	0.9
1 в полугодие	2.3	<b>5.9</b>	<b>8.3</b>	3.4	1.3
Реже	5.4	<b>5.9</b>	<b>13.6</b>	12.2	14.1
ИТОГО	14.7	<b>23.5</b>	<b>27.6</b>	17.5	16.7

Исследования подтверждают, что основу регулярно посещающих продовольственный магазин, расположенный в «Золотом кольце» составляют потребители в возрасте от 19 до 45 лет. Это объясняется тем, что в основном посетителями Магазина являются работающие горожане, направляющиеся на работу или домой. Магазин и , в частности, универсам, в большинстве случаев не является конечной целью их поездки.

Компания уверена, что эта ситуация не будет значительным подвержена изменениям.

Потребители старшего возраста в основном посещают Универсам не чаще одного раза в шесть месяцев, наблюдения показывают, что это, прежде всего, связано, с низкой активностью данной потребительской группы и появление крупного продовольственного магазина на торговых площадях Универсама не изменит данную ситуацию.

**Торговая политика Универсама Магазина позволяет увидеть в качестве наиболее привлекательных потребителей услуг жителей города Самары со средним ежемесячным доходом на одного члена семьи от 1000 до 4000 рублей. В основном, это трудоспособное работающее население в возрасте от 19 до 45 лет, проживающее в различных районах города. Не менее 44% семей, членами которых являются потребители с этими характеристиками, имеют в собственности отечественный или иностранный автомобиль. Наиболее распространенная численность семьи – 3-4 человека. Большинство покупателей, от 55% до 75%, в зависимости от возраста, данной потребительской группы – это работающие женщины.**

**Всего данная потребительская группа составляет 44.6% от всего трудоспособного населения города.**

Подробные характеристики этой целевой потребительской группы таковы:

Таблица 4.

Соотношение частоты посещения Универсама и доля семейного бюджета, расходуемого на продукты питания в целевой потребительской группе

	До 25%	25-49%	50-74%	75-100%
Ежедневно	0	0.2	0	0
Не менее 3 раз в неделю	0.2	0.1	<b>0.3</b>	0
Не менее 1 раза в неделю	0.4	1.1	<b>1.4</b>	0.4
Не менее 3 раз в месяц	0.1	0.8	<b>0.9</b>	0.3

Не менее 1 раза в месяц	0.5	1.7	<b>4.2</b>	1.5
Не менее 1 раза в полугодие	0.3	2.5	5.9	4.0
реже	0.9	2.1	6.6	8.1
ИТОГО	5.3%	19%	43.3%	32%

Особое внимание Компания намерена уделить качеству оказываемых услуг, одним из элементов которого должен стать удобный режим работы магазина. Исследования показали, что из этой потребительской группы покупки продуктов питания после 20 часов совершает:

Таблица 5.

Ежедневно	14.7%
Не менее 3 раз в неделю	18.6%
Не менее 1 раза в неделю	17.4%
Не менее 3 раз в месяц	6.5%
Не менее 1 раза в месяц	13.4%
Не менее 1 раза в полугодие	6.4%
Реже	22.8%

Таким образом, в будущей деятельности Компания будет уделять значительное внимание привлечению потребителей, осуществляющих покупки после 20 часов вечера, поскольку более 50% из них периодически, не реже одного раза в неделю, совершают покупки продуктов питания в это время суток.

#### **4.3. Сегментирование потребителей и определение объемов продаж услуг.**

Тщательные исследования, которые были проведены Компанией, позволили достаточно точно спроектировать структуру совокупности, составляющей потребителей услуг Универсама.

Краткая характеристика исследований такова:

Методом личного интервью (face-to-face), было опрошено 1000 респондентов в возрасте от 10 лет и старше, выборочная совокупность которых, представляет собой микромодель населения города. Критериями построения выборочной совокупности послужили пол и возраст респондента. Случайность отбора респондентов обеспечивалось произвольным выбором начального адреса в заданном доме и последующим пошаговым отбором домохозяйств. Генеральная совокупность населения города Самары старше 10 лет, приблизительно составляет 1 миллион 34 тысячи человек. Время проведения исследования – август 1999 года.

Для определения номинальных денежных поступлений было использовано несколько факторов, именно:

- Средний ежемесячный доход потребителя
- Удельный вес затрат на продукты питания в ежемесячном доходе потребителя
- Частота осуществления покупок продуктов питания потребителем.

Используя данные, полученные в результате социологических исследований, Компанией была смоделирована структура потребительской группы – покупателей услуг магазинов, осуществляющих розничную торговлю продуктами питания.

Для получения подробной информации, все потребители, с учетом информации, полученной от них, были разделены на пять групп активности, в зависимости от частоты покупок в течение месяца.

Таким образом, структура потребительской группы имеет следующий вид:

Таблица 6.

