Институт Бизнеса и Политики

Курсовая работа

По курсу: «Стратегический менеджмент»

На тему: **« Стратегическое планирование на фирме»**

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнила: | Проверила: |
| Студентка 5 курса  заочного отделения | ***Замятина М.Ф.*** |
| ***ИВАНОВАО.Н.*** |  |
|  |  |

Санкт-Петербург

2009

**Содержание:**

Введение…………………………………………………………………………..3

1. Основные понятия стратегического планирования

1.1. Понятие «Стратегия»…………………………………………….....5

1.2. Стратегические элементы бизнеса (СЭБ) и синергия…………….6

1.3. Стратегическое конкурентное преимущество (СКП)…………….8

1.4. Процесс стратегического планирования………………………….9

2. Оценка и анализ фирмы на примере рекламного агентства ООО «ВЕГА»

2.1. STEEP- анализ……………………………………………………..11

2.2. Отраслевой анализ: 5 сил М.Портера..…………………………....13

2.3. SWOT- анализ……………………………………………………....15

2.4. Конкурентный анализ……………………………………………...17

2.5. Многофакторный анализ и выявление рисков…………………...21

3. Применение стратегического планирования в рекламной компании ООО «ВЕГА»

3.1. Элементы стратегического планирования………………………..22

3.2. Планирование и разработка рекомендаций по развитию организации...………………………………………………………................22 ......3.3 Разработка рекомендаций по развитию организации, новые стратегические и тактические цели организации..........................................23

Заключение……………………………………………………………………….27

Приложение………………………………………………………………………28

Список литературы………………………………………………………………36

**Введение**

Стратегическое управление на предприятии или стратегический менеджмент является проверенной временем концепцией и практикой эффективного управления предприятием в современной рыночной экономике.

Сегодня практически все предприятия страны стоят перед проблемой кардинальной реорганизации или развития. Субъективно немногие до конца осознали их необходимость, глубину предстоящих изменений, но объективно этот процесс идет и будет ускоряться. В его основе - смена типа экономической системы, переход к рыночной экономике**.[8]** Для страны с развитой рыночной экономикой многие сформулированные ниже положения являются прописными истинами. Сейчас руководители оказались в ситуации, когда они сами должны формулировать цели организации для себя и для других людей и за них этого никто не сделает. При этом в связи с усложнением управленческих функций полагаться только на свою работоспособность, интуицию, предприимчивость и гибкость ума уже недостаточно. Эффективное управление не допускает произвола при принятии управленческих решений. Без опоры на специальные знания рано или поздно руководитель окажется перед валом неразрешенных управленческих проблем.

В работе представлены краткие сведения о стратегическом планировании и управлении, которые составляют суть стратегического менеджмента. Стратегия понимается как осознанная и продуманная разработка стратегических решений, влияющих на будущее предприятия как средство связи его с внешней средой.

Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических решений, направленных на долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотра целей и корректировку общего направления развития**.[1]**

В данной курсовой работе будет проведено исследование деятельности организации «Вега», с *целью* выработки дальнейшего стратегического плана развития организации.

*Задачи* работы: проведение анализа внешней и внутренней среды, технико-экономических показателей организации, SWOT и SPACE анализ. На основе этого предполагается разработка дальнейшего плана действий деятельности организации.

*Объектом* курсовой работы является деятельность организации.

*Предметом* курсовой работы является «Вега» .

**1. Основные понятия стратегического планирования**

**1.1. Понятие «Статегия»**

**Стратегия –** это досрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы его деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции предприятия в окружающей среде, приводящее предприятие к его целям**.[7]**Стратегия определяет направление в сторону конечного состояния, оставляя свободу выбора с учетом изменяющееся ситуации. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении ее на верхнем уровне управления предприятием. Для нижнего уровня иерархии, стратегия верхнего уровня превращается в цель.

Можно выделить несколько **видов стратегий**:

1. Стратегия, по которой складываются отношения внутри предприятия – **организационная концепция;**
2. Стратегия, по которой складываются отношения предприятия с внешней средой - **стратегия бизнеса**;
3. Стратегия, по которой предприятие ведет свою ежедневную деятельность - **тактика**;
4. Стратегия, используемая при оценке результатов деятельности предприятия в настоящем и будущем - **система планово-контрольных показателей**.

Процесс выработки стратегии заканчивается установлением общих направлений развития предприятия. Как только предприятие выходит на желаемый уровень, разработанная ранее стратегия перестает быть нужной.

Процесс разработки стратегий включает три основных этапа:

- на первом этапе определяется корпоративная миссия;

- на втором этапе миссия конкретизируется посредством разработки целей предприятия;

- на третьем этапе формулируют стратегию, направленную на достижение намеченных целей.

Далее приступают к реализации стратегии.

Основная цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность.

**1.2. Стратегические элементы бизнеса (СЭБ) и синергия**

Большинство средних и крупных предприятий представляют собой сложные комплексные системы, производящие различные виды продукции, поэтому для проведения анализа и планирования возникает необходимость выделения внутри предприятия самостоятельных подразделений (единиц). В экономической литературе можно встретить различные названия таких подразделений: Стратегические зоны хозяйствования (Ансофф); стратегические сферы деятельности (Грюниг); стратегические хозяйственные подразделения (Карлофф); стратегические хозяйственные единицы (Голубков). В данной работе будем использовать термин «стратегические элементы бизнеса» (СЭБ).

Впервые концепция СЭБ была сформулирована фирмой «Дженерал Электрик», как способ развития диверсифицированного производства. Таким образом, стратегия начинает концентрироваться вокруг стратегических элементов бизнеса.

***Стратегическими элементами бизнеса*** называются такие хозяйственные подразделения, которые могут управляться и планироваться относительно независимо от других рынков и инфраструктур**.[3]**

**Критерии выделения СЭБ:**

1. Вид продукции, услуг или работ;
2. Группа потребителей, на которую СЭБ ориентирован;
3. Конкурентные преимущества;
4. Стабильность в течение длительного периода.

***Синергическая связь* –** связь, которая при кооперированных совместных действиях стратегических элементов бизнеса предприятия обеспечивает увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо.

