

2013

Бизнес-план сети магазинов аксессуаров для гаджетов



Оглавление

1.	Резюме бизнес-плана сети магазинов	2
1.1.	Сущность предполагаемого проекта и место реализации	2
1.2.	Эффективность реализации проекта	2
1.3.	Предполагаемая форма и условия участия инвестора	3
2.	Инициатор проекта	3
3.	Анализ рынка и концепция маркетинга	3
3.1.	Определение основной идеи и целей проекта	3
3.2.	Спрос и рынок	3
3.2.1.	Анализ ситуации на рынке IT-продукции и услуг	3
3.2.2.	Анализ спроса на рынке техники Apple	5
3.2.3.	Анализ факторов, влияющих на вхождение в рынок	11
3.2.4.	Исследования конкурентных особенностей участников рынка	12
3.2.5.	Участники анализируемого рынка в России	15
3.3.	Маркетинг	20
3.3.1.	Концепция маркетинга	20
3.3.2.	Маркетинговые цели	20
3.3.3.	План продаж	21
3.3.4.	Характеристики предлагаемой продукции	23
3.3.5.	Тактика маркетинга	23
4.	Материальные ресурсы	24
4.1.	Помещения	24
4.2.	Оборудование	24
4.3.	Текущие расходы	25
4.4.	Закупочная деятельность	25
5.	Организация	26
5.1.	Организационная структура	26
5.2.	Штатное расписание	26
5.3.	Календарное осуществление проекта	26
6.	Финансовый анализ	28
6.1.	Бюджет движения денежных средств	28
6.2.	Прогнозный баланс	28
6.3.	Бюджет доходов и расходов	28
6.4.	Прогнозный отчет о прибылях и убытках	28
6.5.	Налоговое окружение проекта	28
7.	Эффективность проекта	34
7.1.	Финансовые показатели	34
7.2.	Показатели эффективности	34
7.3.	Анализ чувствительности	37
8.	Анализ рисков	37
8.1.	Технологические риски	37
8.2.	Организационный и управленческий риск	38
8.3.	Риск материально-технического обеспечения	38
8.4.	Финансовые риски	38
8.5.	Экономические риски	38

На нашем сайте размещены другие [примеры разработанных нами бизнес-планов](#). Вы также можете ознакомиться с [отзывами наших заказчиков](#), описанием [процедуры заказа бизнес-планов и ТЭО](#). Узнайте как оптимизировать расходы на эту работу посмотрев видеопост ["Стоимость разработки бизнес-плана"](#) на нашем канале Youtube.

 Если вы [заполните этот вопросник для подготовки коммерческого предложения](#), мы пришлём вам КП, учитывающее возможности такой оптимизации.

1. Резюме бизнес-плана сети магазинов

1.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации

Рассматриваемый в бизнес-плане сети магазинов проект предусматривает развитие действующего предприятия и открытие в г. ХХХе минимум * розничных торговых точек с техникой Apple и аксессуарами к гаджетам. Наряду с данным направлением предполагается дальнейшее развитие существующих: оптовой торговли и торговли посредством Интернет-магазина.

Размещение торговых точек, офисного и складского помещений предполагается в помещении, использование которых в рамках проекта предполагается на правах аренды.

Штатным расписанием предусматривается весь необходимый персонал. Однако, при необходимости, функции юриста, например, могут быть переданы по аутсорсингу профильным компаниям.

Реализация товара планируется среди жителей г. ХХХа (розница, опт, Интернет-магазин), области (опт, Интернет-магазин) и РФ (Интернет-магазин).

ХХХ характеризуется наличием платежеспособного населения и тенденцией к росту его численности, а арендуемые под розничные торговые точки площади - удобным расположением в пешеходной доступности от метро, наличием развитой транспортной сети.

Перспективой развития предприятия может стать развитие розничной сети.

1.2. Эффективность реализации проекта

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его достаточной инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

Для проекта в целом:

- Положительное значения чистого дисконтированного дохода с учетом терминальной стоимости – **,* млн. руб.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс прибыльности проекта составляет *,**.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

Сводные показатели экономической эффективности проекта приведены в следующей таблице.

Показатель	Данные
Ставка дисконтирования, %	**, **
Период окупаемости - PВ, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	**
Средняя норма рентабельности - ARR, %	*** **, ,
Чистый приведенный доход - NPV	*** *** ***
Индекс прибыльности - PI	*, **, ,
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	***, **, ,
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	**, **, ,

Таблица 1. Показатели эффективности проекта

.....

Диаграмма 1. График окупаемости (NPV)

1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора

Закупка основного оборудования планируется из заёмных средств. Расчётная сумма кредита составила **, * млн. руб. с периодом погашения ** месяца.

2. Инициатор проекта

Организация и управление проектом осуществляет команда профессионалов, имеющих опыт работы на анализируемом рынке.

У инициаторов проекта имеется личный многолетний опыт работы на оптовом рынке, а также опыт ведения бизнеса в роли руководителей и собственников.

3. Анализ рынка и концепция маркетинга

3.1. Определение основной идеи и целей проекта

Рассматриваемый в настоящей работе проект предусматривает создание в ХХХе в течение первых трёх лет реализации *-х розничных точек продаж с высокой проходимостью для организации розничной торговли, а также развитие существующей оптовой и мелкооптовой торговли техникой Apple и мобильных аксессуаров к ней¹ с целью завоевания подавляющей доли на рынке ХХХа с перспективой расширения зоны присутствия в регионах РФ.

3.2. Спрос и рынок

3.2.1. Анализ ситуации на рынке IT-продукции и услуг

Еще несколько лет назад продукты Apple были доступны в России только узкому кругу профессионалов. За последние *-* года ситуация изменилась — ряды российских «яблочников» пополняются в геометрической прогрессии. Однако не секрет, что Apple занимает в России далеко не такое же положение, как на мировом рынке.

Развитие российского рынка информационных технологий в течение последних ** лет, во многом, обусловлено общей экономической конъюнктурой. В период ****-**** гг. рынок рос фактически с нуля, поэтому высокие темпы были естественными. После дефолта **** года началась регенерация отечественной промышленности. Именно с этого момента в российской экономике начался промышленный рост. Произошедшее в тот же период повышение цен на нефть способствовало оживлению экономики. Сформировался новый тип потребителя IT, способного тратить большие деньги на дорогостоящие проекты - сверхприбыльные сырьевые монополии и государство. Таким образом, первый эшелон крупных заказчиков на IT - рынке составили предприятия, которые накопили достаточные денежные средства за счет экспорта нефти и газа. Одним из побудительных мотивов было их стремление выйти на международные фондовые рынки, что означало повышенные требования к финансовой отчетности и вытекающую из этого необходимость внедрения современных информационных систем.

Начиная с **** года, началось "остывание" рынка, поскольку механизм, который до сих пор управлял его развитием, оказался в значительной мере исчерпан

¹

и уже не мог обеспечить привлечение новых серьезных участников. Крупные сырьевые компании завершили к этому времени первый и основной этап внедрения информационных систем. Второй эшелон крупных заказчиков ИТ - машиностроительные предприятия-экспортеры - не могли обеспечивать столь высокие темпы, так как, в отличие от сырьевых отраслей, здесь было существенно меньше успешных предприятий.

В период с **** по **** гг. темпы роста ИТ-рынка снижались. Рынок вступил в стадию "зрелости", что неизбежно привело к усилению конкуренции. Для "выживания" в сложившейся ситуации многие российские компании вынуждены были пересматривать свои конкурентные стратегии и искать эффективные пути формирования конкурентных преимуществ.

.....

Диаграмма 2. Динамика российского ИТ-рынка²

После кризисного **** года произошёл очередной пересмотр стратегий развития отраслей в целом и отдельных предприятий, что привело к **** г. не только к восстановлению уровня докризисного **** года, но и к смене направления тренда – темп роста рынка стал снова расти.

Среди крупнейших ИТ-проектов в России в ****-**** гг. аналитики отметили внедрение SAP в "Газпроме" и "Северстали", заключенный МТС контракт с Oracle, соглашение "Газпрома" о покупке программного обеспечения (ПО) с Microsoft, внедрение Oracle e-Business Suite в Федеральном казначействе России и Oracle Siebel CRM - в "Сбербанке".

Объем российского ИТ-рынка в **** г. впервые превысил пиковое значение докризисного **** г. в **, * млрд. евро, считают аналитики. Росту после экономического кризиса в **** г. способствовали следующие факторы: устойчивое развитие российской экономики во второй половине **** г. и в **** г., которое позволило увеличить инвестиции в корпоративный сектор; экспансия телекоммуникационных компаний и провайдеров услуг, которые приступили к строительству новых центров обработки данных, и инвестиции в программу электронного правительства.

