



Маркет
Аналитика

БИЗНЕС-ПЛАН
ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА МОЛОДЕЖНОЙ ОДЕЖДЫ
ДЕМО-ВЕРСИЯ

Москва, сентябрь 2011



СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Идея проекта

Основные параметры

Показатели эффективности проекта

АНАЛИЗ РЫНКА

Объем и описание рынка

Конкурентный анализ

Потребительские предпочтения

Сегментация рынка одежды

Сегментация по стране-производителю

Сегментация по ценовому признаку

Сегментация по виду продаваемой одежды

Сегментация по типам магазина

Тенденции и перспективы развития рынка одежды

Франчайзинговые программы на рынке

Популярные бренды молодежной одежды

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА

Позиционирование

Фирменный стиль магазина

Специфика бизнеса

Расположение магазина и его площадь

Поставщики и ассортимент

Организация торгового пространства и мерчендайзер

Рекламная политика

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Этапы открытия магазина

Оборудование для магазина

План по персоналу

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Исходные данные и допущения

Инвестиционная деятельность

Операционная деятельность

Доходы

Расходы

Финансовая деятельность

Эффективность инвестиций

РИСКИ ПРОЕКТА

ПРАВОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Форма собственности магазина одежды

Выбор системы налогообложения

Налоги. Платежи и отчетность

Приложение 1. Должностная инструкция продавца магазина

Приложение 2. Должностная инструкция директора магазина.

Приложение 3. Прогнозное движение денежных средств, поквартально, \$

Приложение 4. Прогнозный бюджет доходов и расходов, поквартально, \$

Приложение 5. Прогнозный баланс, поквартально, \$

Приложение 6. Расчет потребности в финансировании, ежемесячно, в \$

Приложение 7. График NPV (Накопленный дисконтированный поток), ежемесячно, \$



РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Идея проекта

Создание магазина модной молодежной одежды в г. Москве формата «масс-маркет» в местах с хорошей проходимостью.

Основные параметры

- ✓ Организация магазина одежды с «нуля»
- ✓ Место реализации проекта – г. Москва
- ✓ Необходимая минимальная площадь – 50 кв.м.
- ✓ Средняя цена продажи – 60 \$
- ✓ Количество продаж в месяц – 750 единиц
- ✓ Средняя цена закупа – 20 \$
- ✓ Права собственности на помещения – долгосрочная аренда
- ✓ Режим работы – с 10:00 до 22:00
- ✓ Штат – 5 человек
- ✓ Система налогообложения – УСНО (15% доходы-расходы)
- ✓ Форма собственности – общество с ограниченной ответственностью

Показатели эффективности проекта

- | | |
|---|--------|
| ✓ Ставка дисконтирования | |
| ✓ Чистый приведенный доход, NPV, \$ | ... |
| ✓ Внутренняя норма рентабельности, IRR, годовая | ... |
| ✓ Индекс прибыльности (PI) | ... |
| ✓ Срок окупаемости, мес. | ... |
| ✓ Дисконтированный срок окупаемости, мес. | ... |
| ✓ Необходимые инвестиции, \$ | 85 455 |
| ✓ Период расчета показателей, лет | 3 |



АНАЛИЗ РЫНКА

Объем и описание рынка

Согласно данным Euromonitor, в 2010 году объем рынка одежды в России достигал \$.... млрд., а в 2011 году увеличится на%, до \$49,8 млрд. "При этом данный рынок",— уточняет гендиректор "Росконсалтпроекта" Андрей Цирер.¹

В Москве неизменно растёт количество торговых центров. В основном москвичи совершают покупки в уже привычном торговом центре, 25% - в торговом центре, где представлены сети известных брендов, лишь 14% респондентов покупают одежду в торговых центрах, которые находятся по пути домой или на работу и 11% - выбирают торговый центр по совету друзей. Растет и количество сетевых магазинов.

Эксперты считают, что будущее одежного ритейла в мультибрендовом формате. Если в магазине будет представлена продукция разных производителей, которая отличается и по стилю и по ценам, у него есть хорошие шансы на рынке.

Конкурентный анализ

Как показывает анализ, наибольшей популярностью для выхода на российский рынок пользуются торговые центры «Мега» и «Европейский» в Москве, «Галерея» в Санкт-Петербурге и некоторые региональные комплексы.

Рынок одежды недостаточно насыщен, но характеризуются высокой степенью конкуренции. При выборе место расположения нового магазина необходимо учитывать конкурентное окружение, их достоинства и недостатки, планы конкурентов по расширению бизнеса. Было бы не разумно открывать магазин одежды вблизи крупного одежного ритейлера с аналогичным товаром.

