

# 2010

## Бизнес-план проекта по продаже рекламы на территориях ТРК СПб



Кручинецкий СМ  
Питер-Консалт  
20.02.2010

## Оглавление

1. Краткое резюме .....	3
2. Основная идея проекта .....	4
2.1. Слабые стороны .....	4
2.2. Сильные стороны .....	4
3. План маркетинга .....	6
3.1. Состояние и тенденции рынка торговой недвижимости Санкт-Петербурга по результатам первого полугодия 2010 года .....	6
3.2. Динамика рынка торговой недвижимости во второй половине 2010 г. ....	7
3.3. Оценка рынка рекламных услуг .....	8
3.3.1. Оценка рынка в стоимостном выражении .....	8
3.3.2. Оценка рынка в «натуральном» выражении .....	9
3.3.3. Определение целевых показателей проекта .....	10
3.3.4. Оценка количества потребителей рекламы организуемого канала .....	10
3.4. Программа мероприятий по привлечению к проекту заинтересованных сторон .....	10
3.4.1. Программа привлечения УК ТРК .....	10
3.4.2. Программа информирования посетителей ТРК .....	11
3.4.3. Программа продвижения рекламных услуг на рынок арендаторов .....	11
4. Организационный план .....	12
5. Финансовый план .....	13
6. Анализ рисков .....	13
6.1. Невыполнение плана по выручке .....	13
6.1.1. Невыполнение плана по продажам .....	13
6.1.2. Невозможность поддержания запланированных цен .....	13
Приложение 1. Список ТРК .....	14
Приложение 2. Форматы торговых центров (сегментация по площади зоны обслуживания) .....	15

## 1. Краткое резюме

**Продукт:** услуги по рекламе арендаторов торгово-развлекательных комплексов (ТРК).

**Клиенты:** арендаторы ТРК.

**Потребители рекламы:** посетители ТРК.

**Медиасреда:** Интернет

**Способ доступа к медиасреде:** .....

**Показатели финансовой состоятельности и экономической эффективности проекта:**

- Сумма чистой прибыли за 2 года деятельности предприятия .....
- Рентабельность продукции .....
- Общая сумма инвестиций .....
- Рентабельность общих вложений .....
- Срок окупаемости общих вложений .....

## **2. Основная идея проекта**

Торгово-развлекательные комплексы являются эффективной площадкой доведения розничных товаров и услуг до потенциальных потребителей. Как показано в разделе 3 бизнес-плана, этот способ организации розничных продаж имеет в Санкт-Петербурге большой потенциал уже сейчас и будет развиваться в дальнейшем.

Если задачу привлечения посетителей на территорию ТРК решают управляющие компании ТРК (УК ТРК), то обеспечением посещения потенциальными покупателями отдельных торговых точек озабочены сами арендаторы. Для обеспечения потока посетителей арендаторы используют, кроме вывески и витрин разнообразные способы рекламы. Среди наиболее популярных отметим такие формы рекламы, как:

- Плакаты, полиграфические баннеры,
- Лайтбоксы,
- Видеореклама,
- Аудиореклама,
- Растяжки,
- Раздача листовок и другие.

Учитывая высокую плотность рекламных носителей на территории ТРК, перечисленные формы рекламы не всегда эффективно выполняют свою задачу. Как правило, на посетителя ТРК обрушивается такой плотный поток информации, что средства, вложенные в рекламу, не приводят к требуемому эффекту. Возникает естественное желание выстроить более индивидуальные каналы коммуникаций с посетителями ТРК. Одним из таких каналов является Интернет.

Идея проекта заключается в .....

Рассмотрим подробнее сильные стороны проекта, чтобы понять, как их можно полнее использовать, а также слабые стороны, чтобы предусмотреть меры по их компенсации.

### **2.1. Слабые стороны**

2.1.1. Организуемый канал коммуникаций направлен лишь на часть посетителей ТРК, пользующихся Интернетом и имеющих терминалы доступа.