Объем российского ИТ-рынка в **** году вырос на *, *% и составил \$** млрд. Большая часть из этой суммы - \$** млрд. - приходится на поставки оборудования, отметил он. Еще около \$* млрд. - доля ИТ-услуг, а \$* млрд. приходится на продажу программного обеспечения.

По мнению экспертов, это самый низкий уровень роста рынка за последние десятки лет, за исключением кризисных годов - например, **** года. IDC оценивает, что в ближайшие * лет рынок будет расти только на *-*% в год.

В предыдущие годы рост российского ИТ-рынка составлял **-*%. Снижение темпа роста ИТ-рынка в денежном выражении связано с экономическим кризисом. Также следует учитывать, что в количественном выражении рынок вырос больше - просто стоимость серверов и компьютеров постоянно снижается. В целом в России дела обстоят неплохо - во многих других странах Восточной Европы объем ИТ-рынка вообще не растет, а уменьшается.

Более того, директор по консалтингу IDC Россия Тимур Фарушин считает, что тот рост рынка, который компания прогнозирует на ближайшие * лет, будет обусловлен инвестициями в недавно появившуюся "третью ИТ-платформу", под

²

которой IDC подразумевает мобильные устройства, приложения для них, соцсети и "облака". Соответственно, ко "второй платформе" относятся стандартные персональные компьютеры, локальные и глобальные сети, организованные по клиент-серверной архитектуре. "Первая платформа" - манфреймы и терминальный доступ к информационным системам.

"Затраты компаний на "вторую платформу" в ближайшие годы останутся на прежнем уровне, - сказал Т.Фарушин. - А рост рынка будет происходить за счет инвестиций в "третью платформу": облачные сервисы, мобильность, соцсети и большие данные".

По данным IDC, в настоящее время в Европе менее **% компаний готовы работать с таким проявлением "третьей платформы", как большие данные. В то же время "облаками" и соцсетями компании уже активно пользуются. Правда, в случае с облачными сервисами более **% европейских компаний ограничиваются переводом в "облако" только одного приложения, еще около **% - нескольких приложений. Остальные пока ограничиваются тестированием облачных технологий и только *% компаний никак не использует "облака".

В целом, доля "третьей платформы" в структуре объема ИТ-рынка будет нарастать в соответствии с ростом необходимости использования мобильных устройств. По данным IDC, уже в **** году доля смартфонов на рынке персональных устройств приблизилась к **% и составила **, * млн. штук. Оставшаяся половина персональных устройств приходится на ПК (*, * млн. штук), ноутбуки (*, * млн. штук.) и планшетные ПК (*** млн. штук). Предполагается, что к **** году на российском рынке будет **, * млн. смартфонов, *, * млн. ПК, ** млн. ноутбуков и *, * млн. планшетов.

Анализ данного рынка осложняется рядом обстоятельств: отсутствует единый понятийный аппарат; большая часть статистической информации относится к ИТ-рынку в целом без выделения данных по рынку ИТ-услуг; показатели по рынку ИТ-услуг часто включают стоимость проектного оборудования и ПО, которые, в свою очередь, являются продуктами других рынков.

Доля услуг в общей структуре российского ИТ-рынка значительно меньше, чем в мире. В России на ИТ-услуги приходится порядка **% сбыта, тогда как в среднем по миру его доля составляет около **%, а в европейских странах данная цифра даже превышает эту отметку.

В сегменте крупных корпоративных продаж присутствуют признаки олигополистической структуры рынка (небольшое число крупных фирм, слабая доступность информации и высокие входные барьеры). С другой стороны, для подавляющего числа компаний на рынке ИТ-услуг свойственны признаки монополистической конкуренции (большое количество участников рынка, дифференцированный продукт, низкие входные барьеры, высокая доступность информации). Таким образом, можно констатировать, что на рынке ИТ-услуг наблюдается смешанная модель рыночной структуры, представляющая собой синтез двух моделей: монополистической конкуренции и олигополии. Соответственно должны различаться стратегии формирования конкурентных преимуществ ИТ-компаний, находящихся в разных сегментах рынка.

Сегодня проблема повышения конкурентоспособности компаний наиболее остро стоит перед фирмами, находящимися в олигополистическом сегменте рынка.

3.2.2. Анализ спроса на рынке техники Apple

Более половины годового оборота техники Apple в России контролируют «серые» дилеры. Продажа высоколиквидной техники известного производителя

привлекает множество торговцев высокой маржой и стабильно растущим спросом.

.....

Диаграмма 3. Доли каналов продаж техники Apple в России³

Между тем, некоторые официальные дилеры, очевидно, не особо опасаются потери статуса партнера Apple, поскольку наряду с легальной и сертифицированной продукцией совершенно открыто продают нелегально попавшие в Россию смартфоны iPhone.

Пресс-офис российского представительства Apple, в ответ на просьбу прояснить позицию компании относительно возможных санкций к официальным дилерам компании, торгующим серыми смартфонами, ответил «Apple отказалась от комментариев».

Тем временем, как свидетельствуют данные российских мобильных операторов, количество смартфонов на базе ОС iOS, зарегистрированных в их сетях растет весьма динамично.

Таким образом, компания Apple попала в двусмысленную ситуацию в России – с одной стороны, рынок огромен. По продажам, в первую очередь, серых телефонов iPhone, закупкам аксессуаров, а также компьютерной техники – он является крупнейшим в Европе. С другой стороны, компания традиционно игнорирует этот рынок, так как ей все равно, каким образом покупатели получают продукцию компании и в каком виде. Более того, компании Apple выгодно, чтобы люди покупали «серый» товар, так как в этом случае не нужно нести расходы на гарантийные обязательства (iPhone в России не имеет мировой гарантии, в отличие от других видов товаров).

Интересно, что с другой стороны, компания в России присутствует, у нее есть представительство, которое, фактически, не имеет никакого права голоса, не определяет ничего и выполняет вполне понятные утилитарные функции. Если сравнить представительство Apple с любым представительством других компаний, то окажется, что оно не имеет и десятой доли возможностей в принятии решений – скорее, наоборот, в нем не могут принимать никаких решений. Это просто точка присутствия на рынке, который значим по объему, не более того.

Российский рынок получает товары компании среди последних, что провоцирует появление «серого» рынка. Учитывая также то, что ценовая политика Apple в России не отличается адекватностью, для большинства покупателей выбор телефона или компьютера, привезенных из других стран, становится обыденной практикой.

В России сформировался огромный «серый» рынок продукции Apple, продажи на котором в год исчисляются сотнями миллионов долларов. В первую очередь, это деньги, которые не получает ритейл, имеющий отношения с Apple и продающий официально поставленную технику.

В Apple очень аккуратно стали прощупывать почву у ритейлеров – это были Евросеть и Связной. В Евросети достаточно давно хотели получить иной уровень отношений с Apple, но не выходило. В Связном после временного охлаждения отношений из-за сорванного старта продаж iPhone ситуация выправилась. И, насколько нам известно, именно эта розничная сеть получает возможность открывать точки продаж для Apple (фирменные точки Связного, которые будут про-

³

давать только технику Apple). В **** году таких магазинов может быть уже несколько десятков. К сожалению, учитывая завесу секретности относительно этих планов, сложно говорить о конкретных параметрах магазинов, сроках и так далее.

Однако этот шаг не решает другой проблемы российского рынка – официальные магазины Apple (от партнеров, а не полноценные Apple Store) будут конкурировать с серым рынком и проигрывать эту конкуренцию в скорости поставки устройств, их ценах. Это стало причиной того, что Apple не хочет пока открывать свой собственный магазин в России, так как не может изменить сроки поставки товаров, добавить страну к первой волне продаж в Европе. А проигрывать серым поставщикам компания не хочет.

Давление розничных сетей из России и угроза того, что рынок официальных продаж не будет расти, заставили Apple пойти на следующий шаг. В начале октября компания через свою юридическую компанию Бейкер и Маккензи разослала ряду крупных торговцев техникой Apple (неофициальной, как правило) письма с указанием того, что они незаконно используют торговые марки компании, а также торгуют неофициально поставленными телефонами iPhone *. В письме указывается, что компания также хочет знать все о поставках iPhone *. Фактически, этот документ проливает свет на то, что за задача стоит перед представительством Apple – борьба с серым рынком телефонов. И эта борьба обречена на поражение, так как с юридической точки зрения в Apple не могут никаким образом запретить розничные продажи своих телефонов. Никак! В России уже были гонения на серых продавцов Apple iPhone, это случилось несколько лет назад. Тогда в Москве с прилавков исчезли все Apple iPhone, так как милиция изымала их и составляла протоколы (все было достаточно стандартно, ущерб тогда для серых продавцов составлял незначительные суммы). Даже если возникнет такой сценарий, то продажа подобных телефонов уйдет в интернет, где будет чувствовать себя отлично. У российских правоохранительных органов отсутствует возможность победить это явление или хотя бы его сократить до приемлемых величин. Это борьба с ветряными мельницами. Основная причина серого рынка Apple - это дисбаланс цен в России и Европе, не говоря уже про Гонконг или США.