Средние суммы ежемесячных затрат (в рублях) на продукты питания потребителей с различными доходами и удельным весом затрат на продукты питания

	До 25%	25-49%	50-74%	75-100%
1000-1500	312	462	815	1093
1500-2000	437	647	1093	1531
2000-3000	625	925	1562	2187
3000-4000	875	1295	2187	3062
Более 4000	1000	1480	2500	3500

Таблица 7.

Число потребителей с соответствующим доходом (строки) и удельным весом затрат на продукты питания (столбцы).

Первая группа активности - ежедневно (1,5% потребителей)

	До 25%	25-49%	50-74%	75-100%
1000-1500				7
1500-2000		8		
2000-3000				
3000-4000				
Более 4000				
ИТОГО		8		7

Вторая группа активности – не менее 3 раз в неделю. (7,1% потребителей)

	До 25%	25-49%	50-74%	75-100%
1000-1500			20	
1500-2000		10	11	
2000-3000		21		
3000-4000		9		
Более 4000				
ИТОГО		40	31	

Третья группа активности – не менее 1 раза в неделю (13% потребителей)

	До 25%	25-49%	50-74%	75-100%
1000-1500	9	60	10	
1500-2000			10	
2000-3000	10	11	20	
3000-4000				
Более 4000				
ИТОГО	19	71	40	

Четвертая группа активности – не менее 3 раз в месяц (10,3% потребителей)

	До 25%	25-49%	50-74%	75-100%
1000-1500		41		
1500-2000	10	10	10	
2000-3000			21	
3000-4000				
Более 4000			11	
ИТОГО	10	51	42	

Пятая группа активности – не менее 1 раза в месяц (39,6 потребителей)

	До 25%	25-49%	50-74%	75-100%
1000-1500	10	42	73	52
1500-2000	10	42	32	10
2000-3000		21	20	11
3000-4000		30	21	
Более 4000	11	11		
ИТОГО	31	146	146	73

Представители этих пяти групп активности должны составить не менее 45-50 процентов от общего числа покупателей услуг нового магазина. Всего Компания планирует продавать свои услуги 1400-1500 потребителям ежедневно, или 43.500 потребителям в месяц.

Таким образом, с учетом расчетов затрат различных потребительских групп, изложенных в таблице 6, общий ежемесячный объем денежных поступлений продовольственного магазина Компании имеет следующую структуру:

Таблица 8.

Группа активности	Частота покупок в месяц	Ежемесячные денежные поступления (рублей)
Первая	30	368.415
Вторая	12-14	793.356
Третья	4-5	1.477.666
Четвертая	3	298.588
Пятая	1	522.252
<b>ИТОГО</b>		<b>3.460.277</b>

Исследования, проведенные Компанией на территории города Самары, а также информация, полученная от аналогичных супермаркетов, расположенных в других городах, показывают, что население, с ежемесячными доходами не менее 1000 рублей на одного члена семьи является источниками 80-85% всех ежемесячных денежных поступлений продовольственных магазинов. Все остальные поступления – это продажи услуг населению с доходами ниже 1000 рублей.

**Таким образом, Компания планирует, что номинальные ежемесячные поступления продовольственного Универсама будут составлять сумму в 3.979.318 рублей.**

#### **4.4. План объемов продаж товаров и товарных групп.**

В соответствии с тщательным анализом фактических результатов продаж в Универсаме, общим снижением объемов продаж товарных групп в крупных продовольственных магазинах, эффективностью информационного воздействия на потребителей услуг магазина (см. п. Стратегия маркетинга) Компания располагает следующими прогнозными данными по объемам продаж:



## План продаж продуктов питания в продовольственном магазине

	Товары и товарные группы	Планируемый номинальный <sup>3</sup> объем продаж в месяц. (рублей)
1.	Мясо и птица	47752
2.	Колбасные изделия и копчености	175090
3.	Рыба	151214
4.	Масло животное	63669
5.	Масло растительное	47752
6.	Маргариновая продукция	95504
7.	Молоко и молочная продукция	401911
8.	Сыр	103462
9.	Консервы мясные	3979
10.	Консервы рыбные	31835
11.	Консервы овощные	35814
12.	Консервы фруктово-ягодные	27855
13.	Яйца	39793
14.	Сахар	19897
15.	Кондитерские изделия	1094312
16.	Варенье, джем	4500
17.	Чай	107442
18.	Соль	7959
19.	Мука	15917
20.	Хлеб и хлебобулочные изделия	338242
21.	Крупа и бобовые	31835
22.	Макаронные изделия	19897
23.	Овощи	23876
24.	Фрукты	51731
25.	Вино-водочные изделия	517311
26.	Безалкогольные напитки	194987
27.	Мороженое	67648
28.	Прочие продовольственные товары	11938
<b>29.</b>	<b>ИТОГО продовольственных товаров</b>	<b>3733122</b>
30.	Галантерея	23876
31.	Бакалея	23876
32.	Прочие непродовольственные товары	206925
	<b>ИТОГО Номинальная выручка</b>	<b>3987797</b>

С учетом проектировок, изложенных в пункте 4.4. Маркетингового плана Компании по проекту продовольственного универсального магазина средневзвешенная плановая номинальная ежемесячная выручка составит сумму 3.800.000-3.850.000 рублей, включая непродовольственные товары. Эта итоговая сумма использована в дальнейших финансовых проектировках с учетом сезонных и циклических изменений в объемах продаж каждой товарной группы и товара.