Это действительно серьёзное ограничение и вопрос заключается в том, достаточно ли в ТРК таких посетителей, чтобы сделать новый рекламный канал привлекательным для арендаторов. Расчёт аудитории проекта приведён в п. 3.3.4.

2.1.2. Организуемый канал коммуникаций будет действовать только в пределах зоны отдыха и развлечений

Для того, чтобы компенсировать эту слабую сторону, авторы проекта планируют организовать на территориях ТРК информирование посетителей о возможности бесплатного доступа в Интернет – см. п. 3.4.2.

2.1.3. Бесплатный доступ в Интернет может привлечь слишком много представителей нецелевой аудитории, проще говоря, любителей «халявы», не заинтересованных в информации арендаторов.

Для предотвращения излишнего ажиотажа среди нецелевой аудитории авторы проекта предполагают ввести некоторые ограничения доступа, касающиеся списка доступных сайтов и максимальных объёмов скачиваемой информации.

### **2.2. Сильные стороны**

Сильные стороны планируемого способа рекламы являются уникальными и лишают смысла чисто экономические способы сравнения с традиционными каналами.

2.2.1. ....

Как будет показано в пп. 5-6, несмотря на перечисленные слабые стороны проекта, эксплуатация нового способа рекламы является рентабельным и устойчивым к рискам бизнесом, благодаря его сильным сторонам.

### 3. План маркетинга

Для формирования плана продаж проекта, а также программы продвижения услуг на рынок арендодателей необходимо определить потенциал этого рынка. Учитывая тот факт, что рынок рекламных услуг, потребляемых арендаторами, является производным от рынка торговой недвижимости, начать нужно с количественного определения торговой площадки, предоставляемой действующими и строящимися ТРК.

#### 3.1. Состояние и тенденции рынка торговой недвижимости Санкт-Петербурга по результатам первого полугодия 2010 года

В данном разделе отражено состояние рынка существующей торговой недвижимости Санкт-Петербурга, т.е. рынка **построенных и функционирующих** объектов торговой недвижимости. Обзор представляет собой сводку основных показателей рынка, основанную на результатах исследований ведущих консалтинговых компаний, работающих на этом рынке.

Для составления сводной картины рынка объектов торговой недвижимости Санкт-Петербурга использовались, как наиболее полные и систематизированные, материалы следующих ведущих консалтинговых компаний: [Knight Frank](#), [Colliers International](#), [GVA Sawyer](#), [Jones Lang LaSalle](#), [Maris Properties](#), [ASTERA](#), опубликованные в СМИ или размещенные в Интернете.

Ниже приведены основные данные по торговым площадям в торговых и торгово-развлекательных центрах, многофункциональных центрах и гипермаркетах различного назначения.

.....

Как можно видеть, основные показатели – объемы торговых площадей – значительно различаются друг от друга. Причины этого – большое количество различных форматов и критериев отбора торговых объектов, что и затрудняет унифицировать подсчеты площадей.

Для иллюстрации динамика роста общего объема торговых площадей за три последних полугодия представлена ниже на Диаграмме 3.

.....

Динамика изменения средней наполняемости функционирующих торговых площадей за три последних полугодия представлена в графическом виде на Диаграмме 4.

.....

#### **Тенденции и прогнозы:**

***Knight Frank***

• .....

***Colliers International***

• .....

***GVA Sawyer***

• .....

***Jones Lang LaSalle***

• .....

***Maris Properties***

• .....

Другой вектор развития связан с появлением новых форматов (например, аутлет-центров), а также с реконцепцией устаревших объектов. ....

До конца года должны заработать несколько знаковых объектов. ....

**Торговые объекты, введенные в первом полугодии 2010 г.**

.....

\* Включая площадь паркинга.

\*\* Введен, но не заполнен арендаторами.

По данным Colliers International

**Таким образом, исходя из приведенных тенденций и прогнозов, можно сделать следующие выводы:**

• .....

**3.2. Динамика рынка торговой недвижимости во второй половине 2010 г**

Рост розничного товарооборота, начавшийся весной, несколько оживил сегмент торговли. К середине года арендные ставки почти перестали снижаться, начала сокращаться доля свободных площадей в качественных торговых комплексах. Заметно улучшились показатели ритейлеров. Однако потребитель по-прежнему скуповат и не склонен к спонтанным покупкам.