Что касается официального рынка, например, в США, то согласно новейшему исследованию CNBC All-America Economic Survey, около **% всех семей в США владеют хотя бы одним продуктом Apple, что означает, что более ** млн. домов могут похвастаться наличием iPod, iPhone, iPad или Mac (в среднем по *,* продукта Apple на семью). Из всех этих людей, примерно **% готовы прикупить ещё один продукт от компании.

.....

Диаграмма 4. Как много продуктов Apple Вы имеете?⁴

Продукты Apple в основном покупают (**%) люди в возрасте от **-* лет. В группе от ** до ** лет, только **% опрошенных владеют техникой Apple, а среди пользователей в возрасте от ** лет только **% приобщились к Apple. Согласно отчёту, в среднем за год клиенты Apple зарабатывают около \$** тысяч в год. Только **% респондентов зарабатывают в год чуть больше \$** тысяч в год, а **% клиентов зарабатывают за тот же период уже \$** тысяч и они в среднем купили до * устройств от компании.

⁴

Согласно Hart Research Associates и представителю фирмы Джею Кэмпбеллу, компания Apple создала универсальную экосистему, которая заставляет покупать всё больше и больше новых продуктов. Потрясающая бизнес-модель разрешает зарабатывать даже в сложных финансовых условиях, заманивая в инфраструктуру самых разных людей за счёт разнообразного модельного ряда.

На одном из крупнейших рынков, в Китае, гаджеты на платформе Android продолжают свое наступление на позиции Apple, однако «яблочный» гигант все еще является лидером рынка планшетников. Так, по оценкам Analysis International, из всех мобильных гаджетов, проданных в Китае в третьем квартале **** года, доля Apple составила **%.

Специалисты Analysis International также утверждают, что всего в **** году было продано на **% больше планшетников, чем в **** году.

Интересно отметить, что доля смартфонов на базе iOS в Китае составляет всего *,*%, а вот на долю Android приходится более **% рынка.

.....

Диаграмма 5. Доли продаж на китайском рынке планшетных ПК, **** г.⁵

.....

Диаграмма 6. Объём китайского рынка планшетных ПК⁶

Доля смартфонов на российском рынке телефонов за **** год выросла с **% до **%, заявил на пресс-конференции в Барселоне в рамках выставки Mobile World Congress руководитель программы исследований IDC по рынку мобильных телефонов в странах Центральной и Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки Саймон Бейкер.

В **** году в России изменилась тройка лидеров операционных систем. На первом месте по-прежнему Android, с этой ОС в четвертом квартале было продано **, *% всех смартфонов. Вторую позицию занимает Linux (Bada) с **, *%. Windows Phone потеснил с третьей позиции iOS (*%). iPhone спустился на четвертое место с *,*%.

По данным IDC⁷ объем поставок смартфонов в Россию за **** год составил *,* млн. штук или **, *% всего рынка мобильных телефонов, существенно превысив аналогичные показатели предыдущего года. На долю четверки лидеров – Nokia, Samsung, Apple и HTC - пришлось более **% всех поставок.

На российском рынке смартфонов усиливается консолидация брендов. Основная конкурентная борьба разворачивается между Nokia и Samsung. Устойчиво положение Apple и HTC, в то время как прочие поставщики не оказывают заметного влияния на общую картину.

Цены на смартфоны снижались менее равномерно, чем на обычные мобильные телефоны. Этому способствовали такие факторы, как появление iPhone в России и выпуск компанией Nokia менее дорогих смартфонов в середине **** года.

Объем сегмента смартфонов в количественном выражении по итогам всего **** г. достиг порядка *,* млн аппаратов, превысив объем **** года более чем в *

⁵

⁶

⁷

раза. В денежном выражении объем сегмента вырос на **% и достиг **, * млрд руб., по данным МТС.

В целом за **** г. доля смартфонов в количественном выражении составила **%, превысив значение **** г. более чем в * раза.

.....

Диаграмма 7. Продажа смартфонов в России⁸

Лидерство в сегменте смартфонов в **** г. в России сохранила Nokia, однако ее доля уменьшилась на треть - с **% до **, %%. В то же время доля Samsung почти утроилась - с **, % до **, % (второе место). На третьем месте - МТС, которая хотя и увеличила долю, но незначительно - с *% до *, %%. Четвертое место заняла Apple с долей *, %%, пятое - Sony Ericsson с долей *%. Нужно отметить, что в **** г. компании Apple и Sony Ericsson поменялись местами - годом прежде четвертое место принадлежало шведо-японскому альянсу.

В II квартале **** г. доля Nokia на российском рынке смартфонов продолжила падать. Если смотреть поквартально, начиная с IV квартала **** г., динамика такая: **, **, **% — это в деньгах и **, **, **% — в штуках. Таковы данные «Связного». У «Евросети» похожие: **% против **% в денежном и **% против **% в штучном выражении (I квартал **** г. к I кварталу **** г.). МТС тоже согласна: доля Nokia снижается, в натуральном выражении в первом полугодии она составила **%, говорит представитель оператора Валерия Кузьменко.

То, что теряет Nokia, прибирает Samsung. По данным «Связного», доля Samsung за первое полугодие выросла с *% (IV квартал **** г.) до **% (II квартал **** г.) в денежном выражении. Nokia уступает позиции в первую очередь Samsung, говорит Кузьменко: корейский производитель выпускает большее число новых моделей и делает ставку на более современную операционную систему Android, в то время как Nokia использует Symbian.

.....

Диаграмма 8. Доли основных брендов в продажах смартфонов⁹

По прогнозам IDC (февраль **** г), в **** году российский рынок смартфонов вырастет примерно на **%.

В IDC полагают, что российский рынок смартфонов еще далек от насыщения: тенденция роста сохранится еще два-три года, но и к **** году смартфоны не займут **% в общем объеме рынка телефонов.

Специалисты DRAMeXchange, подразделения аналитической компании TrendForce, подготовили отчет о распределении долей на рынке смартфонов между крупнейшими производителями в первом квартале **** года.

По их подсчетам, объем мирового рынка смартфонов составил **, * млн. штук, что на *, % больше, чем в предшествующем квартале. Интересно, что на других рынках в первом квартале обычно наблюдается спад по сравнению с предшествующим кварталом, но не рынке смартфонов, где каждый следующий квартал сопровождается ростом.

.....

⁹

.....

Диаграмма 9. ТОП-** продаваемых смартфонов по брендам, **** г.¹⁰

Как видно на диаграмме, компании Samsung и Apple являются лидерами рынка, за которыми с большим отрывом следуют остальные производители, вошедшие в первую десятку.

Самым крупным производителем смартфонов в мире является компания Samsung, отгрузившая в течение квартала около ** млн. аппаратов, что соответствует **, % рынка. Примерно такую же долю рынка компания занимала в четвертом квартале **** года.

На втором месте по объему поставок находится Apple, которой удалось за три месяца с начала года отгрузить **, * млн. смартфонов iPhone. В результате Apple занимает **, % рынка. Это меньше, чем в четвертом квартале **** года, когда доля Apple была равна **, %.

По второму важному сегменту рынка, на котором компания Apple работает очень активно, - рынку планшетных компьютеров - аналитическая группа SmartMarketing объявила результаты своего исследования российского рынка. По итогам **** года общий объем продаж таких устройств всех типов на российском рынке составил *** тысячи. Объем продаж компактных моделей (с экранами от * до * дюймов) составил ** тысячи штук (**, **%), на долю крупноформатных устройств (с экранами от * до ** и более дюймов) пришлось *** тысяч штук (**, **%). При этом, более **% роста продаж в сегменте малоформатных планшетов пришлось на IV квартал **** года.

.....

Диаграмма 10. Десятка лидеров рынка планшетов всех типов, **** г.¹¹

Если говорить о поставщиках, то на рынке планшетов всех типов в пятерку лидеров входят Apple (**, **%), Samsung (*, **%), МТС (*, **%), Билайн (*, **%) и Rover Computers (*, **%). Среди поставщиков компактных планшетов с экранами от * до * дюймов лидируют Samsung (**, **%), МТС (**, **%), Билайн (**, **%), Rover Computers (**, **%) и HighScreen (*, **%). Также в десятку входят Viewsonic, Archos, Dell, Oysters и Creative, но их показатели - особенно у последних компаний - заметно меньше.

.....