<sup>3</sup> Без учета инфляции, сезонных и циклических изменений.

## **4.5. Конкуренция и другие внешние факторы**

### **4.5.1. Основные конкуренты**

В качестве основных конкурентов Компания рассматривает как мелкие и средние продовольственные магазины, расположенные в непосредственной близости от Компании, так и продовольственные рынки и крупные универсальные магазины.

Первая группа: Мелкие и средние продовольственные магазины, расположенные в непосредственной близости от Магазина:

- **магазины на автобусных остановках “ул. Ленина”, “Театр”.**
- **Минимаркет “Карен”**

Характер покупок в данных магазинах: повседневный. Днем покупки носят как целенаправленный, так и случайный (во время ожидания автобуса) характер. Эти магазины имеют круглосуточный режим работы, поэтому после 22-23 часов в данном микрорайоне они остаются единственными, обслуживающими покупателей. Ассортиментные возможности данных магазинов ограничены их площадями. Из-за незначительной оборачиваемости у данных торговых точек отсутствует возможность снижения цен.

При условии достаточного ассортимента и невысоких цен Универсам Магазина будет иметь значительное конкурентное преимущество перед ними. Другим весомым моментом, определяющим потенциальный успех универсама, является удобство его расположения и наличие парковки в непосредственной близости от магазина.

Вторая группа: Продовольственные рынки

- **Главный**

Это ближайший к Магазину продовольственный рынок с широким набором основных продуктов. Однако характер покупок здесь – периодический (в среднем 1 раз в неделю) и целенаправленный. Ежедневные покупки потребители предпочитают делать в магазинах. Кроме того, на рынке не всегда гарантировано качество продукции и соблюдение условий ее хранения. Важно, что ряд товарных групп (например, мясо) являются специализацией рынков, и Магазин не может рассматриваться в данном случае как конкурент продовольственным рынкам, однако дополнительный сервис, который может предложить Магазин, в данном случае может существенно снизить стоимость одной покупки посетителя продовольственного рынка. Т.е. потребитель, ограничиваясь на рынке лишь покупкой специализированной продукции, другие необходимые продукты будет стремиться приобрести в Магазине. Особенно важно изменить поведение потребителей именно Главного продовольственного рынка.

Третья группа: Крупные универсальные магазины

- **Универсам “Жигулевский”**
- **“Самарушка”**
- **“Карен”**
- **Гастроном “Купеческий”**
- **“Матрешка”**

Эти магазины являются конкурентами Универсама Компании по целевой потребительской группе. И именно этим магазинам Компания уделяет и планирует в дальнейшем уделять особое внимание.

Целесообразно представить оценку конкурентных преимуществ каждого из этих магазинов в виде таблицы (☺☺-Отлично, ☺☹-хорошо, ☹☹ - Удовлетворительно, ☹☹-Плохо):

◆ - Универсам “Жигулевский”
● - Универсам “Купеческий”
● - Универсам “Самарушка”
□ - Супермаркет “Матрешка”
○ - Супермаркет “Карен”

	☺☺	☺☹	☹☹	☹☹	
Удачное местоположение	◆	●●	○□		Неудачное местоположение
Достаточный ассортимент	◆	●●○		□	Недостаточный ассортимент
Низкий уровень цен		●●◆		□○	Высокий уровень цен
Доброжелательный торговый персонал			◆●○ ●□		Недоброжелательный торговый персонал
Удобный режим работы	○●□	◆●			Неудобный режим работы
Положительные физические характеристики	○●	◆	●	□	Отрицательные физические характеристики
Удачный “фэйсинг”	○	●	◆●□		Неудачный “фэйсинг”

Расшифровка факторов, используемых в анализе:

### 1. Местоположение.

В число важнейших компонентов оценки местоположения магазина входят:

- характеристики площади (размеры, форма и т.д.)
- простота парковки
- интенсивность пешеходного потока
- интенсивность транспортного потока
- общественный транспорт
- заметность, примечательность, окружение
- соседство с аналогичными предприятиями

Принимая во внимание данные характеристики можно утверждать, что расположение Универсама, как и всего Магазина, является уникальным. По совокупности факторов, определяющих оценку местоположения, он превосходит любой из анализируемых магазинов.