В первом полугодии в Петербурге введено в эксплуатацию пять ТЦ общей площадью .....

**Примеры заполняемости строящихся торговых центров**

.....

**Торговые центры, ввод которых ожидается до конца 2010 г.:**

Название	Адрес	Район	Девело пер	Торговая площадь, кв. м.
МФК Galeria	Лиговский пр., 26-38	Централь ный	Бриз	94 000
МФК "Лето"	Пулковское ш., 7	Московск ий	Система Галс	76 000
МФК "Стокманн Невский Центр"	Невский пр., 114	Централь ный	Stockma nn	20 000
Мебельный центр в ТРК "Гранд Каньон"	пр. Энгельса, 154	Выборгск ий	ОАО "Соломо н"	15 000
ТК Mercury (ДЛТ)	Большая Конюшенная ул., 21/23	Централь ный	Mercury	12 100
МФК "Осиновая Роща" (1-я оч.)	Парголово, Выборгское ш./КАД	Выборгск ий	Адамант	11 400
ТЦ	оз. Долгое, кв. 28, на пятне	Приморс	ООО	10 000

	корпуса 46, южнее д. 18	кий	"Маяк"	
ТК "Николаевский Пассаж"	Стремянная ул. / Марата ул.	Централь ный	Невские бани	6 700
ТЦ "Звенигородский"	ул. Звенигородская Загородный пр.	/ Адмиралт ейский	Адамант	4 720
Итого:				249 920

Таким образом, на конец 2010 года общий объем торговых площадей в Санкт-Петербурге может составить .....млн. кв. метров.

Аналитический обзор подготовлен на основании материалов

- ООО «Центр оценки и консалтинга Санкт-Петербурга»,
- «Агентство развития и исследований в недвижимости» АРИН,
- Агентства строительных новостей,
- НП «Гильдия управляющих и девелоперов»,
- Газеты "Недвижимость и Строительство Петербурга"

**Таким образом, следует заключить, что ТРК .....**

### **3.3. Оценка рынка рекламных услуг**

#### **3.3.1. Оценка рынка в стоимостном выражении**

Рынок так называемой Indoor-рекламы, то есть рекламы, размещаемой внутри помещений, на торговых и офисных площадях является, по мнению многих экспертов наиболее перспективным, но и наименее открытым именно вследствие своей динамики.

По этой причине воспользуемся косвенной оценкой рынка рекламных услуг на территории ТРК, в основе которой лежит гипотеза о том, что потенциал этого рынка пропорционален совокупному товарообороту арендаторов ТРК.

По данным ИА «INFOLine» средняя выручка с квадратного метра торговой площади крупного формата (ТК, ТРК, гипермаркеты, супермаркеты) оценивается в .....

Аналогичную цифру можно получить из другого источника. По данным Петростата к концу 2010 года розничный товарооборот Санкт-Петербурга .....

.....

По данным NAI Весар совокупная площадь ТК и ТРК составляет .....

.....

Однако, по данным агентства РМС-Оценка, доля ТРК в общем товарообороте составляет лишь .....

Таким образом, потенциал рынка рекламы арендаторов на территории ТРК Санкт-Петербурга можно оценить в .....млн. \$ в год.

Учитывая, что на первом этапе планируется отработать бизнес-модель на ТРК УК .....



Приведённые выше цифры характеризуют общий потенциал всей рекламы арендаторов на территории ТРК. Однако, использовать эти цифры для формирования целевых показателей проекта было бы некорректно и вот почему.

Рассмотрим стоимость нескольких вариантов рекламы на территории ТРК.