Диаграмма 11. Мировой объём приобретаемых ПК, млрд.USD¹²

Во II квартале **** года на долю Apple приходилось **, % российского рынка планшетов (** тысяч), в III квартале **** года - **, **% (** тысяч), в IV квартале **** года - лишь **, **% (** тысяч). В целом, по итогам года рынка на долю Apple пришлось **, **%, устройства на базе Android заняли **, **%, Windows Mobile - *, **%, Windows * (ряд азиатских моделей на базе Intel Atom), гибридные устройства (с Android и Windows в режиме двойной загрузки) и ряд экзотических

¹⁰

¹¹

¹²

платформ занимают около *%. SmartMarketing отмечает, что не включила в класс планшетов электронные книги.

Эксперты отмечают, что почти весь **** год прошел под знаком доминирования Apple iPad, но в IV квартале в сегмент начали в массовом порядке выходить все новые и новые поставщики. "Двигатель прогресса" здесь - операционная система Android. Из интересных тенденций следует отметить появление операторских планшетов, становление планшетов как предмета массового потребления, а также высокую долю iPad на вторичном рынке: примерно каждый четвертый iPad спустя некоторое время после покупки перепродается.

3.2.3. Анализ факторов, влияющих на вхождение в рынок

Проведенный анализ отраслевой конкуренции в олигополистическом сегменте рынка информационных технологий по методу исследования пяти конкурентных сил позволяет сделать следующие выводы.

Исследование угрозы вхождения новых конкурентов в отрасль как первой из пяти конкурентных сил показало наличие достаточно высоких входных барьеров. В олигополистическом сегменте рынка действуют крупные многопрофильные компании, созданные в период становления российского IT-рынка. Эти компании обладают целым рядом преимуществ, обусловленных эффектом от масштаба и преимуществами по затратам, недоступными для потенциальных участников рынка. К ним относятся а) наличие высокого партнерского статуса; б) сформированный штат сертифицированных специалистов в условиях нарастающего кадрового дефицита; в) опыт и наработанная "история успеха"; г) наличие дорогостоящего демонстрационного оборудования.

К тому же все крупные компании расположены, главным образом в Москве и ХХХе, где и находятся основные крупные потребители информационных продуктов и услуг. Организация филиалов крупных компаний в регионах, не охваченным IT-бизнесом, дает им потенциальные преимущества в виде благоприятного расположения. Вероятность выхода на этот сегмент рынка новых компаний мала в силу неразвитости механизма венчурного финансирования и низкой привлекательности отрасли для потенциальных инвесторов.

Давление со стороны продуктов-заменителей является незначительным на данном этапе развития рынка. Близкими заменителями высокоуровневых IT-услуг являются более дешевые услуги, предоставляемые мелкими компаниями. В перспективе влияние возможных заменителей будет снижаться в связи с развитием информационной культуры потенциальных потребителей и необходимостью информатизации сложных бизнес-процессов на предприятиях различных отраслей для повышения их конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

В настоящее время власть покупателей на рынке IT-услуг значительна из-за того, что основными потребителями продукта являются крупные компании, а средние и малые предприятия пока не обладают достаточными финансовыми средствами. С развитием потенциального спроса со стороны среднего и малого бизнеса (СМБ) рыночная власть покупателей будет снижаться.

Исследование рыночной власти поставщиков выявило два основных типа поставщиков в отрасли IT-услуг:

- компании-производители ПО и оборудования;
- квалифицированные IT-специалисты.

Конкурентная сила поставщиков достаточно велика. Но, если конкурентную силу поставщиков оборудования и программного обеспечения можно снизить путем диверсификации каналов поставки, то силы конкуренции специалистов в краткосрочном периоде, с высокой долей вероятности, будут расти, в силу значительного отставания темпов роста их предложения от темпов роста спроса на них.

Интенсивность соперничества усиливается в результате вхождения рынка ИТ - услуг в стадию зрелости в нише крупных заказчиков и низком уровне спроса в нише малого и среднего бизнеса. Важной тенденцией современного этапа развития является стремление компаний к укрупнению, слияниям и поглощениям для увеличения масштаба бизнеса и повышения своей конкурентоспособности. Можно прогнозировать, что уже в ближайшее время на российском рынке будет действовать не более *-* крупных компаний.

Обобщенная оценка влияния пяти сил конкуренции на рынке ИТ-услуг приведена в таблице *.

Силы конкуренции на рынке ИТ-услуг	Степень влияния	
	в настоящее время	в перспективе
Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов		
Отраслевая конкуренция		
Рыночная власть покупателей		
Рыночная власть поставщиков		
Угроза появления товаров заменителей		

Таблица 2. Силы конкуренции на рынке ИТ-услуг

Таким образом, при разработке своих конкурентных стратегий ИТ-компания должны учитывать, главным образом, возрастающее влияние двух рыночных сил: усиление отраслевой конкуренции и рыночную власть поставщиков. В отрасли ИТ-услуг именно ресурсы основных поставщиков определяют эффективность производственного процесса и качество продукции.

3.2.4. Исследования конкурентных особенностей участников рынка

В данный момент Apple является фаворитом на рынке, и одной из причин этого успеха является ее «контроль» над детьми и подростками. Кто-то называет это промывкой мозгов, другие - высококлассным маркетингом, но в любом случае это работает на руку Apple, пугая ее конкурентов.

Исследование Piper Jaffray, проводимое среди *.*** детей в США, показало, что более половины подростков планируют приобрести iPhone в ближайшие полгода. Точнее у **% он уже есть, а еще **% подумывают о покупке. Конечно, планы детей довольно часто расходятся с возможностями, особенно если у них есть проблемы с оценками, но ведь желание остается.

Почти каждый пятый (**%) опрошенный подросток имеет свой планшет или пользуется родительским. Похоже, что iPad стал хитом и среди молодежи, так как о нем также мечтает каждый пятый.

Вопросы анкеты	Осень **	Весна **						
Есть ли у Вас	*%	*%	*%	*%	**%	**%	**%	**%

iPhone									
Вы планируете покупку iPhone в ближайшие * мес.	%	%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Вы слушаете музыку на своём мобильном телефоне	-	-	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
У вас есть планшет	-	-	-	-	-	-	-	-	**%
Вы планируете покупку планшета в ближайшие * мес.	-	-	-	-	-	-	-	-	**%
У вас есть электронная книга	-	-	-	-	-	-	-	-	**%
Вы планируете покупку электронной книги в ближайшие * мес.	-	-	-	-	-	-	-	-	%

Таблица 3. Исследование среди подростков, США¹³

Если говорить о музыке, то и здесь Apple впереди. Доля компании на рынке плееров составляет **%, причем рост составил **% за полгода. Правда на этом фоне популярность плееров падает, и более половины (**%) заявили, что слушают музыку на телефоне.

Около **% имеют MP*-плеер в том или ином виде, хотя в прошлом году таких было **%. Из тех, у кого плеер все-таки есть, **% пользуются iPod против % Zune. Правда, каким бы плеером они не пользовались, **% скачивают пиратскую музыку с торрентов или других мест.

Вопросы анкеты	Осень **	Весна **						
Есть ли у Вас MP* плеер?	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Какой MP* плеер есть у Вас?								
Apple iPod (любые модели)	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Zune	%	%	%	%	%	%	%	%
Sony	%	%	%	%	%	%	%	%
Dell	%	%	%	%	%			
River	%	%	%	%	%	%	%	%
Sandisk	%	%	%	%	%	%	%	%
Creative	%	%	%	%	%	%	%	%

13

Другие	%	%	%	%	%	%	%	%
Сколько вы могли бы заплатить за MP* плеер?								
<\$***	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
\$***_***	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
\$***_***	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
>\$***	%	**%	**%	**%	%	**%	%	**%

Таблица 4. Исследование среди подростков, США¹⁴

Компания Apple является одним из крупнейших игроков на рынках смартфонов и планшетов. В то же время компьютерная техника Apple распространена не столь широко, но именно она получает большую долю прибыли с этого рынка.

.....

Диаграмма 12. Доли производителей в операционной прибыли¹⁵

Как сообщает ресурс Asymco, в четвертом квартале **** года больше всего компьютеров продала компания HP. В пятерку лидеров по количеству проданных устройств также вошли Lenovo, Dell, Acer и Asus.

....

Диаграмма 13. Количество проданных ПК, * кв. **** г.¹⁶

Но по показателю среднего полученного дохода от каждого проданного компьютера лидирует компания Apple. Далее следуют Dell, Lenovo, ASUS и HP. Самые дешевые компьютеры оказались у Acer.

.....

Диаграмма 14. Количество проданных ПК, * кв. **** г.¹⁷

В результате, больше всего доходов от продажи компьютеров получают компании Dell, Lenovo и HP - более \$* млрд в четвертом квартале **** года. На четвертом месте расположилась Apple с показателем около \$*,* млрд. Далее следуют ASUS и Acer.

При этом у компании Apple оказалась самая высокая операционная маржа - около **% или около \$*** с каждого проданного устройства.

.....