Ответом на эти взаимосвязи явилась концепция синергии. ***Синергия* –** это стратегические конкурентные преимущества, или эффект, полученный в результате взаимного усиления связей между подсистемами (СЭБ) в открытых системах. Синергия возникает при соединении двух и большего числа стратегических элементов бизнеса в одной организации. Ансофф определяет преимущества синергии формулой «2 + 2 = 5»: «суммарная отдача всех капиталовложений фирмы больше, чем сумма показателей отдачи по всем ее отделениям».

**Источники синергии:**

1. применение одних и тех же производственных мощностей;
2. использование общефирменных служб (НИОКР, маркетинговой, финансовой служб, отдела сбыта и т.п.);
3. взаимодополняемость, когда приемы управлении одним подразделением дополняют приемы управления другим (производственное и сбытовое).

Следует отметить, что в период спада и депрессии экономики состояние синергетических фирм более устойчивое по сравнению с другими предприятиями.

**1.3. Стратегическое конкурентное преимущество (СКП)**

Основой успешной конкуренции является стратегическое конкурентное преимущество, которое обеспечивает выживание предприятия в долгосрочной перспективе. Преимущество – это превосходство в чем-либо в сравнении с кем-либо. Следовательно, ***стратегическое конкурентное* *преимущество (СКП)*** – это превосходство предприятия в чем-либо по сравнению с конкурентами, которое обеспечивает его успешное функционирование в долгосрочной перспективе.

В бизнесе используется огромное количество СКП. Например, СКП могут быть: качество, уровень обслуживания покупателей, торговая марка, квалифицированное управление, высокий уровень инженерно-технических работников, низкие издержки производства, финансовые ресурсы, обратная связь с потребителями, ширина товарной линии, техническое превосходство, характеристики товара, инновации, доля рынка, низкие цены, маркетинговые знания, месторасположение, имидж, культура и т.д. Однако, для победы в конкурентной борьбе недостаточно выявления СКП, т.к. преимущество имеет свой жизненный цикл. Если предприятие не будет дорабатывать, обновлять свои СКП, то конкуренты могут обойти его и свести на нет первоначальное СКП.

Например, аудиторская контора имеет хороший имидж на рынке, который базируется на высокой квалификации и компетенции специалистов. Чтобы поддержать свои СКП, аудиторская контора должна постоянно повышать уровень знаний и навыков своих работников.

В настоящее время, чтобы создать СКП, надо не просто модернизировать производство или управление, но и четко знать, какая цель должна быть достигнута. Поэтому многие ведущие фирмы сформулировали свои СКП в виде лозунгов и правил, которым должны следовать все ее работники.

Таким образом, конкурентное преимущество можно определить как материальные (производственные и денежные средства) и нематериальные (торговая марка, имидж, персонал, опыт, ноу-хау) активы, которыми владеет предприятие, те сферы деятельности, которые стратегически важны для бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

**1.4. Процесс стратегического планирования**

Процесс стратегического планирования начинается с этапа **диагностики**, который включает анализ внешней и внутренней среды предприятия. Цель данного этапа – диагностировать ситуацию на перспективу с учетом изменений внешней среды и положения предприятия. В процессе анализа внешней среды изучают потребителей, конкурентов, рынок и воздействие факторов окружающей среды на деятельность предприятия, определяют настоящие и будущие угрозы и возможности развития бизнеса. Внутренний анализ включает в себя технико-экономический, финансовый и портфельный анализ. Цель данного анализа – определить силы и слабости предприятия. Портфельный анализ служит для углубления самоанализа и заключается в определении сил и слабостей каждого СЭБ**.[4]** Цель портфельного анализа – создать баланс между новыми и старыми продуктами, между СЭБ приносящими и использующими денежную наличность.

Второй этап процесса стратегического планирования – это **принятия решений**, который начинается с определения миссии и целей предприятия или тех результатов, к которым стремится бизнес. Для достижения поставленных целей формируется перечень альтернативных стратегий, после чего приступают к их анализу и выбору. Результатом данного этапа является стратегический план.

На третьем этапе приступают к **практическому осуществлению** стратегического плана. На основе выбранных стратегий развития предприятия разрабатывают инвестиционные программы, бизнес-планы, тактические действия. Изменение факторов внешней и внутренней среды вносят свои коррективы в стратегический план предприятия, поэтому в ходе его реализации следует проводить оценку и доработку стратегий. Процесс стратегического планирования является цикличным и непрерывным

**2. Оценка и анализ фирмы на примере рекламного агентства ООО «ВЕГА»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Собственники (владельцы, акционеры) | Получение прибыли, становление компании на рынке РФ и стран СНГ, как ведущей рекламной компании. | Создание рекламной компании полного цикла. Формирование репутации надежной фирмы. |
| Менеджеры | Захват большей части рынка, формирование постоянного круга заказчиков. Ознакомление клиентов с другими рекламными компаниями, для выбора. | Выжить в конкурентной среде и предоставить свои услуги максимальному количеству клиентов |
| Сотрудники | Создание новых рекламных проектов, получение прибыли, надежные социальные программы | Раскрыть творческие способности, возможность карьерного роста, бесплатного обучения. |
| Потребители | Мы даем Заказчику рекомендации как лучше представить рекламный материал, чтобы более полно отразить в нем положительные свойства рекламируемого товара. | Надежность компании, сжатые сроки выполнения работы, предоставление скидок крупным заказчикам и постоянным клиентам. |
| Поставщики | Постоянный поток заказов, своевременная оплата. | Формирование тесных партнерских связей, для обеспечения слаженной работы компании. |
| Государство | Работа в соответствии с законодательством Российской Федерации | Формирование устойчивых предпочтений отечественным товарам. |

Таб.1.1 Заинтересованные стороны в деятельности предприятия, описание их интересов.

**2.1. Анализ влияния дальнего и внешнего окружения на организацию: STEEP – анализ.**

Название анализа - аббревиатура факторов, которые следует изучить:

S- социальные

T- технологические

E- экономические

E- экологические

P- политические

**S** - Всем известно, чем закончилась для огромного числа людей рекламные «бумы» по телевидению России и других стран СНГ нашумевших коммерческих компаний «МММ», «Торговый дом «Селенга», «Хопер-инвест» и др. Организаторы этих финансовых «пирамид» потратили огромные деньги на широкие рекламные кампании, которые принесли невероятные доходы им и невосполнимые материальные, а также моральные потери всему населению страны.