### 2. Характер и качество ассортимента.

При оценке данного фактора принимается во внимание глубина, широта и качество ассортимента товаров, имеющих в магазине.

К сожалению, в настоящий момент ассортимент товаров – наиболее слабая сторона Универсама. Он не может составить конкуренцию ни одному из вышеуказанных магазинов.

### 3. Уровень цен.

В сложившейся ситуации цена может стать одним из решающих факторов конкуренции. Особенно это касается магазинов, позиционирующих себя как “престижные” и устанавливающих неоправданно высокую торговую надбавку на продукты повседневного спроса.

#### **4. Торговый персонал.**

При оценке торгового персонала учитывается профессионализм, компетентность и соответствие действий продавца ожиданиям покупателей.

Практически ни в одном из анализируемых магазинов уровень обслуживания не соответствует уровню магазина. Наиболее часто встречающиеся недостатки – медленное обслуживание (это касается в основном магазинов не использующих систему самообслуживания) и плохая ориентация продавцов в ассортименте собственного отдела, не говоря уже о соседних отделах.

На основе имеющейся информации, можно утверждать, что особое внимание стоит уделять не только профессиональной подготовке торгового персонала, которая обычно на достаточно хорошем уровне, но и разработке системы заинтересованности продавцов в отличном обслуживании покупателей, то есть подготовке компетентного и высокомотивированного персонала.

#### **5. Режим работы.**

Все магазины имеют практически одинаковый режим работы. Они начинают работать с 9:00, работают без обеда и выходных. Заканчивают работу в интервале с 22:00 до 24:00.

Существующий в настоящее время режим работы Универсама является приемлемым. Решение об увеличении продолжительности работы до 24:00 можно принимать только на основе анализа посещаемости магазина в вечерние часы.

#### **6. Физические характеристики.**

В понятие физических характеристик входят такие вещи, как внутренняя планировка, ширина проходов и лестниц, освещение, кондиционеры и т.д., то есть все то, что позволяет делать покупки с максимальным удобством.

Исследования показывают, что наличие в магазинах имеющих систему самообслуживания с оплатой товаров на выходе, объем продаж выше, чем в тех, где товары приходится предварительно оплачивать.

#### **7. “Фэйсинг<sup>4</sup>”.**

Это понятие включает в себя качество представления товаров в магазине: прилавки, витрины и т.д. Практика показывает, что правильное расположение товара на полках и удачное оформление места продажи способствуют его выбору потребителем. Именно поэтому Компания уделяет особое внимание данному критерию оценки.

Краткие замечания по каждому из анализируемых магазинов:

- Универсам “Жигулевский”

Магазин довольно удачно расположен и имеет удобную парковку. Ассортимент товаров широк. Уровень цен – средний. Наличие рядом хозяйственного магазина, а также планируемое открытие ярмарки по торговле промышленными товарами может приблизить этот комплекс магазинов к уровню Магазина.

В самом универсаме ощущается нехватка пространства. Отсутствие системы самообслуживания также делает процесс совершения покупок не слишком удобным. Следует обратить внимание на снижение качества обслуживания со времени открытия магазина, так как это основная проблема персонала многих магазинов – первоначально высокий уровень обслуживания постепенно возвращается к обычному “гастрономовскому”. Поэтому с самого начала Компания планирует разработать систему стимулирования персонала в качестве реализуемых услуг.

---

<sup>4</sup> То же, что и “выкладка”

- “Самарушка”

Магазин расположен на магистрали с интенсивным транспортным потоком, как пассажирским, так и личным. Однако парковка здесь менее удобна и не рассчитана на большое количество машин. Сравнительно небольшие размеры магазина ограничивают его ассортимент и возможности наилучшей демонстрации товаров. Система самообслуживания не используется, а количества продавцов недостаточно для быстрого обслуживания покупателей, отсюда – довольно большие очереди в часы наиболее интенсивного посещения.

- “Оша”

С точки зрения интенсивности пешеходного и транспортного потока магазин расположен довольно неудачно, хотя имеет удобную стоянку, и проехать на личном транспорте к нему достаточно просто, однако расположение в непосредственной близости Спортивного сооружения достаточно часто создает проблемы для владельцев личного автотранспорта. Магазин использует систему самообслуживания и имеет самую удачную организацию торгового зала и “фэйсинг” товаров. С точки зрения удобства совершения покупок, наряду с гастрономом “Купеческий”, это лучший магазин. Однако здесь неоправданно высокие цены, особенно на товары, не относящиеся к категории товаров повседневного спроса. Кроме того, недостаточное количество кассовых терминалов в часы активности покупателей приводит к снижению качества обслуживания.