Диаграмма 15. Количество проданных ПК, * кв. **** г.¹⁸

14
15
16
17
18

Для сравнения, у компаний ASUS и Dell, занявших второе и третье место по этому показателю, операционная маржа составляет около *% и *%, соответственно (на уровне \$**-** с каждого проданного компьютера).

.....

Диаграмма 16. Операционная прибыль от продаж ПК, * кв. **** г.¹⁹

Таким образом, размер операционной прибыли, полученной компанией Apple от продажи компьютеров, превзошел суммарный показатель операционной прибыли пяти крупнейших поставщиков компьютеров.

В **** году доля компании Apple на рынке составила **%, тогда как доля Android только **, *%. Согласно новому отчету исследовательской фирмы IDC, планшеты под управлением операционной системы Google Android скоро обгонят iPad в течение **** года.

К концу года доля рынка Android планшетов составит **, *%, рост продаж планируется на конец года. Для сравнения, Apple, как ожидается, сохранит лишь **% рынка планшетов, в то время Windows RT составит *, *% от общей суммы поставок планшетов.

ОС Планшетов	Доля рынка, ****	Доля рынка, ****	CAGR, ****-**** гг.
Android	**, *%	**, *%	**, *%
iOS	**, *%	**, *%	**, *%
Windows	*, *%	*, *%	**, *%
Windows RT	*, *%	*, *%	**, *%
Другие	*, *%	*, *%	*, *%

Таблица 5. ОС для планшетных ПК, прогноз рынка²⁰

.....

Диаграмма 17. Доля ОС для планшетных ПК, прогноз на **** г.²¹

Новый отчет компании IDC подтверждает выводы сделанные в январе **** г., где согласно им, доля компании Apple на рынке снизилась до **, *% в четвертом квартале **** года, в сравнении с долей **, *% в этот же период в **** году, несмотря на возросшие поставки iPad в целом.

3.2.5. Участники анализируемого рынка в России

История бизнеса Apple в России уходит своими корнями в начало **-х годов прошлого века. Но намерение расширить партнерскую сеть первого уровня у производителя появилось только после открытия официального представительства (в **** г.). До этого на территории России у Apple был только один дистрибьютор - diHouse (группа компаний ECS). Переговоры с претендентами на роль второго партнера (говорят, вначале их было **) велись

¹⁹

²⁰

²¹

почти два года, и осенью **** г. было заключено соглашение с компанией «Марвел-Дистрибуция».

Третьего дистрибьютора удалось выбрать быстрее - за год. Но сам факт его появления вызвал бурные обсуждения на ИТ-рынке. Вряд ли есть еще хоть один ИТ-вендор, интерес к которому настолько высок, как к Apple. К сожалению, информационная политика компании такова, что комментарии по бизнес-вопросам получить от нее практически невозможно.

Кроме того, компания Apple отказалась от посредников при импорте в Россию компьютеров, планшетов и плееров и начала прямые поставки своих товаров в страну

Как пишет газета "Коммерсантъ", с начала **** г. дистрибьюторы покупают у американской компании растаможенную технику. Представители реселлеров заявили, что это приведет к удешевлению продукции на *%. Добавим, по подсчетам аналитиков, в **** году в России было продано *,* миллиона планшетов, что на ***% больше результатов **** года. При этом средняя цена проданного устройства упала на **% до **, * тысячи рублей. По итогам **** года Apple осталась ведущим производителем планшетов на российском рынке, доля компании составила около **%.

Цепочка сбыта продукции Apple в России строится по иерархичной схеме — от вендора (собственно корпорации Apple) до дилеров — розничных сетевых ритейлеров.

.....

Диаграмма 18. Партнёры и посредники компании Apple в России

Каждый уровень этой цепочки предполагает свои меры маркетинговой поддержки бренда Apple. Именно от этой цепочки зависит также ценообразование - чем больше посредников, тем выше цены на продукцию.

Все интересы Apple в России совместно с дистрибьюторами и партнерами представляет российский офис компании. Представительство Apple занимается продвижением Mac-продуктов на российском рынке, взаимодействует с дистрибьюторами и сервисными центрами, решает вопросы их авторизации, проводит фокусные и таргетированные обучающие тренинги для персонала дилерских сетей (такие тренинги предполагают нацеленность на конкретные результаты продаж и т.д.) В качестве обучающих программ используются также специальные интерактивные курсы по продажам — ASTO (Apple Sales Training Online).

Как известно, российское Mac-сообщество долгое время ждало открытия официального представительства Apple. Ожидания были связаны с возможным снижением цен на «яблочную» технику, улучшением сервиса, качества техобслуживания. Что же изменилось после официального прихода компании в Россию?

Заслуги официального представительства Apple в увеличении продаж и продвижении марки, несомненно, есть. Положительным результатом его деятельности, является, например, появление российского App Store в **** году.

По поводу мер техподдержки и обучающих программ сотрудники офиса Apple отказались дать нам какие-либо комментарии. Тем не менее, попробуем сделать собственные выводы, сравнив ситуацию с Apple в США и ряде европейских стран, где компания занимает ведущее положение на рынках

компьютерной техники, с ситуацией в России. В целом, перспективы деятельности российского представительства видятся нам довольно широкими. Многие маркетинговые решения для поддержки бренда Apple, которые активно применяются в других странах, в России пока еще не работают.

Второй уровень в цепочке сбыта продукции Apple — официальные дистрибьюторы. Это, прежде всего, три «кита» бизнеса Apple в России — дистрибьюторские компании «Дихаус», «Марвел» и «ОСС». Именно эти компании занимаются логистикой и продвижением техники Apple на местном рынке, выстраивают контакты с розничными сетями (ритейлерами), обучая своих партнеров. Эти же функции, по договоренности с Apple, входят в обязанности операторов «большой тройки», которые реализуют iPhone на российском рынке.

Компания «diHouse»²² входит в крупнейшую российскую IT-группу ECS Group (известную ранее как DPI и включающую в себя также компании DPI-Computers, iPro и др.) До открытия официального представительства эта группа представляла все интересы Apple в России, имея в своем составе специально созданную для этого компанию — Apple IMC Russia. Именно поэтому в активе «Дихаус» — развитые розничные сети, наработанный годами опыт маркетинговой поддержки бренда, обучения партнеров. Компания успешно реализует множество собственных обучающих программ. Это, например, учебные курсы лаборатории iProLab, где проводятся бесплатные тренинги для пользователей.

Недавно на одном популярном Интернет-ресурсе генеральный директор ECS Group Евгений Бутман провел онлайн-конференцию, где сообщил, что дилерские розничные сети «Дихаус», которые занимаются продвижением продукции Apple, насчитывают почти *** компаний. Кроме того, по его словам, «Дихаус» продолжает заключать договора с новыми дилерами. Кстати, продукция Apple на данный момент занимает самую большую долю среди брендов, с которыми работает «Дихаус». Хотя, как утверждает Бутман, эта доля будет существенно снижена — бренду Apple планируется отвести не более **-% доли всех продаж.

Ответ Бутмана на вопрос о возможном снижении цен на продукты Apple не был обнадеживающим. «Дихаус» и «Марвел», по его словам, поставляют технику своим дилерам, а не конечным потребителям. «Скидки дадут заработать лишь посредникам — ритейлерам», — заметил он. «На сегодняшний день их маржа составляет около **% от RRP». (RRP — Recommended Retail Price, по терминологии Apple).

Потенциал **компании «Марвел»²³** также высок, несмотря на то, что ранее компания занималась дистрибуцией других IT-продуктов. Дилерская сеть «Марвел-Дистрибуция» включает в себя более **** компаний в *** городах России, согласно итогам за **** год.

«На данный момент продвижением продукции Apple на российском рынке готовы заниматься порядка **-% компаний из нашей клиентской базы», — сообщил порталу Macster Влас Петров, директор департамента «Ноутбуки, ПК и серверы» компании «Марвел». «Мы также будем расширять дилерскую сеть», — отметил он. «Наши каналы будут пересекаться с каналами «Дихаус», ведь теперь у реселлерских компаний появилась возможность выбора, им доступны ресурсы обоих дистрибьюторов».

²²

²³

По словам Петрова, о конкретных мерах маркетинговой поддержки продуктов Apple и первых результатах в этом направлении можно будет говорить только через пару месяцев. «На данный момент на склады компании все еще не поступила продукция Apple», — добавляет он.

Что касается обучения персонала реселлерских компаний, здесь многое будет зависеть от инициативы российского представительства Apple, утверждает Петров: «Мы являемся только посредником, «транслятором» их инициатив». Но по его словам, представители «Марвел» планируют проводить также собственные семинары и тренинги по продукции вендора, оказывать всяческую поддержку дилерам.

Отвечая на вопрос о ценообразовании, Петров пояснил, что цены на продукты Apple также будут зависеть, в первую очередь, от политики официального представительства. Тем не менее, очевидно, что «Марвел» будет располагать и собственными инструментами влияния на рынок. Если, например, компания решит снизить закупочные цены для реселлеров — это должно повлечь за собой снижение цен «Дихаус» — и в итоге цена будет снижена в розничных магазинах.