#### **Пример рекламы на щитах**

Щиты 4x8 на многоуровневой стелле (гипермаркеты Карусель)

Минимальный срок размещения: **6 месяцев**

Размер одного рекламного поля: **4 x 8 м.**

Пакет: **3 рекламных поля (1 уровень)**

Стоимость размещения: **92 160 руб./месяц/уровень**

#### **Пример рекламы на баннерах**

Баннеры на фасадах гипермаркетов Карусель

Размер: **11 x 9 метров, 2 шт. (горизонтальный)**

Стоимость размещения: **96 000 руб./месяц**

#### **Реклама на видеомониторах и видеопанелях**

Ориентировочная стоимость размещения 10 сек. рекламного ролика в неделю в одном из ТРК на всех мониторах с частотой выхода 15 раз в час - 50 000 руб.

#### **Реклама на интерактивных проекционных системах**

Стоимость размещения ролика на одной системе в среднем 75 000 руб. в месяц, в зависимости от длительности показа и адреса установки.

Как видно из примеров, стоимость традиционной рекламы в 10-20 раз выше, чем стоимость рассматриваемых в бизнес-плане услуг, поэтому говорить о завоевании какой-либо доли рынка в стоимостном выражении было бы неверно. Правильнее определить для данного проекта целевой показатель, так сказать, в «натуральном» выражении, то есть в виде доли арендаторов, купивших предлагаемую услугу, из общего числа арендаторов ТРК.

#### **3.3.2. Оценка рынка в «натуральном» выражении**

Для формирования такой оценки нужно определить количество потенциальных покупателей новой услуги, то есть общее количество арендо-мест Санкт-Петербурга.

Эту задачу можно решить, объездив все ТРК, представляющие интерес в качестве площадок для новой услуги и сосчитав общее количество арендо-мест. Задача трудоёмкая, но вполне решаемая.

Для целей бизнес-планирования, авторы проекта решили использовать менее точную, но и менее дорогую методику кабинетного исследования. Процедура состояла из следующих этапов:

1. ....

**Таким образом, общее количество арендо-мест (далее – арендаторов) составило ....., а по ТРК УК ..... - около ....., Несмотря на все недостатки описанного алгоритма, авторы полагают, что эти цифры могут быть использованы в качестве оценки рынка рекламных услуг ТРК для целей бизнес-планирования.**

### **3.3.3. Определение целевых показателей проекта**

Учитывая сильные стороны проекта, авторы считают, что новая компания может претендовать на существенную долю рынка рекламных услуг ТРК. Задача состоит только в проработке и реализации плана профессионального освоения этого сегмента рынка, речь о котором пойдёт в следующем разделе.

Компания планирует в первый год работы подключить к своим услугам .....

Целевые показатели компании сведены в следующую таблицу:

.....

### **3.3.4. Оценка количества потребителей рекламы организуемого канала**

Среди слабых сторон проекта был назван неполный охват аудитории ТРК новым каналом рекламы. Важно понять, будет ли количество посетителей ТРК, захваченных новым рекламным каналом, достаточно для того, чтобы заинтересовать арендаторов.

Посещаемость ТРК очень разная. ....

В нашей стране, по мнению J-son & Partners Consulting, аудитория мобильного Интернета уже сейчас превышает ..... Речь идет о тех пользователях, которые выходили в Интернет хотя бы раз в месяц со своего мобильного устройства.

Тем не менее, это означает, что не менее ..... млн. наших соотечественников имеют мобильный доступ к сети и могут им воспользоваться при случае. Учитывая долю Санкт-Петербурга в деле освоения высоких технологий, .....

Итоги нашей оценки приведены в следующей таблице:

**То есть новый рекламный канал в успешном ТРК может обеспечить индивидуальный доступ к рекламе арендатора ..... посетителей за день. Учитывая стоимость месячной арендной платы (..... руб.), арендатор ежедневно получает за 1 руб. .... индивидуальных контактов с потенциальным потребителем, что является крайне привлекательным результатом.**

## **3.4. Программа мероприятий по привлечению к проекту заинтересованных сторон**

Для успешной реализации проекта необходимо заинтересовать в участии 3 стороны: управляющие компании ТРК (УК ТРК), потребителей рекламы (посетителей ТРК), арендаторов.

### **3.4.1. Программа привлечения УК ТРК**

Авторы проекта предполагают заинтересовать управляющие компании за счёт .....