- Гастроном “Жигулевский”

По характеристикам гастроном сравним с супермаркетом “Карен”, хотя месторасположение его более удачно. Достаточно высокий уровень организации торгового зала и “фэйсинга”, при этом уровень цен в гастрономе ниже уровня цен аналогичных продуктов в супермаркете “Карен”.

- “Матрешка”

По сравнению с “Купеческим” и супермаркетом “Карен”, магазин, также использующий систему самообслуживания, выглядит явным аутсайдером. Здесь практически нет парковки, узкий ассортимент товаров повседневного спроса, неудобная организация торгового зала (изначально определена формой помещения), неудачный “фэйсинг” даже престижных и дорогих товаров.

Можно определить, по каким факторам можно достичь преимущества перед каждым из конкурентов:

Таблица 10.

<i>Конкуренты</i>	Возможные конкурентные преимущества Универсама
Универсам “Жигулевский”	- уровень цен - торговый персонал - физические характеристики
“Самарушка”	- уровень цен - торговый персонал - физические характеристики
“Карен”	- местоположение - уровень цен - торговый персонал
“Матрешка”	- местоположение - уровень цен - торговый персонал - физические характеристики

<i>Конкуренты</i>	Возможные конкурентные преимущества Универсама
“Купеческий”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- местоположение</li> <li>- уровень цен</li> <li>- торговый персонал</li> </ul>

При планировании деятельности продовольственного универсама Компания уделит особое внимание привлечению в качестве потребителей населения с высокими доходами (от 3000 рублей ежемесячного дохода на одного члена семьи), которые в настоящее время пользуются услугами Конкурентов, и среди которых Универсам крайне непопулярен. Для этой группы особое значение имеет наличие соответствующего ассортимента и качества обслуживания. И Компания обладает возможностями обеспечить это.

#### 4.5.2. Другие внешние факторы.

Компания, планируя свою деятельность, значительное внимание уделяет условиям реализации проекта, которые значительно изменятся с течением времени.

Финансовые проектировки, которые представлены в соответствующем разделе, составлены с учетом инфляционных ожиданий, снижения общего объема платежеспособного спроса, появления новых конкурентов.

Опыт работы компании на рынке розничных продаж продуктов питания позволяет достаточно точно оценить сезонные и циклические колебания объемов продаж по каждой товарной группе, которая будет представлена в продовольственном универсаме, кроме того, тщательному анализу подвержены и товарные запасы, которые будут максимально оптимизированы.

Компания учитывает в своих проектировках и потери, связанные с транспортировкой, хранением и реализацией товаров. Как показывает практика работы аналогичных магазинов в других регионах России, эти потери составляют не более 0.5% от товарооборота.

Важно, что Компания учитывает возможность появления на рынке города других универсальных магазинов, которые могут стать прямыми конкурентами как новому магазину, так и Магазины вообще. Однако проект обладает рядом конкурентных преимуществ, которые позволяют Компании быть уверенными, что появление на рынке новых конкурентов незначительно скажется на объемах продаж Универсама.

#### **4.6. Конкурентные преимущества продовольственного универсального магазина.**

- Уникальное месторасположение здания магазина «Золотое кольцо», в котором будет располагаться магазин.
- Относительно низкий уровень цен по сравнению с другими крупными продовольственными магазинами города.
- Квалифицированный и доброжелательный персонал
- Минимальные временные потери на поиск и покупку товаров
- Развитый дополнительный сервис
- Более удобный режим работы по сравнению с рядом конкурентов
- Широкий и демократичный ассортимент товаров, которые будут представлены в торговом зале, рассчитанный для потребителей с различным уровнем дохода.
- Современное оборудование, обеспечивающее высокое качество оказываемых услуг, а также соответствующее хранение и “фейсинг”
- Реализация программ по стимулированию спроса

- Наличие необходимого информационного обеспечения потребителей, включающего в себя присутствие в торговом зале продавцов консультантов, информационные таблички, ценники, рекламные материалы.
- Просторный торговый зал
- Наличие парковки для автотранспорта покупателей

#### **4.7. Стратегия маркетинга**

Компания намерена строить свою маркетинговую политику с учетом следующих целей:

1. Реализация мероприятий по расширению и поддержанию ассортимента. Налаживание и восстановление контактов с поставщиками.
2. В течение не более чем трех месяцев с момента открытия продовольственного магазина запланирован выход на номинальный объем продаж.
3. Стабилизация уровня продаж.

Выполнение первой цели уже ведется Компанией. Планируется, что к моменту реализации проекта Компания будет располагать достаточными ресурсами, чтобы открывшийся после реконструкции магазин смог предложить потребителям максимально широкий, возможно уникальный ассортимент продовольственных товаров.

Вторая цель представляет собой отдельную программу, выполнение которой планируется в рамках следующих этапов.