В любом случае, с появлением второго дистрибьютора ситуация с продажами Apple в России должна измениться в лучшую сторону. «Марвел» обладает достаточно развитыми региональными сетями (во многом это и способствовало получению компанией дистрибьюторского статуса) и огромным опытом в сфере проектного бизнеса. «Проектный» бизнес подразумевает поставки продукции на так называемые вертикальные рынки — образовательные и издательские учреждения — где продукты Apple традиционно пользуются большим спросом.

Компания OCS²⁴ официально объявила о подписании дистрибьюторского соглашения с Apple (это событие в СМИ и на ИТ-рынке обсуждается уже довольно долго).

Информация на сайте OCS крайне лаконична: «...компания OCS объявила о получении статуса авторизованного дистрибьютора Apple. В качестве ведущего широкопрофильного дистрибьютора высокотехнологичных продуктов OCS обладает всеми необходимыми ресурсами для поддержки быстрорастущего бизнеса Apple в России. Региональная представленность офисов и складов OCS в ** городах и * часовых поясах обеспечит доступность продуктов Apple в регионах как для имеющих, так и для новых партнеров OCS в розничном и корпоративном сегментах.

Для этого в OCS создан специальный департамент, который будет проводить обучающие мероприятия для партнеров и реализовывать маркетинговые программы, нацеленные на поддержку продаж продуктов Apple во всех регионах».

OCS будет поставлять все линейки продуктов Apple, за исключением iPhone: планшеты iPad, линейку компьютеров Mac, плееры iPod, а также аксессуары и ПО.

Подписание договора с компанией OCS может способствовать дальнейшему увеличению объемов продаж Apple на российском рынке и повышению уровня проникновения данной продукции, особенно в регионах. Ведь OCS — это дистрибьютор, обладающий хорошо развитой региональной сетью.

Помимо сотрудничества с двумя авторизованными дистрибьюторами, для продвижения iPhone в России Apple имеет партнерские соглашения с операторами

²⁴

«большой тройки». По информации РБК daily, в связи с систематическими неудачами продаж коммуникатора на российском рынке руководство компании уже начинает подумывать о смене этой политики, налаживая контакты напрямую с реселлерами. Ведь сегодняшняя маркетинговая стратегия Apple в России является хорошим стимулом для «серых» поставок — что показательно в случае со всеми тремя поколениями iPhone. Очевидно, что к тому времени, когда Apple изменит свою политику реализации iPhone в России, спрос на этот продукт уже будет полностью удовлетворен.

Дистрибьюторы — далеко не последнее звено в цепочке сбыта продукции. Они, в свою очередь, сотрудничают с партнерами «второго» уровня — ритейлерами, реселлерами и т.п. Эти компании уже напрямую контактируют с конечными покупателями. Разумеется, возможность принимать собственные решения по продвижению продукции у таких компаний несколько ограничена. Через свое официальное представительство и дистрибьюторов Apple распространяет единую, обязательную для всех партнеров политику ценообразования, а также маркетинговые стратегии по поддержке бренда.

Дилерские компании, тем не менее, нередко реализуют довольно успешные собственные меры поддержки бренда. Например, компания re:Store, входящая вместе с «Дихаус» в холдинг ECS Group, располагает собственным сервисом техподдержки.

Такие дилеры «Дихаус», как MacSolutions и OnLine Trade, также являются не только развитыми розничными сетями, но и имеют свои офисы, сервисные и учебные центры. В этих центрах имеются специальные демо-зоны, где можно протестировать продукцию Apple и получить о ней исчерпывающую информацию.

«Марвел», в свою очередь, на данный момент сотрудничает в основном с крупными мультибрендовыми сетями, которые намерены реализовывать не только технику Apple, но и продукцию других марок. Традиционно качество обслуживания в таких сетях несколько ниже, чем в специализированных Apple-центрах. Эти дилеры, скорее, будут ориентироваться на крупные рекламные акции.

За последние пару лет в продвижении Apple на российском рынке можно увидеть ряд положительных тенденций. Сам факт открытия официального представительства и появление второго авторизованного дистрибьютора говорят о росте интереса компании к нашей стране. Определенные шаги к увеличению доли Apple на российском рынке уже предприняты. Однозначно, это должно сказаться на улучшении маркетинговой стратегии на всех уровнях — от официального представительства и дистрибьюторов до розничных сетей, и, в итоге — на большей доступности продукции Apple для конечных пользователей. Тем не менее, ожидаемое снижение цен на продукты Apple, по прогнозам экспертов, будет незначительным — благодаря наличию множества посредников в цепочке сбыта.

Остается ждать, что Apple кардинально пересмотрит свою политику в России. Пока же, если сравнивать с другими странами, российский рынок не является для Apple приоритетным. Об этом говорит хотя бы следующий факт: недавно Россия в очередной раз не вошла в список стран, где Apple планирует открытие своих фирменных магазинов.

Основными конкурентами Инициатора в рамках проекта будут следующие компании:

Наименование	Контактная информация	Основные характеристики	Направления деятельности
ООО «ДРИВИКС Ритейл»			
Мобиллак СПб			
Аппстор			
Yoobao Russia			
re:Store			
iPort			

Таблица 6. Основные данные по конкурентам

3.3. Маркетинг

3.3.1. Концепция маркетинга

Стратегия компании будет основываться на следующих факторах рынка и внутренних особенностях компании:

	ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ
+	СИЛЫ •	ВОЗМОЖНОСТИ •
–	СЛАБОСТИ •	УГРОЗЫ •

Таблица 7. SWOT-анализ предприятия.

Стратегические направления развития компании на период планирования:
В области организации торговли:

1.

В области маркетинга:

2.

В области персонала:

.....

3.3.2. Маркетинговые цели

В соответствии с определёнными в п. *.*.*. направлениями развития, предприятие устанавливает следующие цели в области маркетинга:

1.

3.3.3. План продаж

Прогноз объема продаж на первый и пятый год работы предприятия (с помесячной разбивкой) составленный для реалистического сценария реализации проекта представлен в таблице *.

Строка	*_*.*****	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	**** год	**** год	**** год
Розница		* ***	* ***	* ***	** ***	** ***	** ***	*** **	*** **
Выручка от будущих клиентов	* ***	* ***	* ***	* ***	** ***	** ***	** ***	*** **	*** **
Выручка от имеющихся клиентов	**	**	**	**	**	**	* **	* **	* **
Выручка от сетей		* ***	* ***	** **	** **	** **	*** **	*** **	*** **
ИТОГО	* ***	** **	*** **	*** **	*** **				

Таблица 8. Прогноз продаж (реалистический сценарий).

Приведенные в прогнозе продаж цифры получены исходя из следующих соображений: средняя сумма заказа и динамика продаж была построена на основе продаж прошлых периодов и масштабирована пропорционально увеличению количества розничных точек и количеству нанимаемых торговых представителей.

3.3.4. Характеристики предлагаемой продукции

В рамках проекта потребителям будет предлагаться техника, гарнитура и аксессуары для мобильных устройств Apple.

Уникальность данной продукции определяется следующим:

- Высокое качество;
- Оригинальность;
- Актуальность (модность) товара;
- Доступные для своего сегмента цены.

Ниже, в таблице *, представлены характеристики основных видов аксессуаров для мобильной техники, предлагаемых Инициатором проекта, с точки зрения потребителя.

Товар (услуга)	Преимущества	Недостатки
Чехол защитный/накладка	–	–
Защитные пленки на экран	–	
Сумки/рюкзаки	–	–
Портативные аккумуляторы	–	–
Гарнитуры	–	–

Таблица 9. Преимущества и недостатки товара для покупателя.

3.3.5. Тактика маркетинга

Позиционирование.

.....

Конкурентные преимущества.

–

Развитие продукта.

.....

Каналы сбыта.

.....

Ценообразование.

.....
Программа продвижения.

4. Материальные ресурсы

4.1. Помещения

Проектом предусматривается использование нескольких помещений различного назначения: офисные помещения, складские, розничные магазины и помещения для оптовой и мелкооптовой торговли.

Выбор месторасположения предприятия диктуется следующими соображениями (близость к клиентам, поставщикам сырья, доступность рабочей силы, транспорта и т.д.):

–

Текущее состояние и потребность в оборудовании и помещении для реализации проекта представлена в таблице *, ниже.

Производственные мощности	Состояние мощностей, меры по увеличению	У кого, по каким ценам будут приобретаться	Месяц и год приобретения
Помещения: –	***%, увеличение не требуется	** ***	Март ****
–	**%	** *** руб./мес.	*-й месяц
–	*, аренда торговых площадей, наём персонала, закупка торговой мебели, витрин	*** *** + *** *** аренда	*-й месяц + *й месяц
–	***%	** ***	Март ****

Таблица 10. Информация по производственным мощностям.