На первом этапе планируется отработать бизнес-идею в ТРК партнёра проекта УК .....

На втором этапе планируется:

- .....

### **3.4.2. Программа информирования посетителей ТРК**

Предполагается, что посетители ТРК будут заинтересованы возможностью использования бесплатного доступа в Интернет. Следовательно, для привлечения посетителей достаточно проинформировать посетителей путём размещения рекламы и раздачи листовок на территории ТРК.

### **3.4.3. Программа продвижения рекламных услуг на рынок арендаторов**

Основное внимание в организации продаж и продвижения услуг компании нужно будет уделить работе с арендаторами ТРК.

Основной инструмент в этой работе – прямые переговоры. Для их успешного проведения нужно

- .....

Для арендаторов, принадлежащих торговым сетям, учитывая особые требования сетей к стандартам рекламы, а также привлекательность этого сегмента рынка

- .....

#### **4. Организационный план**

1. Организационно-правовая форма

Для реализации проекта планируется зарегистрировать ООО с упрощённой системой налогообложения в форме «10% от дохода минус расходы».

2. Штатное расписание

.....

3. Оборудование

.....

4. Помещение

.....

5. Авторы проекта планирует в течение первого года своей деятельности организовать

.....

Помесячный календарный организационный план первого года деятельности Компании представлен в экономической части бизнес-плана.

## 5. Финансовый план

Финансовая модель проекта представлена в файле «**Экономика.xls**». Листы файла:

.....

## 6. Анализ рисков

На финансовые результаты проекта существенно повлиять может одна ситуация - существенное невыполнение плана по выручке

Рассмотрим меры, предотвращающие или компенсирующие последствия этого риска.

### 6.1. Невыполнение плана по выручке

Причиной этого может стать невыполнение плана по продажам или невозможность поддержания запланированных цен.

#### 6.1.1. Невыполнение плана по продажам

Для предотвращения этого риска предполагается:

- .....

#### 6.1.2. Невозможность поддержания запланированных цен

Ситуация может возникнуть вследствие возрастания конкуренции. Для предотвращения данного риска необходимо

- .....

Несмотря на планируемые меры по предотвращению невыполнения плана по выручке, такая вероятность существует. Для анализа её последствий финансовые результаты деятельности компании просчитаны для варианта невыполнения плана по выручке на 15% (пессимистический вариант плана).

**Сравнительный анализ показателей финансовой состоятельности и экономической эффективности проекта для реалистического и пессимистического вариантов:**

	<b>Реалистический</b>	<b>Пессимистический</b>
Сумма чистой прибыли за 2 года деятельности проекта		
Рентабельность продаж		
Сумма инвестиций		
Рентабельность инвестиций		
Срок окупаемости инвестиций		

Как видим, экономическая эффективность проекта упала, срок окупаемости немного увеличился, но рентабельность вложений остаётся привлекательной, что подтверждает достаточную устойчивость проекта к указанному риску.

## Приложение 1. Список ТРК

<b>№</b>	<b>Название ТРК</b>	<b>Площадь</b>	<b>Кол-во арендаторов</b>	<b>Тип объекта</b>	<b>Формат ТРК</b>
1	.....				
94					

## **Приложение 2. Форматы торговых центров (сегментация по площади зоны обслуживания)**

### **Микрорайонный торговый центр (Convenience center)**

Микрорайонный ТЦ осуществляет торговлю товарами первой необходимости и предлагают услуги повседневного спроса (ремонт обуви, прачечная). Состоят как минимум из трех магазинов, общая арендная площадь (GLA) которых составляет обычно 2800 кв. м. и может варьироваться от 1500 до 3000 кв.м. Основным оператором (якорем), в большинстве случаев, является минимаркет. Торговой зоной является территория 5-10 минут пешеходной доступности, количество покупателей - до 10 000 человек. Примером такого торгового центра является "Магнит".