**Этап 1. Подготовка общественного мнения. Задача – формирование интереса со стороны населения города к новому магазину до его открытия.**

Для этого планируется:

Размещение интервью с руководством Компании, информационных материалов в печатных и электронных СМИ, целью которых будет рассказ о новом проекте, о его главной особенности – возможности предоставления услуг самого высокого качества населению с практически любым уровнем доходов. Кроме того, как показали исследования, население значительное внимание уделяет именно качеству обслуживания в продовольственных магазинах. Для более чем 55% населения именно квалифицированные и доброжелательные продавцы являются фактором, определяющим решение о повторном посещении магазина. Таким образом, главными тезисами, на которых будет акцентироваться внимание населения в процессе подготовки общественного мнения это:

Новый продовольственный универсам – магазин для всех.

Широкий ассортимент – высокое качество обслуживания.

Кроме того, планируется в рамках реализации данного этапа информирование поставщиков об открытии магазина с предложением дальнейшего сотрудничества.

**Срок реализации этапа - с начала реконструкции до –10 дней до открытия магазина после реконструкции.**

**Стоимость этапа – 8000 рублей.**

**Этап 2. Распространение рекламной информации об открытии магазина. Задача этапа – привлечение в первую неделю работы магазина максимального количества потребителей.**

Особое внимание Компания уделяет факту создания интереса к открывающемуся магазину. Важно, чтобы оно приобрело общегородской масштаб, поскольку «Золотое кольцо» – крупнейший магазин города и в качестве потребителя его услуг руководство видит каждого горожанина. Распространение информации об открытии магазина с использованием электронных СМИ позволит охватить все население города.

В рамках реализации этапа планируется изготовление рекламной видео- и аудиопродукции.

В качестве носителей информации будут использованы телеканалы и радиостанции.

Компания также в настоящее время рассматривает возможность размещения наружной рекламы на территории центральной части города.

Планируется, что в дни открытия магазина в «Золотом Кольце» будут открыты ярмарки и в ряде комплексов будут организованы распродажи.

В дальнейшем, после открытия магазина информационное воздействие будет снижено, и в дальнейшем будет связано с продвижением Программы Создания Спроса – третьего этапа работы.

**Срок реализации этапа – 7-0 дней до открытия магазина.**

**Стоимость этапа – 55000 рублей.**

Инструментом реализации третьей цели маркетинговой политики является специально разработанная Компанией Программа Стимулирования Спроса. Именно реализация этой программы позволит сформировать круг постоянных покупателей услуг – представителей различных групп активности.

Программа включает в себя работу в двух направлениях –

1. Поддержание высокого уровня посещаемости.
2. Стимулирование увеличения суммы покупки.

Высокий уровень посещаемости, который должен быть достигнут благодаря реализации этапов, изложенных выше, будет поддерживаться следующим:

**Неизменно широким ассортиментом и качеством предоставляемых услуг.**

Практика работы других магазинов показывает, что покупатель в значительной степени привязан к ассортименту, который предлагает тот или иной магазин, и его изменение может привести к снижению покупательского интереса. Именно поэтому Компания в своем постоянном рекламном воздействии будет акцентировать внимание на неизменности ее высоких позиций в сфере ассортимента и качества оказываемых услуг.

**Уникальным набором дополнительных услуг**, в том числе приему заказов по телефону, обслуживанию покупателей с использованием пластиковых карт, проведением распродаж и презентаций новых продуктов, доставкой заказов на дом или в офис покупателей etc.

Особое внимание Компания намерена уделить потребительской группе со средним ежемесячным доходом не ниже 1000 рублей, покупки которой могут составить не менее 80% всех денежных поступлений продовольственного магазина. Для этой группы компания разрабатывает постоянно действующую систему скидок, при которой каждый покупатель, совершивший покупку на определенную минимумом сумму, получает карточку, дающую в момент следующего посещения Универсама возможность бесплатного получения товара на сумму в 5-10 рублей<sup>5</sup>. Это позволит стимулировать покупателей совершать покупки на большие суммы. Особенность этой системы - появившаяся у покупателя возможность к определенному им самим дню собрать достаточное количество карточек, для того, чтобы получить бесплатно товар на значительную сумму. Кроме того, по данным карточкам планируются розыгрыши лотерей.

Компания уверена, что при соответствующей информационной поддержке эта программа будет достаточно популярной и эффективной. **Начало ее реализации запланировано на четвертый месяц работы реконструированного универсама. Примерные расходы на данную программу заложены в финансовые проектировки.**

Общая сумма ежемесячных расходов на рекламу и продвижение услуг и торговой марки Универсама составляет 1-2% от товарооборота магазина. Кроме того, в финансовые проектировки заложены дополнительные ежеквартальные расходы в размере 1% от валового объема продаж.