4.2. Оборудование

Занимаемая площадь планируемых к открытию розничных магазинов, – около *** м*. Для открытия магазина необходимо закупить торговое, складское оборудование и предметы мебели для кабинета:

–

Итого стоимость необходимого оборудования: *** *** руб.

Производственные мощности	Состояние мощностей, меры по увеличению	У кого, по каким ценам будут приобретаться	Месяц и год приобретения
–			

Мероприятия	Предпроектный период	* мес.						
	** мес.	** мес.	** мес.	** мес.	** мес.	** мес.	** мес.	** мес.

Таблица 14. Календарный план проекта.

Строка	*_ * ****	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	**** ГОД
	**						
	* **						
	**						
	* **	**					

		**					
		**					**
		**					**
		* **	***				
							* **
ИТОГО	* **	* **	***				* **

Таблица 15. Инвестиционные затраты (тыс. руб.).

6. Финансовый анализ

6.1. Бюджет движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств рассматриваемого проекта приведен в таблице ** (Бюджет движения денежных средств, руб.).

.....

6.2. Прогнозный баланс

Прогнозный баланс рассматриваемого проекта приведен в таблице ** (Прогнозный баланс, руб.).

.....

6.3. Бюджет доходов и расходов

Динамика доходов и расходов рассматриваемого проекта приведена в таблицах ** (Объем продаж, тыс. руб.), ** (Общие издержки по проекту, тыс. руб.), ** (Суммарные прямые издержки на продукт, тыс. руб.).

6.4. Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Прогнозный отчет о прибылях и убытках рассматриваемого проекта приведен в таблице ** (Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.).

.....

6.5. Налоговое окружение проекта

Исходными условиями для разработки данного бизнес-плана определено, что финансирование реализации проекта осуществляется за счёт банковского займа, что обуславливает выбор организационно-правовой формы, в качестве которой может применяться общество с ограниченной ответственностью или акционерное общество. Для указанных организационно-правовых форм может применяться общая система налогообложения (ОСН) или упрощенная система налогообложения (УСН).

Однако, министерство финансов намерено с **** года отказаться от такого способа налогообложения, как единый налог на вмененный доход (ЕНВД). В соответствии с проектом закона глава **. Налогового кодекса об ЕНВД полностью утратит силу с * января **** года. Кроме того, согласно п. *. ст. **. НК РФ, применять УСН при объёме доходов выше ** млн. руб. в год, запрещено. Общая система налогообложения таких ограничений не имеет.

В нашем случае сумма доходов уже с третьего года будет превышать установленный для УСН лимит даже по направлению розничной торговли. В этой связи, для целей расчетов принято допущение о применении ОСН при реализации рассматриваемого проекта.

Расчет налоговых выплат выполнен с использованием следующих показателей налогового окружения.

Вид налога	Ставка, %	База для уплаты	Периодичность
Налог на прибыль	**%	Прибыль	ежемесячно
Страховые отчисления с заработной платы	**%	Фонд оплаты труда	ежемесячно
Налог на имущество	*, %	Имущество на балансе	* раз в квартал

Таблица 16. Налоговое окружение проекта

Строка	*- *.****	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	**** ГОД	**** ГОД	**** ГОД	*- *.****
Социальные взносы	**	**	**	**	**	**	***	***	***	***
Налог на прибыль							* ***	** ***	** ***	** ***
Налог на имущество		*	**	**	**	**	***	***	***	***
ИТОГО	**	**	***	***	***	***	* ***	** ***	** ***	** ***

Таблица 17. Налоговое окружение проекта

Строка	*_*.*****	**** год	**** год	**** год	**** год	*_*.*****
Поступления от продаж	* ***	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **
Затраты на материалы и комплектующие	** **	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **
Суммарные прямые издержки	** **	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **
Общие издержки	* **	** **	** **	** **	** **	** **
Затраты на персонал	* **	** **	** **	** **	** **	* **
Суммарные постоянные издержки	* **	** **	** **	** **	** **	** **
Другие поступления	* **					
Другие выплаты	**					
Налоги	**	**	* **	** **	** **	** **
Кэш-фло от операционной деятельности	_* **	_* **	** **	** **	*** **	** **
Затраты на приобретение активов	* **	**	* **			
Другие издержки подготовительного периода	* **		**			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	_* **	_**	_* **			
Займы	** **	** **	* **	* **		
Выплаты в погашение займов		* **	** **	* **		
Выплаты процентов по займам	**	* **	* **	**		
Кэш-фло от финансовой деятельности	** **	* **	_** **	_* **		
Баланс наличности на начало периода	**	*	*	*	** **	*** **
Баланс наличности на конец периода	*	*	*	** **	*** **	*** **

Таблица 18. Бюджет движения денежных средств.

Строка	*_**_.****	**** год	**** год	**** год	**** год	*_*.****
Денежные средства	*	*	*	** **	*** **	*** **
Счета к получению	* **	** **	** **	** **	** **	** **
Сырье, материалы и комплектующие	* **	** **	** **	** **	** **	** **
Запасы готовой продукции						
Краткосрочные prepaid расходы	* **	* **	* **	* **	* **	** **
Суммарные текущие активы	* **	** **	** **	*** **	*** **	*** **
Основные средства	* **	* **	* **	* **	* **	* **
Накопленная амортизация	**	***	* **	* **	* **	* **
Остаточная стоимость основных средств:	* **	* **	* **	* **	* **	* **
Оборудование	* **	* **	* **	* **	* **	* **
Инвестиции в основные фонды	* **					
СУММАРНЫЙ АКТИВ	** **	** **	** **	*** **	*** **	*** **
Краткосрочные займы	* **	** **	* **			
Суммарные краткосрочные обязательства	* **	** **	* **			
Долгосрочные займы	** **	* **				
Капитал внесенный сверх номинала	**	**	**	**	**	**
Добавочный капитал	*	*	*	*	*	*
Нераспределенная прибыль	_* **	* **	** **	*** **	*** **	*** **
Суммарный собственный капитал	_* **	* **	** **	*** **	*** **	*** **
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	** **	** **	** **	*** **	*** **	*** **

Таблица 19. Прогнозный баланс, тыс. руб.

Строка	*_*.*****	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	**** ГОД	**** ГОД	**** ГОД
Розница		* **	* **	* **	** **	** **	** **	** **	** **
Выручка от будущих клиентов	* **	* **	* **	* **	** **	** **	** **	** **	** **
Выручка от имеющих клиентов	**	**	**	**	**	**	* **	* **	* **
Выручка от сетей		* **	* **	** **	** **	** **	****	****	****
ИТОГО	* **	** **	** **	** **	** **	** **	****	****	****

Таблица 20. Объем продаж, тыс. руб.

Строка	*_*.*****	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	**** ГОД	**** ГОД	**** ГОД	*_*.*****
Аренда по направлению "Розница"		* **	* **	* **	* **	* **	** **	** **	** **	* **
Маркетинговые расходы	**	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **	* **
Аренда по направлению "Опт"	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
ИТОГО	**	* **	* **	* **	* **	* **	** **	** **	** **	** **

Таблица 21. Общие издержки по проекту, тыс. руб.

Строка	*_*.*****	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	*КВ. ****Г.	**** ГОД	**** ГОД	**** ГОД	*_*.*****
Розница		**	* **	* **	* **	* **	** **	** **	****	** **
Выручка от будущих клиентов	* **	* **	* **	* **	* **	** **	** **	** **	****	** **
Выручка от имеющих клиентов	**	**	**	**	**	**	* **	* **	* **	* **
Выручка от сетей		* **	* **	** **	** **	** **	** **	****	****	** **
ИТОГО	* **	* **	** **	** **	** **	** **	****	****	****	****

Таблица 22. Суммарные прямые издержки на продукт, тыс. руб.

Строка	*_*.* ****	**** год	**** год	**** год	**** год	*_*.* ****
Валовый объем продаж	** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****
Чистый объем продаж	** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****
Материалы и комплектующие	* ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****
Суммарные прямые издержки	* ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****
Валовая прибыль	* ****	** ****	** ****	*** ****	*** ****	*** ****
Налог на имущество	**	***	***	***	***	***
Административные издержки	* ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****
Маркетинговые издержки	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****
Зарплата административного персонала	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****
Зарплата маркетингового персонала	* ****	* ****	* ****	* ****	** ****	* ****
Суммарные постоянные издержки	* ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****
Амортизация	**	***	***	***	***	***
Проценты по кредитам	***	* ****	* ****	***	***	
Суммарные непроизводственные издержки	***	* ****	* ****	***	***	***
Другие издержки	* ****		***			
Убытки предыдущих периодов		* ****				
Прибыль до выплаты налога	_* ****	* ****	** ****	** ****	*** ****	*** ****
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль		* ****	** ****	** ****	*** ****	*** ****
Налог на прибыль	***	***	** ****	** ****	** ****	** ****
Чистая прибыль	_* ****	* ****	** ****	** ****	*** ****	** ****

Таблица 23. Отчёт о прибылях и убытках, тыс. руб.