Этот факт является реальным подтверждением могущественного влияния рекламы на потребителя, с одной стороны, и показателем того, какой вред она может принести, – с другой. Если, во-первых, реклама носит заведомо недобросовестный характер. Во-вторых, в стране нет правовой, законодательной базы, которая могла бы не допустить появления таких, не соответствующих действительности, реклам. В-третьих, у нас еще не сформировался механизм саморегулирования рекламного бизнеса.

**T** - технологические

**E** - Рекламный бизнес приобретает возрастающее значение в реализации взаимосвязи производства и потребления, формировании спроса и обеспечении оборота общественного капитала.

Не все расходы на рекламу могут быть компенсированы ростом цен. Поэтому они должны рассматриваться как инвестиции (в имя фирмы, в ее товарный знак), что вызывает увеличение акселератора.

Особенностью рынка рекламы является то, что покупателем рекламы-товара и рекламы-услуги, как правило, выступает не их конечный потребитель, а рекламодатель, реализующий через проведение рекламной кампании, прежде всего, свои интересы. Таким образом, контроль потребителя над рекламой оказывается утерянным. Потребление рекламы наступает в результате покупки и потребления других товаров и услуг, во многих случаях вопреки воле потребителя. В связи с этим можно говорить о навязывании рекламы, что требует мероприятий, связанных с ее регулированием и защитой суверенитета потребителя.

Оборот рекламных продуктов и услуг растет в результате суммирования внутрифирменных рекламных планов, возрастающий объем последних зависит от увеличивающейся сравнительной эффективности расходов на рекламу**.[6]**

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов исследования в качестве базы дальнейших теоретических и прикладных изысканий с целью прогнозирования направлений и динамики развития российского рынка рекламы. Даны рекомендации по качественному развитию отдельных сегментов рынка рекламы, рекламы в Интернет, выявлены специфика и перспективы развития Российского рынка рекламы. Материалы диссертации могут использоваться в учебных курсах по экономической теории, институциональной экономике, маркетингу и другим дисциплинам.

**E** – реклама так же играет значительную роль и в данном аспекте, призывая общество бережнее относиться к окружающему миру.

**P** - К настоящему времени реклама в России и других республиках СНГ стала более цивилизованной, приобрела те необходимые черты полезности для общества, которыми и должна обладать.

Конечно, и рекламный рынок индустриально развитых стран Запада с его широким разнообразием форм, способов, приемов рекламы создает прецеденты нечестной рекламы. Они сводится к двум видам:

* реклама, приносящая вред потребителю;
* реклама, нарушающая законы и правила честной конкуренции.

Первый вид рекламы – реклама вводящая потребителя в заблуждение или откровенно обманывающая его. Второй – это реклама, прямо или косвенно порочащая конкурента.

Таким образом, во всех странах мира, где осуществляется какая-либо рекламная деятельность, проблема ее регулирования всегда актуальна. При этом известны три способа регулирования рекламной деятельности:

* саморегулирование;
* регулирование со стороны большого бизнеса;
* государственное регулирование.

**2.2. Отраслевой анализ: 5 сил М. Портера.**

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, на­сколько эффективно компания противодействует следующим конку­рентным.Рассмотрим каждый элемент отдельно, а так же, влияние каждого из них на анализируемую компанию «ВЕГА».**[10]**

1. *Конкуренты -* Выраженного единоличного лидера на рынке рекламных услуг в Санкт-Петербурге в настоящее время нет. Для фирмы характерны малая доля рынка при высоких темпах роста. В тройку наших ближайших конкурентов входят рекламное агентство ООО «Метроном», рекламное агентство «Афкап», рекламное агентство «Коммет». Конкурент 1 имеет и сложившуюся репутацию и постоянных клиентов, является официальным оператором размещения рекламы в метрополитене. Имеет свои рекламные носители. Конкурент 2 и 3 также имеют свои оригинальные носители в метрополитене. Но у всех конкурентов очень узкопрофильная сфера деятельности. Эти фирмы занимаются только размещением рекламной информации на своих носителях. Нашей фирме необходимо завоевать хорошую репутацию среди потенциальных клиентов, приложить все усилия для удовлетворения потребностей уже существующих клиентов. Немаловажно, что это не повлияет на цену рекламы. Для постоянных заказчиков мы будем предоставлять скидки в размере 15%. По достигнутой договоренности с руководством метрополитена нашему агентству предоставляется скидка 20%. Так же учитывая то, что в нашем агентстве выполняются все виды работ: начиная с идеи, разработки бренда, до полномасштабных региональных рекламных кампаний. Наш неординарный, творческий подход к исполнению своих обязательств, несомненно, завоюет симпатии рекламодателей.
2. *Клиенты -* Поиском клиентов занимаются менеджеры из отдела по сбыту и реализации. Заказчиком рекламной акции может быть как крупная организация, так и малое предприятие. Реклама может оказывать чрезвычайно сильное воздействие на потребителя в разных ситуациях. Если спрос на продукцию неудовлетворительный, она усиливает его. Основными клиентами нашего рекламного агентства будут преимущественно крупные фирмы, уделяющие особое внимание качеству рекламы. Это, в первую очередь, иностранные компании, считающие необходимым продвижение своего товара на российском рынке. По нашим прогнозам они составят 30% от общего числа наших клиентов. Во-вторых, это российские товаропроизводители, ищущие новые рынки сбыта для своей продукции или выпускающие товар-новинку. Их доля - 50% от общего числа клиентов. Наконец, это рестораны, клубы, отели, торговые центры и универмаги в Санкт-Петербурге, желающие привлечь новых посетителей, либо укрепить свой имидж – 20%. Всех наших заказчиков мы готовы обеспечить мощной, хорошо продуманными и неповторимыми рекламными мероприятиями, включающими широкий диапазон каналов и методов воздействия.
3. *Товары-заменители-* реклама является важнейшей составляющей современного рынка и маркетинговой политики производителя.
4. *Поставщики-* рекламное агентство ООО «ВЕГА» имеет хорошую репутацию у своих поставщиков, т.к. достаточно часто пользуется их услугами и всегда вовремя осуществляет все платежи. В свою очередь, поставщики предоставляют скидки и высокое качество своей продукции.