Таблица 11.

<sup>5</sup> Критерии получения карточек будут уточнены в процессе работы супермаркета на основе анализа совершенных покупок.



**Календарный график мероприятий по рекламе и продвижению услуг  
продовольственного магазина**

Мероприятие	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1													
2													
3													
4													
5													

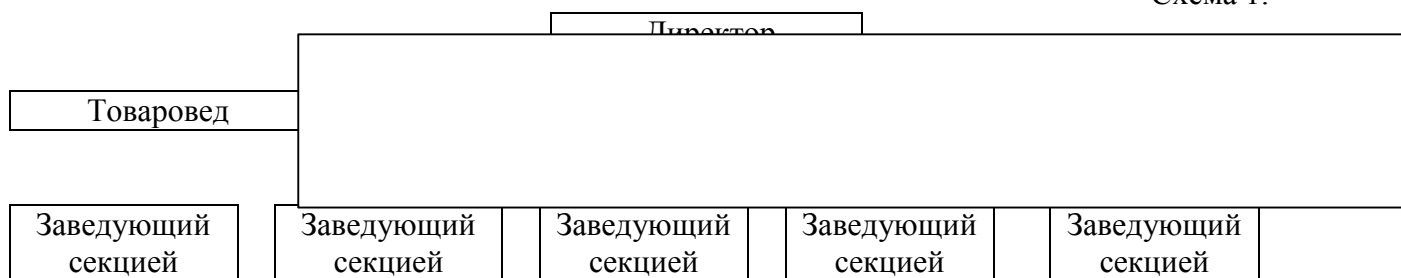
- 1- Мероприятия по формированию общественного мнения, включающая в себя проведение пресс-конференции с участием руководства Компании, интервью, рассылку пресс-релизов в печатные и электронные СМИ.
- 2- Изготовление и распространение рекламной информации об открытии продовольственного магазина, оказывающего услуги на принципиально новом уровне.
- 3- Проведение презентаций фирм-поставщиков и дегустаций и распространение информации об этих мероприятиях
- 4- Распространение рекламной информации в рамках Программы Стимулирования Спроса
- 5- Проведение лотерей и различных праздников

## **5. Управление и организация**

### **5.1. Менеджмент**

Администрация Компании возьмет на себя функции управления работой продовольственного магазина, однако, планируется, что непосредственное администрирование будет осуществляться заместителем директора Компании по продовольственным товарам. Планируемая управленческая схема универсама такова:

Схема 1.



При использовании этой схемы управления Директор совмещает функции главного бухгалтера. Общий бухгалтерский учет деятельности магазина осуществляет Компания, оплата этих услуг включается в арендные платежи.

**Директор** магазина выполняет работы по планированию деятельности магазина на каждый календарный месяц, а также составляет перспективные ежеквартальные и годовые планы, которые утверждаются руководством Компании. Также на директора возлагаются следующие полномочия:

Заключение договоров на приобретение и поставку товаров и товарных групп на сумму не выше установленного лимита. Договоры на сумму, превышающие установленный лимит требуют согласования с администрацией Компании.

Утверждение ежемесячных планов денежных поступлений по каждой из секций, предоставляемых товароведом.

Осуществление контроля за выполнением товароведами, заведующими секциями своих обязательств, утвержденных ежемесячными планами и должностными инструкциями.

Подготовка и предоставление отчетов о работе магазина в Администрацию Магазина.

Осуществление премирования товароведов по итогам деятельности за отчетный период.

**Товароведы** магазина осуществляют следующие основные функции:

Осуществляют учет движения товаров и товарных групп.

Производят расчет прибыльности планируемых к заключению договоров.

Осуществляют постоянный контроль над оборачиваемостью товаров соответствующей товарной группы.

Обеспечивают сбор и обработку информации от продавцов и заведующих секциями о конкретных товарах и товарных группах.

Планируют и осуществляют ассортиментную и ценовую политику по закрепленным за ними товарам и товарным группам.

Осуществляют работы по расширению и поддержанию ассортимента.

Налаживают и поддерживают контакты с поставщиками продукции.

Осуществляют контроль за качеством поступающих на реализацию товаров.

Осуществляют контроль за работой вверенных им секций.

Осуществляют распределение вознаграждения среди заведующих вверенных им секций торгового зала.

Другие функции в соответствии с должностной инструкцией.

**Заведующие секциями** выполняют следующие функции:

Осуществляют контроль за соблюдением правил торговли и работой продавцов.

Подготавливают предложения по изменению, расширению ассортимента товаров, представленных в секции.

Выполняют другие функции, в соответствии с должностной инструкцией.

Финансовые, бухгалтерские, кадровые, маркетинговые и другие функции будут возложены на соответствующие подразделения Компании и сторонних консультантов.