7. Эффективность проекта

7.1. Финансовые показатели

Основные финансовые показатели проекта приведены в следующей таблице.

Строка	*- ** .****	**** год	**** год	**** год	**** год	*-*.****
Коэффициент текущей ликвидности (CR), %	***	***	***	* ***		
Коэффициент срочной ликвидности (QR), %	***	***	***	* ***		
Чистый оборотный капитал (NWC), тыс. руб.	* *** **	** *** **	** *** **	** *** **	*** ** **	*** ** **
Чистый оборотный капитал (NWC), тыс. руб.	*** **	*** **	*** **	* *** **	* *** **	* *** **
Кoeff. оборачиваем. запасов (ST)	**	**	**	**	**	**
Кoeff. оборачиваем. дебиторской задолж. (CP)	**	**	**	**	**	**
Кoeff. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)	*	**	**	*	*	*
Кoeff. оборачиваем. основных средств (FAT)	**	**	**	***	***	***
Кoeff. оборачиваем. активов (TAT)	*	*	*	*	*	*
Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %	**	***	**	*		
Долгоср. обязат. к активам (LTD/TA), %	**	**	*	*		
Долгоср. обязат. к внеоборотн. акт. (LTD/FA), %	***	***	**	*		
Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), %	* ***	_ * **	**	*		
Коэффициент покрытия процентов (TIE), раз	_ **	*	**	***		
Кoeff. рентабельности валовой прибыли (GPM), %	**	**	**	**	**	**
Кoeff. рентабельности операц. прибыли (OPM), %	_ **	*	**	**	**	**
Кoeff. рентабельности чистой прибыли (NPM), %	_ **	*	**	**	**	**
Рентабельность оборотных активов (RCA), %	_ ***	**	**	**	**	**
Рентабельность внеоборотных активов (RFA), %	_ ***	***	***	* ***	* ***	* ***
Рентабельность инвестиций (ROI), %	_ ***	**	**	**	**	**
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	_ ** **	_ ***	***	**	**	**

Таблица 24. Финансовые показатели.

7.2. Показатели эффективности

Основные параметры расчета параметров экономической эффективности проекта представлены в следующей таблице.

Показатели	Значения
Прогнозный период, мес.	**
Прогнозный период, лет	*
Условия расчета	Учёт инфляции
Ставка дисконта, %	**%

Таблица 25. Параметры расчета экономической эффективности.

Если у Инициатора проекта и его партнеров не будет выработано единое видение по выбору ставки дисконтирования, можно ориентироваться на самые надежные ценные бумаги, учитывая при этом премию за риск.

Ориентируясь на самые надежные бумаги. По оценкам специалистов, к таким бумагам на сегодняшний день относятся государственные облигации, номинируемые в валюте (ОВВЗ или еврооблигации). При этом наиболее безрисковым активом на сегодняшний день являются еврооблигации с самым «дальним» сроком погашения (****, ****, ****):

- государственные облигации внешнего облигационного займа РФ с погашением в **** году; документарные на предъявителя; выпуск XI; данные госрегистрации: №СК-*-СМ-*** Минфин;
- государственные облигации внешнего облигационного займа РФ с погашением в **** году; документарные на предъявителя; выпуск VII; данные госрегистрации: №МК-*-СМ-*** Минфин;
- государственные облигации внешнего облигационного займа РФ с погашением в **** году; документарные на предъявителя; выпуск IX; данные госрегистрации: №МК-*-СМ-*** Минфин.

Расчет уровня безрисковой ставки дисконтирования по средней доходности трех выпусков, представлен в таблице **²⁶.

Выпуск	Доходность
Россия-****-*Т	*,***
Россия-****-*Т	*,***
Россия-****-**Т	*,***

Таблица 26. Доходность государственных облигаций²⁷

Таким образом, безрисковая ставка равна – *,***, с учетом доходности государственных облигаций со сроком погашения в **** году.

Кроме того, при расчете ставки дисконтирования необходимо учесть так называемую «премию за риск».

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов рекомендуют учитывать три типа риска:

- страновой риск;
- риск ненадежности участников проекта;

²⁶ ..

²⁷

- риск неполучения предусмотренных проектом доходов.

Страновой риск можно узнать из различных рейтингов, составляемых рейтинговыми агентствами и консалтинговыми фирмами. Он оценивается в баллах пофакторно.

Размер премии за риск, характеризующий ненадежность участников проекта, согласно «Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция)», утвержденным Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК *** от **.**.**** г., не должен быть выше *%. В связи с высоким профессионализмом инициатора проекта, премия за этот риск принимается равной *,*%.

Поправка на риск неполучения предусмотренных проектом доходов относится к среднему уровню. Он оценивается в *%.

Расчет ставки дисконтирования приведен в таблице **.

Показатель	Уровень, %
Справочно:	
Номинальная безрисковая ставка	*,*
Расчет ставки дисконтирования	
Страновой риск	*,*
– социально-политический	*,*
– внутриэкономический	*,*
– внешнеэкономический	*,*
Ненадежность участников проекта	*,*
Недополучение доходов	*,*
Ставка дисконта	**,*

Таблица 27. Расчет ставки дисконтирования.

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Показатель	Данные
Ставка дисконтирования, %	**,**
Период окупаемости - PВ, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	**
Средняя норма рентабельности - ARR, %	***,**
Чистый приведенный доход - NPV	*** **
Индекс прибыльности - PI	*,**
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	***,**
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	**,**

Таблица 28. Показатели эффективности проекта.

.....

Диаграмма 20. График окупаемости (NPV)

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его достаточной инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

Для проекта в целом:

- Положительное значения чистого дисконтированного дохода с учетом терминальной стоимости – ***,* млн. руб.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс прибыльности проекта составляет *,**.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

Расчет уровня безубыточности приведен на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 21. Диаграмма уровня безубыточности

7.3. Анализ чувствительности

Ниже представлены диаграммы анализа чувствительности проекта по двум критериям – NPV и дисконтированный период окупаемости.

.....

Диаграмма 22. Анализ чувствительности (NPV - руб.)

.....

Диаграмма 23. Анализ чувствительности (DPB - руб.)

Из данных диаграмм видно, что наибольшую чувствительность проект имеет к изменению цены сбыта продукции – падение на **% обеспечит рост периода окупаемости почти в * раза.

8. Анализ рисков

8.1. Технологические риски

К заслуживающим внимания технологическим рискам относятся:

- Риск нарушения работы торговых объектов (режим работы, правила обслуживания, фирменный стиль и т.п.);
- Риск сбоя поставок товара.

Риск нарушения работы торговых объектов.

Риск сбоя поставок товара.

8.2. Организационный и управленческий риск

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск срыва сроков подбора и оснащения торговых площадей.
- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск ненадлежащего качества координации текущей работы и срыва плана продаж.
- Риск отсутствия интереса к предлагаемой продукции;
- Риск неудачи при вхождении в розничные сети.

Риск срыва сроков подбора и оснащения торговых площадей.

Риск ошибок в подборе персонала.

Риск ненадлежащего качества координации текущей работы и срыва плана продаж.

Риск отсутствия интереса к предлагаемой продукции.

Риск неудачи при вхождении в розничные сети.

8.3. Риск материально-технического обеспечения

.....

8.4. Финансовые риски

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

Риск неплатежей.

Риск недостатка финансирования проекта.

8.5. Экономические риски

Риск существенного изменения в системе налогообложения.

Учитывая результаты анализа чувствительности и мнение экспертов, были выделены ** рисков (см. таблица **), которым планируется уделить основное внимание при мониторинге реализации проекта.

Рассмотренные риски можно соотнести по приоритетности. Для этого использовался метод ранжирования, основанный на присвоении рискам ранга в зависимости от оценки их влияния на проект: низким рискам присваивается ранг от * до *, средним – от * до *, высоким – от * до *, критичным – от * до **.

Параметр	Оценка
Риск нарушения работы торговых объектов	*
Риск сбоя поставок товара	*
Риск срыва сроков подбора и оснащения торговых площадей	*
Риск ошибок в подборе персонала	*
Риск качества координации текущей работы	*

Риск отсутствия интереса к предлагаемой продукции	*
Риск неудачи при вхождении в розничные сети	*
Риск неплатежей	*
Риск недостатка финансирования	*
Риск существенного изменения в системе налогообложения	*

Таблица 29. Ранжирование основных качественных и количественных рисков.

В графической форме приоритетность внимания рискам представлена на рисунке **.

.....

Диаграмма 24. Диаграмма распределения рисков