**2.3. SWOT – анализ.**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Внутренние сильные стороны*** | ***Внутренние слабые стороны*** |
| \*Эффективная стратегия, поддержанная конкурентно значимыми навыками знаниями в ключевых областях;  \* Право собственности на ключевые технологии, уникальные навыки в разработке технологий, патенты на ключевые технологии;  \* Превосходство над конкурентами по объёму интеллектуального капитала;  \* Умелое использование электронной коммерции;  \* Высокий уровень обслуживания покупателей;  \* Широкая география поставок продукции и/или возможности сбыта в глобальных масштабах;  \* Партнёрские отношения или совместная деятельность с другими компаниями, обеспечивающая доступ к профессиональной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим рынкам; | \* Не устойчивое финансовое положение;  \*Слабый имидж; |
| ***Внешние возможности компании*** | ***Внешние угрозы компании*** |
| \* Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов;  \*Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей;  \*Использование собственных технологий и ноу-хау компании для производства новых видов продукции или организации нового бизнеса;  \*Использование технологий Internet и электронной коммерции для радикального сокращения затрат и/или дальнейшего увеличения продаж. | \*Угрозы выхода на рынок новых конкурентов;  \*Ужесточение конкуренции между действующими на рынке компаний, ведущее к снижению прибыли;  \*Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политике в других странах;  \*Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки компании; |

**[2]**

**2.4. Конкурентный анализ.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Параметры*** | ***"ECCENTRIC"*** | ***"GREAT"*** | ***"ЭФФЕКТ"*** | ***"Вега"*** |
| Виды собственных носителей | -Лайт-боксы в нижних вестибюлях метрополитена | -Звуковая реклама в метрополитене | -Лайт-боксы на балюстрадах эскалаторов | - Напольная графика в нижних и верхних вестибюлях метрополитена  - Стикеры на входных/выходных дверях станций  -Промоушн акции в нижних вестибюлях метрополитена |
| Цены | Минимальная скидка 10% | Минимальная скидка 10% | Минимальная скидка 10% | Минимальная скидка 15% |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Другие услуги | Консультации по вопросам эффективности рекламы в метрополитене | Размещение рекламы в вагонах метрополитена | Размещение рекламы на крупноформатных лайтбоксах в метрополитене | Реклама в Санкт-Петербургском метрополитене:  -реклама на бортах вагонов (new)  -световая реклама в верхних вестибюлях у касс (А1) (new)  -световая реклама в верхних вестибюлях (900х1800) (new)  -напольная графика в метрополитене (new)  -реклама на входных и выходных дверях станций (А3) (new)  -реклама в вагонах  -щитовая реклама на путевых стенах 2х4 м  -промоушен акции в метрополитене  -звуковая реклама  а также нестандартные виды рекламы в метрополитене  \*Разработка и проведение комплексных  рекламных кампаний (Санкт-  Петербург, Москва).  \*Все виды рекламы в метрополитенах Санкт-Петербурга, Москвы и других городах России.  \*Наружная реклама (банерная, световая, щитовая)  \*Оформление выставок.  \*Дизайн. Проектирование. Креатив.  \*Изготовление WEB-сайтов.  \*Разработка фирменного стиля.  \*Сувенирная и представительская продукция.  \*Реклама в СМИ.  \*Анимация и 3-D анимация.  \*Изготовление видео-продукции.  \*Компьютерная графика.  \*Разработка концепции сценария.  \*Полиграфия (production).  \*Напольная графика (production).  \*Настенная роспись интерьеров. (new) |
| Расположение | м. Приморская (В.О). | Ул. БронницкаяЗдание руководства метрополитена | Ул. Профессора Ивашенцева. | М. Владимирская. |
| Условия | Большой Бизнес-центр, вход через проходную, система пропусков. Бизнес-центр, вход через проходную, система пропусков. | вход через проходную, система пропусков. Бизнес-центр, вход через проходную, система пропусков. | Далеко от метро. | 1-ый этаж жилого дома (переведен в нежилой фонд), круглосуточный доступ, охраняемая парковка у офиса. |

***Повышение конкурентоспособности.***

Преимуществами нашего агенства заключаются в том, что:

- рекламное агенство полного цикла;

- для постоянных клиентов особые условия (скидки и т.д.);

- является дилером;

- свои носители;

- эксклюзивные виды рекламы;

- создание новых носителей под клиента.

Также одним из важных условий привлечения внимания к услугам данной фирмы является **реклама**. В наше время без этой "спутницы" невозможно представить ни один товар или услугу.   
Наиболее распространенными способами рекламы являются: реклама в Интернете позволяет привлечь внимание заказчиков из других городов и стран. Фирма размещает рекламу в городских справочниках с периодичностью раз в год, так как они публикуются в конце каждого года. Фирма пользуется услугами издательства ЗАО "Справочники Петербурга", выпускающим справочник "Абонент". Информация о фирме размещается в нескольких разделах, рекламная площадь 66х60 мм, название выделяется жирным шрифтом, используется дополнительная строка. Изготовление календарей и упаковочного материала с логотипом рекламируемой фирмы; Установление фирменных рекламных стендов на улицах города, реклама на своих носителях,реклама на автомобилях,таблички,крышные установки,оформление ветрин.

***Маркетинговый анализ рынка.***

Выше было изложено об основных конкурентах в этой области деятельности, но хотелось бы подчеркнуть то, что эти организации считаются одними из крупных, но не стоит упускать из виду существование множества средних и мелких фирм предоставляющих рекламные услуги, а это в свою очередь увеличивает уровень конкуренции**.[6]**

***Определение целевой аудитории.***

Сегодня в России на рекламу тратятся значительные финансовые средства. Экономические обороты рекламного бизнеса в нашей стране практически сравнялись с оборотами в сфере торговли нефтью. Однако сейчас в России рекламная деятельность переживает острый кризис. Для достоверности приведем данные анкетирования, проведенного американским Фондом Сороса, чтобы выяснить, на что ориентируются покупатели, приобретая товары, от чего зависит их выбор. В одном из вопросов анкеты корреспондентов просили охарактеризовать современную российскую рекламу. Большинство опрошенных отметили, что российская реклама «навязчива» (84 чел.), «примитивна» (72), «субъективна» (47), «самодовольна» (34).**[5]**

Вы не можете отделаться от навязчивой и однообразной рекламы. Нельзя не сказать о недостоверности рекламной информации. Очень часто реклама совершенно не соответствует содержанию того, что рекламируется. До недавнего времени никто в России не наказывал за неточности в рекламе, никто не следил за достоверностью предлагаемой информации. В настоящее время на защиту своих прав встали как отдельные покупатели, так объединения - общества покупателей.