## **5.2. Организационная структура продовольственного магазина. Оплата труда и вознаграждение.**

С начала реализации проекта лизинга торгового оборудования Компания намеревается изменить организационную структуру Универсама.

Компания в процессе реализации проекта планирует уделить особое внимание системе оплаты труда сотрудников магазина, поскольку ее эффективность и гибкость является основой высокого качества обслуживания потребителей. Разрабатываемая система вознаграждения будет реализовываться до начала технического переоснащения, это позволит избежать различных ошибок в период реализации проекта. Однако полностью данная система будет использована Компанией только после открытия магазина после реконструкции и окончания мероприятий по ротации и набору кадров.

Особенностью системы вознаграждения является наличие у каждого работника фиксированной и переменной части заработной платы. Переменная часть представляет собой периодически, не реже чем 3 раза в год пересматриваемую, процентную ставку от фактически полученной выручки (товарооборота) соответствующей секции или товарной группы и (или) фактически полученной прибыли магазина. Такой подход позволяет каждому сотруднику получать вознаграждение в зависимости от эффективности выполнения возложенных на него обязанностей. Кроме того, будет существовать специальный фонд у каждого товароведа и заведующего секцией, а также у директора. Эти фонды будут распределяться среди персонала магазина с учетом

количества замечаний по работе каждого сотрудника и отсутствием жалоб со стороны потребителей, кроме того, с учетом прибыли, полученной Универсамом за соответствующий период и ее соотношении с планируемыми результатами. Директор будет формировать свой фонд, средствами из которого он может премировать товароведов. Товароведы, распоряжаясь собственным фондом, вознаграждают заведующих секциями.

Такая система позволит наиболее эффективно контролировать распределение прибыли с учетом заслуг каждого работника магазина и выполнять один из важнейших принципов организации работы продовольственного магазина и всей Компании – жесткое определение функций каждого работника. Именно это необходимо для оптимального использования трудовых ресурсов.

Важно, что у различных работников удельный вес в общем вознаграждении фиксированной части также различен. Так, у директора и товароведов фиксированная часть будет составлять не более 30-40% от вознаграждения, у вспомогательных работников этот показатель 85-90%.

Ниже приводится перечень должностей с предполагаемой схемой начисления заработной платы и вознаграждений:

Таблица 11.

Должность	Кол-во	Фиксированный оклад		Переменная часть з/п
Директор	1	1000	1000	% от полученной прибыли
Товаровед	4	800	3200	% от выручки секций и % от полученной прибыли от совершенных сделок
Заведующий секцией	5	700	3500	% от выручки секции
Продавец	12	500	6000	% от выручки, полученной с соответствующей товарной группы
Продавец-консультант торгового зала	8	500	4000	% от выручки, полученной с соответствующей товарной группы
Старший кассир	2	700	1400	% от выручки
Кассир	10	600	6000	% от выручки
Контроллер-кассир	4	600	2400	% от выручки
Вспомогательные работники	4	800	3200	% от выручки
<b>ИТОГО</b>	<b>48</b>		<b>30700</b>	

Такой подход полностью отражает степень ответственности и участия каждого работника в финансовых результатах работы магазина.

**Планируется, что ежемесячный фонд заработной платы работников не будет превышать 1.6 % от товарооборота продовольственного магазина. Эта проектировка используется в финансовом плане.**

Важно, что такая система будет частично введена компанией в период реализации подготовительного периода – с 1-го квартала 2000 года. Полная реализация запланирована в декабре 2000 года.

Планируется двухсменная работа, у всех работников, кроме товароведов и директора магазина.

## 6. Финансовый план проекта

### *Валюта проекта*

Основная валюта проекта - Рубли (руб.)

Валюта для расчета на внешнем рынке - Доллар США (USD)

Курс на момент ввода : 1 \$ US = 25.500 руб.

### *Темпы роста/падения курса доллара (%)*

1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00

### *Ставка рефинансирования*

Валюта	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Рубли	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00

### *Инфляция(Рубли)*

Объект	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Сбыт	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Прямые издержки	25,00	24,75	24,50	24,25	24,00	0,00
Общие издержки	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Зарплата	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Недвижимость	25,00	24,75	24,50	24,25	24,00	0,00

### *Налоги*

Учрежденное Компанией Общество с Ограниченной ответственностью облагается единым налогом на вмененный доход в сумме 25767 рублей в месяц, а также персонал Общества подоходным налогом по ставке 12% от Фонда оплаты труда.

### *Кредиты*

Запланированные проектом кредиты имеют стоимость 50% годовых в рублях.

### *Лизинг*

Выплата лизинговых сумм начинается с момента поставки оборудования и заканчивается через 40 месяцев, согласно условиям Лизинговой компании поставщика.

Планируемая стоимость лизинга – 12-15% годовых в валюте.