### **Районный торговый центр (Neighborhood center)**

Районный ТЦ предлагает товары повседневного спроса (продукты, лекарства, хозтовары и т.д.) и услуги (прачечная, химчистка, парикмахерская, ремонт обуви, металлоремонт) для удовлетворения ежедневных потребностей жителей района. Якорным арендатором, как правило, является супермаркет, мини-якорями могут быть аптека, хозяйственный магазин. Сопутствующими арендаторами являются магазины одежды, обуви и аксессуаров, парфюмерии, спорттоваров и пр. Общая арендная площадь данных ТЦ в основном составляет 5600 кв.м., на практике площадь может варьироваться от 3000 до 10000 кв.м. Первичная торговая зона районного торгового центра включает в себя от 3 000 до 40 000 человек, проживающих в 5-10 минутах езды на личном или общественном транспорте.

### **Окружной торговый центр (Community center)**

Окружной ТЦ предлагает широкий спектр товаров и услуг, с большим выбором "мягких" товаров (мужская, женская, детская и спортивная одежда) и "жестких" товаров (металлические изделия, электроинструменты, бытовая техника). Для данной категории ТЦ характерен более глубокий ассортимент и более широкий диапазон цен, нежели в районном ТЦ. Многие центры строятся вокруг детских универмагов (junior department store), дискаунт-универмагов, крупных аптек (drug-store), универсальных магазинов, торгующих разнообразными товарами, часто по сниженным ценам (variety store), как основных арендаторов в добавлении к супермаркетам. Хотя окружной ТЦ не имеет универмага полной линии, у него могут быть сильные специализированные магазин(-ы). Типичный размер арендной площади - 14000 кв.м., может занимать от 9500 до 47000 кв. м. Первичная торговая зона для окружного торгового центра находится в пределах 10-20 минут транспортной доступности, и покупатели центра насчитывают от 40 000 до 150 000 человек.

### **Суперокружной торговый центр (Super community center)**

Имеют площадь более 23000 кв. м, классифицируются как суперокружные. В исключительных случаях площадь достигает 90000 кв.м. В результате, окружной ТЦ - самая сложная категория торговых центров для оценки их размеров и зоны обслуживания.

Существует разновидность суперокружного торгового центра - *Пауэр центр (power center)*. Он содержит, по крайней мере, 4 якоря, специфичных для данной категории площадью более 1900 кв. м. каждый. Такими якорями являются "жесткие" товары: бытовая техника и электроника, спорттовары, офисные принадлежности, товары для дома, лекарства, средства для здоровья и красоты, игрушки,

персональные компьютеры и их элементы. Power center сочетает в себе узко направленных "убийц категорий" (полный ассортимент товаров по какой-либо категории по низким ценам), оптовый клуб и дискаунт-универмаг. Якоря в таких power center занимают 85 % общей арендуемой площади.

### **Региональный торговый центр (Regional center)**

Региональные центры обеспечивают покупателей широким выбором товаров, одежды, мебели, товарами для дома (глубокий и широкий ассортимент), различными видами услуг, а также местами отдыха и развлечения. Они строятся вокруг 1-2 универмагов полной линии, площадь обычно не менее 5000 кв. м. Типичная для данной категории общая арендная площадь 45000 кв. м, на практике она варьируется 23000 кв.м - 85000 кв.м. Региональные центры предлагают услуги, характерные для деловых районов, но не такие разнообразные, как в суперрегиональном торговом центре. Торговая зона для регионального торгового центра находится в пределах 30-40 минут транспортной доступности, количество посетителей центра - 150 000 человек и более.

### **Суперрегиональный центр (Super regional center)**

Предлагает широкий выбор товаров, одежды, мебели, товаров для дома, также услуги отдыха и развлечения. Строятся вокруг 3 и более универмагов площадью не менее 7000 кв. м каждый. Такой центр часто имеет общую арендную площадь 93000 кв.м. На практике площадь варьируется от 50000 и может превышать 150000 кв. м. Торговая зона для суперрегионального торгового центра может достигать 1,5 часов транспортной доступности, количество посетителей центра - 300 000 и более человек. Типичным примером суперрегионального торгового центра является "МЕГА".