В 1996 году принят закон «О естественных монополиях», новая редакция закона «О защите прав потребителей» и закон «О рекламе».

Таким образом, в России цивилизованный рынок предлагаемых реальных услуг находится на стадии формирования. В перспективе он будет расти, так как число фирм товаропроизводителей, предпочитающих качественную рекламу, неуклонно увеличивается.

**2.5. Многофакторный анализ и выявление рисков**

Возможные риски:

1. риск, связанный с неоплатой услуг рекламодателями;
2. риск, связанный с изготовлением полиграфической продукции плохого качества.

Политические риски:

1. политическая неустойчивость внутри государства;
2. риск, связанный с забастовками.

Источники возникновения рисков:

1.недостаточная информация о спросе на данный товар;

2.недостаточный анализ рынка;

3.недооценка своих конкурентов;

4.падение спроса на данный товар.

**Меры по сокращению и минимизации рисков.**

Действие перечисленных рисков можно ограничить с помощью тщательной проверки финансового положения и репутации Клиента. Мы будем работать по 100%-ной предоплате. С рекламными агентствами, имеющими собственную производственную базу, мы будем устанавливать тесные деловые отношения на длительный срок.

Также для избежания изготовления некачественной полиграфической продукции мы собираемся тщательно выбирать типографии, знакомиться с их образцами и работать с 50%-ной предоплатой.

**3. Применение стратегического планирования в рекламной компании ООО « ВЕГА»**

**3.1. Элементы стратегического планирования.**

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Нашей главной стратегией является стратегия захвата рынка.**[9]**

**3.2.Планирование и разработка рекомендаций по развитию организации*.***

***Планирование работы фирмы.   
 Организация подготовки фирмы к производству услуг.***  Поиском клиентов занимаются менеджеры из отдела по сбыту и реализации. Заказчиком рекламной акции может быть как крупная организация, так и малое предприятие. Чаще в необходимости проведения рекламной программы нуждаются товары новые, еще не известные потребителям, но также не стоит сбрасывать со счетов товары, которые на рынке уже достаточно давно. Эта категория продукции тоже нуждается в рекламе для поддержания к ней интереса у потребителей.   
 Процедура поиска имеет индивидуальный характер, т.е. каждый сотрудник выбирает удобный для себя способ. При первой встрече с клиентом, как правило, обговаривается общее содержание проекта; на что направлена данная акция; каких результатов хочет добиться заказчик после проведения программы. После этого заказ рассматривается в фирме всеми отделами; рассчитывается стоимость программы и работы агентства; количество менеджеров необходимых для данного заказа, а также просчитываются стоимость дополнительных материалов ( как правило, материалы для акции предоставляет заказчик., это: сама продукция, рекламные проспекты и брошюры, специальная форма одежды, часто и логотипом фирмы). Часто специальной формой занимается агентство, и эта услуга оплачивается отдельно**.[11]**   
 Если все условия программы удовлетворяют заказчика, то фирмой составляется окончательный договор, который подписывается обеими сторонами в двойном экземпляре. Сроки выполнения программы обговариваются еще на начальном этапе формирования заказа. Договора с магазинами, торговыми центрами и рынками являются обязанностью менеджера ведущего заказ.   
 В случае если заказчиком является производитель, который уже обращался в данное рекламное агентство, то его заказ принимает менеджер, работавший с ним в прошлый раз. Таким образом, у каждого менеджера есть своя клиентская база. Менеджер, сформировавший заказ получает 20% от его стоимости, а это является стимулом к заключению крупных сделок.

**3.3 Разработка рекомендаций по развитию организации, новые стратегические и тактические цели организации**.

Наша компания является диверсифицированной, и поэтому пирамида разработки стратегии рассматривается на четырех организационных уровнях:

1. ***Корпоративная стратегия (стратегия для всей компании)***
2. ***Бизнес-стратегия (для каждого направления деятельности компании).***
3. ***Функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности)***
4. ***Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц внутри функциональных единиц)***

**1**. **Корпоративной стратегией** нашей фирмы является

- стратегия захвата рынка

- повышение производительности всех подразделений, по мере упрочнения общего положения компании в избранной области корпоративная стратегия концентрируется на усилении долгосрочных конкурентных позиций и повышение прибыли всех подразделений.

**2. Бизнес-стратегия -** дифференциация услуг (рекламное агентство полного цикла) В нашем случае, ценовая бизнес-стратегия нам не подходит, т. к. цены на рынке рекламных услуг одинаковые, если снизить цены на предоставление рекламы, то предприятие будет убыточно.

**3. Функциональная стратегия**

Стратегия отдела маркетинга концентрируется на разработке путей увеличения объема продаж и создание имиджа компании.

Финансовая стратегия- предприятие ориентировано на ускорение оборота денежных средств, снижение кредиторской задолженности.

**4. Операционная стратегия**

Реклама, обеспечивающая максимальный контакт с клиентами и рост продаж за счет выполнения рекламного бюджета.

**Обоснование выбора стратегии.**

Для нашей фирмы наиболее подходящей товарной стратегией является стратегия интенсивного маркетинга. В настоящее время фирма "ВЕГА" находится в стадии внедрения на рынок рекламных услуг, на котором уровень конкуренции достаточно высок. Емкость рынка достаточно велика, а это указывает на не ограниченное число потребителей, в данном случае заказчиков рекламных акций, среди которых есть и такие кто не обращался раннее в рекламные агенства за услугами, и даже ничего не знает о существовании таковых. Учитывая все эти условия, фирма выбрала стратегию интенсивного маркетинга.   
Суть этой стратегии в том, чтобы на товар, в данном случае на рекламные услуги, устанавливается достаточно высокая цена, позволяющая полностью возместить затраты на его изготовление, но фирма готова нести большие затраты на стимулирование сбыта посредством рекламы и создание имиджа компании.   
Одним из наиболее важных факторов, является уровень цен на услуги, на сопутствующие этому материалы, зависящий от продолжительности самой акции и объем работ, связанных с ней. Фирма устанавливает исходную цену, а затем корректирует ее с учетом различных факторов, действующих в окружающей среде. В настоящее время цена рекламной акции, с учетом материалов, работы персонала и транспортных издержек колеблется от 500 до 2300,$ а иногда и выше, в зависимости от продолжительности акции. Для расчетов принята среднерыночная цена1000$. Если фирма сделает свои цены ниже чем у конкурентов то существует возможность, что рекламное агенство не только не окупит затрат на создание проекта, но и понесет некоторые убытки, что абсолютно недопустимо. В качестве решения этой проблемы можно рассмотреть вариант изменения товарной стратегии, но говорить об этом пока еще рано, необходимо посмотреть, как в дальнейшем фирма будет себя вести на рынке рекламных услуг.   
В качестве вознаграждения заказчиков за определенные действия, такие, как ранняя оплата счетов, большие заказы и др. фирма готова изменить свои исходные цены или установить гибкую систему скидок, особенно для постоянных и крупных клиентов.   
Также одним из важных условий привлечения внимания к услугам данной фирмы является реклама.

Стратегические капитальные вложения фирмы направлены на аренду офиса в центре города и оснащение его для эффективной и удобной работы коллектива, приобретение новейшего программного обеспечения и всех необходимых материалов для выполнения заказов.

Из-за сложностей по расширению доли рынка и сильной конкуренции фирме для занятия устойчивого положения на рынке необходимо максимально использовать все имеющиеся ресурсы и совершенствовать используемые технологии, поэтому оптимальный объем капитальных вложений соответствует. Фирма располагает всеми необходимыми информационными ресурсами для занятия одного из лидирующих положений; квалификация персонала очень высока, что позволяет выполнять различные закалы в сравнительно короткие сроки по сравнению с другими фирмами. Тогда возможности фирмы будут оптимальными.

**Заключение**

Стратегический менеджмент является чрезвычайно важным для фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий своего развития. В условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменения позиций потребителей, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического менеджмента.

Рекламная компания «ВЕГА» дает Заказчику рекомендации как лучше представить рекламный материал, чтобы более полно отразить в нем положительные свойства рекламируемого товара, применяя статистические знания для наилучшего рекламного воздействия на потребителя.

Миссией нашей фирмы является предоставление рекламных услуг как отечественным, так и иностранным производителям продовольственных и иных товаров, в соответствии с законодательством Российской Федерации.   
Рекламные акции, направленные на ознакомление потребителей с новыми товарами, или же с товарами уже известными, занимают одно из ведущих мест в области рекламного бизнеса. Подобные акции позволяют предприятию-заказчику увеличить объемы продаж своей продукции, а потребителю лучше ознакомиться с рекламируемыми товарами.

Таким образом, второй составной частью миссии фирмы является ознакомление потребителей не только с зарубежными, но и с отечественными производителями и их продукцией, что в дальнейшем может повлиять на формирование устойчивых предпочтений отечественным товарам.   
 Краткосрочной целью фирмы является: способность организации выжить в конкурентной среде и предоставить свои услуги максимальному количеству клиентов.   
 Среднесрочной целью является: формирование репутации, как надежной фирмы; укрепление своих позиций на уже завоеванном сегменте рынка; увеличение прибыли за счет умеренного повышения цен.

К долгосрочным целям можно отнести: расширение ассортимента предоставляемых услуг; создание новых рекламных проектов; формирование постоянного круга заказчиков, в том числе и иностранных производителей. А также, фирма планирует вложение средств в создание собственной мини-типографии, для изготовления собственной полиграфической продукции, как для собственных проектов, так и для других рекламных агентств.

**Приложение**

Прейскурант «ВЕГА»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование услуг рекламного агенства «ВЕГА» | Прейскурант на оказываемые виды услуг «ВЕГА» |
| - Напольная графика в нижних и верхних вестибюлях метрополитена | 100 $ 1м2 |
| - Стикеры на входных/выходных дверях станций | А3-50$(от 1 пакета (в пакете 276 шт.)) |
| -Промоушн акции в нижних вестибюлях метрополитена | 3-4$ 1 час работы, 10% фирме |
| Реклама в Санкт-Петербургском метрополитене: |  |
| -реклама на бортах вагонов (new) | 1300$ 1 вагон |
| -световая реклама в верхних вестибюлях у касс (А1) (new) | 310$ 1 касса |
| световая реклама в верхних вестибюлях (900х1800) (new) | 800$ |
| -реклама на входных и выходных дверях станций (А3) (new) | А3-50$(от 1 пакета (в пакете 276 шт.)) |
| -реклама в вагонах | от 7 до 51,20$ (min 200 шт. + 30 %) |
| -щитовая реклама на путевых стенах 2х4 м | 550-595$ |
| -промоушн акции в метрополитене | 2 чел. на станции -100$+ 3-4$ за 1час. |
| -звуковая реклама | час пик (прайм)-10,03 руб. слово  не прайм- 7,67 руб. слово  Новый Год (декабрь)- 11,08 слово. |
| \*Разработка и проведение комплексных  рекламных кампаний (Санкт-Петербург, Москва). | от 1000$ |
| Наружная реклама (банерная, световая, щитовая) | от450-2000$ |
| \*Изготовление WEB-сайтов. | 1500$ |
| \*Разработка фирменного стиля. | от 400$ |
| \*Сувенирная и представительская продукция. | от 0,20$ (не менее 100 шт.) |
| \*Реклама в СМИ. | от 5000$ |
| \*Изготовление видеопродукции | от 500$ |
| \*Компьютерная графика. | от 500$ |
| \*Разработка концепции сценария | от 1000$ |
| \*Полиграфия (production). | от 0,80$ (не менее 100 шт.) |
| \*Напольная графика (production). | 135$ |
| Тривижен | 5000$ 1 сторона |
| Брендмауэры | от 5000 до 100000$ |
| Радио (FM) | от 20$ |
| Сити-формат | 260$ |
| Реклама на транспорте | 25$ 1 м2 |

Форма образования бизнеса.

В настоящее время наиболее приемлемой организационно - правовой формой предприятия является О*бщество с Ограниченной Ответственностью,* которое учреждается и фун­кционирует в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом от 8 февраля 2005 г. № 8-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответствен­ностью». Обществом с ограниченной ответственностью признается созданное одним или несколькими лицами хо­зяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Наиболее важным критерием при выборе организационно - правовой формы является то, что участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесен­ных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады в уставный капитал общества не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной стоимос­ти вклада каждого участника общества.

*Участниками общества* могут быть граждане и юридические лица. Общество может быть учреждено одним лицом, которое становится единственным участником.

*Учредительными документами* общества являются учредитель­ный договор и устав. В *учредительном договоре* учредители обязуются создать общество и определяют порядок совместной де­ятельности по его созданию; определяются, также, состав учредите­лей (участников) общества, размер уставного капитала, размер доли каждого из учредителей (участников) общества, размер и со­став вкладов, порядок и сроки их внесения в уставный капитал общества при его учреждении, ответственность учредителей (учас­тников) общества за нарушение обязанностей по внесению вкла­дов, условия и порядок распределения между учредителями (учас­тниками общества) прибыли, состав органов общества и порядок выхода участников из общества.

Место регистрации.

Фирма зарегистрирована по адресу г. Санкт-Петербур, Рощинская ул, д. 36, оф. 306 .

Ст.м ЭЛЕКТРОСИЛА.

Штатное расписание сотрудников.

Функции руководителя фирмой выполняет *генеральный директор*, который вправе: заключать договора; распоряжаться средствами и имуществом фирмы; открывать счета в банке; издавать приказы и распоряжения, для их дальнейшего исполнения; представлять интересы фирмы на отечественных и зарубежных предприятиях, выставках и т.д.   
Под руководством генерального директора находятся следующие отделы и сотрудники:

1.*Главный бухгалтер* несет ответственность за соблюдением методологических основ при ведении бухгалтерского учета; обеспечивает контроль и своевременно отражает на счетах бух. учета хозяйственные операции; формирует оперативную информацию бух. отчетности для предоставления в установленный адрес в установленный срок; подписывает документы для основания выдачи и приема товарно-материальных ценностей, денежных средств, а также расчетно-кредитных и финансовых обязательств.

2.*Отдел менеджеров* включает в себя следующие подотделы:

2.1. *Отдел по работе с клиентами* определяет целевую группу на рынке, потребляющую рекламируемый товар, их потребности, отслеживает статистические данные по удовлетворению рекламной кампанией рекламодателя, следит за нововведениями в на рекламном рынке, в общем, и по рекламным носителям. Производит бренд-стратегию, позиционирование, которые включают в себя продвижение бренда в целевой аудитории, разработку уникального торгового предложения для представителей целевой аудитории, проведение анализа на восприятие бренда целевой аудиторией, регистрация торговой марки в Роспатенте. Производит креативную концепцию с элементами фирменного стиля. Проводит коммуникативную стратегию, медиа-планирование, которые включают в себя расчет оптимального решения коммуникации, медиа-планирование рекламных кампаний и акций, расчет стоимостных показателей;

2.2. *Отдел по работе со средствами массовой информации* сотрудничает со СМИ. Ведет переговоры с представителями компаний. Договаривается о скидках. Отслеживает изменения общих прайсов. Составляет медиа-планы и графики эфирных выходов. Имеет информацию о возрастной группе (категории) слушателей (эфира), телезрителей (ролика), читателей (газет). Имеет информации о рейтингах изданий на рынке по специфической

тематике. Имеет информацию о целевой аудитории, количестве и частоте контактов с каждым носителем.

2.3. *Отдел производства и организации прохождения заказов (отдел по связям с заказчиками)*, в состав которого входят руководитель и работники на правах руководителей рабочих групп, именуемых ответственными исполнителями проектов или контакторами. Они представляют интересы заказчиков в своем агентстве и, наоборот, — агентство представлено в лице исполнителей проектов во взаимоотношениях с заказчиком. Руководитель рабочей группы (проекта) координирует всю работу внутри агентства по выполнению заказа от начала создания до его реализации. Исполнителей рекомендуется закреплять за конкретной категорией заказчиков (предприятия оптовой и розничной торговли, промышленности, страховые компании, банки и др.). Это позволяет учитывать специфику рекламной деятельности рекламодателей, различия в масштабах и географии проводимых рекламных мероприятий, систематически поддерживать контакт с рекламодателями.

2.3.1. *Производственный отдел* занимается изготовлением рекламных носителей и в некоторых случаях объединяет такие производственные подразделения, как типографии, телестудии, мастерские по производству рекламных средств и т. д.

2.4. *Отдел медиа-планирования* создается с целью выявления и систематизации потребностей отечественных рекламодателей и их ресурсов, состояния рынка конкретных товаров и услуг, возможных каналов коммуникаций, а также исследования по определению эффективности применения рекламных средств. Кроме того, данный отдел накапливает необходимую информацию по организации торговли и методах продажи товаров, состоянии текущей политики в области рекламы и стимулирования сбыта.

3. *Дизайн-студия* объединяет в себе текстовиков, художников, специалистов-графиков, режиссеров, редакторов и др. Они осуществляют генерирование идей рекламного обращения, находят верные средства их реализации. Роль такого отдела высока и здесь учитывается психологический фактор, а также определенные направления искусства;

-Данный отдел выполняет функции по созданию различных видов рекламных средств и согласование их с заказчиками.

-Производит разработку основных оригинал-макетов рекламных сообщений.

-Адаптация готового оригинал-макета под рекламный носитель.

-Разработку стратегии бренда, фирменного стиля, основных элементов оформления торговых площадок компании, разработку цветографической концепции бренда.

-Съемки аудио и видео рекламных роликов.

*Заработная плата* сотрудников начисляется в конце каждого месяца. Начисления на з/п складываются из отчислений в пенсионный фонд (28%), фонд соц. страхования (5,4%), фонд мед.страхования (3,6%). фонд за­нятости (1,5%) и составляют 38,5% затрат на з/п.

Штатное расписание административно-технического персонала.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Кол-во | Месячный  оклад, руб. | Сумма  окладов руб. | Сумма  окладов в год | Начисле-ния на з/п |
| Генеральный директор | 1 | 31000 | 31000 | 372000 | 143220 |
| Зам. Генерального директора | 1 | 15500 | 15500 | 186000 | 71610 |
| Дизайнер | 1 | 15500 | 15500 | 186000 | 71610 |
| Медиа - планёр | 1 | 9300 | 9300 | 111600 | 42966 |
| Итого: | 4 | 71300 | 71300 | 855600 | 329406 |

Штатное расписание вспомогательных рабочих.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| НАИМЕНОВАНИЕ | Кол-во | Месячный  оклад | Сумма  окладов | Сумма  окладов в год | Начисления з/п |
| Секретарь | 1 | 9300 | 9300 | 111600 | 42966 |
| Курьер | 1 | 4650 | 4650 | 55800 | 21483 |
| Уборщица | 1 | 1550 | 1550 | 18600 | 7161 |
| ИТОГО | 3 | 15500 | 15500 | 186000 | 71610 |

Прогноз финансов.

Расчет потребностей в инвестициях и источниках финансирования.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Первоначальные затраты (единоразовые):  Единоразовые вложения | Количество | Стоимость |
| Мебель | - | $ 6 678,50 |
| Канцелярия | - | $ 100,00 |
| Принтер ч/б | 1шт | $ 100,00 |
| Принтер цветной | 1шт | $ 200,00 |
| Компьютер (полный) | 8 шт. | $ 6 400,00 |
| Компьютер дизайнер (полный) | 1шт | $ 2 000,00 |
| Лампы настольные | 8шт | $ 180,00 |
| Дизайн- студия (мебель)+ Фотостудия | 1шт | $ 1 000,00 |
| Сканер дизайнер | 1шт | $ 400,00 |
| Сканер простой. | 1шт | $ 100,00 |
| Телефоны | 8шт | $ 320,00 |
| Факс | 1шт | $ 70,00 |
| Сайт | 1шт | $ 100,00 |
| Итого |  | $ 17 648,50 |

Окупаемость проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяцы  0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12 | Расходы  $ 17 648,50  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00  $ 7 917,00 | Доходы  $ 0,00000  $ 8 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00  $ 10 000,00 | Прибыль  $ 0,00000  -17565,5  -15573,5  -13490,5  -11407,50  -9324,50  -7241,50  -5208,00  -3125,50  -1042,50  1040,50  2028,00  2083,00 |

Из приведенной таблицы видно, что проект начнет окупаться с 10-го месяца работы.

Источники инвестирования.

В роли источника финансирования мы выбрали банковский кредит. Планируется получить кредит в размере 20000 (двадцать тысяч) долларов США, под 15% годовых.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Кредит  $ 20 000,00  $ 18 333,00  $ 16 666,00  $ 14 999,00  $ 13 332,00  $ 11 665,00  $ 9 998,00  $ 8 331,00  $ 6 664,00  $ 4 997,00  $ 3 332,00  $ 1 667,00  ВСЕГО | 1, 25%  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00  $ 250,00 | Погашение  $ 1 667,00  $ 1 667,00  $ 1 667,00  $ 1 667,00  $ 1 667,00  $ 1 667,00  $ 1 667,00  $ 1 667,00  $ 1 667,00  $ 1 667,00  $ 1 665,00  $ 1 665,00  $ 20 000,00 | Итого  $ 1 917,00  $ 1 917,00  $ 1 917,00  $ 1 917,00  $ 1 917,00  $ 1 917,00  $ 1 917,00  $ 1 917,00  $ 1 917,00  $ 1 917,00  $ 1 915,00  $ 1 915,00  $ 23 000,00 | Месяцы  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12 |

Итого единоразовые затраты составят – 17648,50 $

Затраты помесячно= 6170,00 $ + 1917,00 $=8117,00$

Учитывая объем работ и текущие прайсы наших услуг, планируемая прибыль в первые 12 месяцев работы составит 10000,00 $

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название рекламных услуг | Количество пакетов услуг в месяц | Стоимость пакета услуг | Объём продаж за год | Объём продаж за год |
| - Стикеры на входных/выходных дверях станций | 1 | 13800 | 13800 | 165600 |
| -реклама на бортах вагонов (new) | 1 | 1300 | 1300 | 15600 |
| -световая реклама в верхних вестибюлях у касс (А1) (new) | 5 | 310 | 1550 | 18600 |
| световая реклама в верхних вестибюлях (900х1800) (new) | 1 | 800 | 800 | 9600 |
| -реклама в вагонах | 1 | 4000 | 4000 | 48000 |
| -щитовая реклама на путевых стенах 2х4 м | 1 | 550 | 550 | 6600 |
| -звуковая реклама | 2 | 300 | 600 | 7200 |
| Наружная реклама (банерная, световая, щитовая) | 1 | 2000 | 2000 | 24000 |
| Брандмауэры | 1 | 5000 | 5000 | 60000 |
| Радио (FM) | 1 | 100 | 100 | 1200 |
| Реклама на транспорте | 1 | 500 | 500 | 6000 |
| - Напольная графика в нижних и верхних вестибюлях метрополитена | 1 | 135 | 135 | 1620 |
| Сити-формат | 2 | 260 | 520 | 6240 |
|  |  | ИТОГО: | 28571 | 342852 |
|  |  |  | 10000,00 | 119998.2 |

Прогноз объемов продаж.

Переменные расходы на единицу продукции.

|  |  |
| --- | --- |
| З/П мененджеров: | Сумма |
| -20% от сделки | 105.2 |
| Стоимость материалов: Полиграфия | 225 |
| Аренда носителей | 751 |
| ИТОГО: | 1081.2 |

**Список литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник, 3-е изданиею М.: Гардарика, 2000.

2. Дженстер П. и Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М.-Спб-К: Вильямс 2003.

3. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес- системах.-М.: Финпресс, 2001.

4. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. –М.: Пресс,1999.

5. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2001.

6. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Санкт- Петербург, Питер,1998.

7. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. Спб.: Питер, 2003.

8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2000.

9. Попов С.А. стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров: Модуль 4. М.: ИНФРА, 2000.

10. Портер М. Конкуренция. Спб-М-К: Вильямс, 2005.

11. Штерн И.Ю. Основы предпринимательской деятельности. – Х.: ХГАГХ, 2000.