Потребительские предпочтения

¹ <http://www.kommersant.ru/doc/1685232/print>



Таблица . Места покупки одежды

Наименование	По вы-борке в целом	Город свыше 1 млн. чело-век	Город от 500 тыс. до 1 млн. чел	Город от 250 до 499 тыс.чел	Город от 100 до 249 тыс.чел.	Город до 100 тыс. че-ловек	Село, посе-лок
Уличный поток, открытый вещевого рынок							
Крытый вещевого рынок							
Крупные торговые цен-тры/торговые комплексы							
Отдельно стоящие МОНО-брендовые магазины одеж-ды							
Отдельно стоящие МУЛЬ-ТИ-брендовые магазины одежды							
Стоковый магазин, про-дающий остатки коллекций из других магазинов							
Основной зал гипермаркета							

Сегментация рынка одежды

Сегментация по стране-производителю

На российском рынке одежды преобладает продукция зарубежного производства: по данным маркетинговых исследований рынка одежды, в его структуре более 96% приходится на импорт, порядка 4% - на российское производство (Диаграмма 4). Даже отечественные розничные сети одежды 80% продукции отшивают в Китае. По мнению игроков, кризис вытеснил с рынка неэффективных производителей, а для остальных станет стимулом к развитию, повышению качества услуг и отлаженной работе менеджментаю

.....

Сегментация по ценовому признаку

Таблица . Классификация и описание сегментов²

Сегменты	Покупатели	Подсегмент	Средняя розничная цена брюк, евро
Верхний			

² <http://www.slideshare.net/YEES2011/ss-4136933>



15%			
Средний 35%			
Нижний 50%			

Приведем примеры компаний по сегментам (таблица 3):

Таблица . Примеры компании по сегментам

Сегменты	Подсегмент	Примеры компаний
Верхний 15%		
Средний 35%		
Нижний 50%		

.....

Сегментация по виду продаваемой одежды

Выделяют пять основных сегментов в зависимости от вида продаваемой одежды

Женская одежда

Объем рынка, который вращается в этом сегменте в настоящем году, может примерно составить 26 миллиардов долларов. Он есть наиболее соблазнительным для новых предпринимателей. С одежды наиболее оборотными будут юбки, курточки, блузы, брюки. А наименее – шляпы и шубы. Больше всего раскупается одежда эконом – класса, а наименее – элитная одежда.

Мужская одежда

.....

Одежда для детей

.....

Специальная одежда

.....

Модная одежда

.....



Сегментация по типам магазина

Также разделяют следующие группы магазинов в зависимости от их типа:

Дисконт-центры – магазины эконом формата, предлагающие очень дешевую одежду производства Китая, их целевая аудитория – потребители, для которых цена – главный критерий выбора;

Федеральные центры недорогой брендовой одежды

Отечественные магазины одежды

«А-ля дизайнерские» магазины

Бутики

Тенденции и перспективы развития рынка одежды

Основные тенденции розничной торговли в I квартале 2011 года:

1. В 1 квартале 2011 года на российском fashion-рынке произошла заметная поляризация потребительского спроса и ярко выделились люксовый и бюджетный ценовые сегменты рынка. Средний ценовой сегмент во время кризиса оказался в сложном положении из-за того, что он приближался то к люксовому, то к бюджетному сегментам. Если в 2010 г. рост продаж в среднеценовом сегменте fashion-ритейла вырос до 18-20%, за счет амортизации спроса и общего оптимизма по поводу восстановления рынка, то к началу 2011 г. рост продаж замедлился из-за ослабленной платежеспособности покупателей.

2.

3.

4.

5.

6.

7.....

.....

Франчайзинговые программы на рынке



Таблица . Примеры некоторых франшиз магазинов одежды

Тип одежды	Магазины
Мужская одежда	KETROY (\$50-100 тыс.);DENYL (\$40-100 тыс.)DONATTO (\$50 тыс.); !Solid (115 тыс. евро); R2 (от \$50 тыс.);Enton (\$от 80 тыс.); vdone (Видиван) (\$30-60 тыс.)
Женская одежда	
Молодежная одежда	
Одежда для всех	
Джинсовая одежда	
Одежда для спорта, отдыха, туризма	
Одежда для будущих мам	
Одежда для детей	

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА

Позиционирование

Позиционирование: магазин модной молодежной одежды формата «масс-маркет»

Магазин предполагается разместить на минимальной площади в 50 кв.м., в торговом центре с хорошей проходимостью в местах движения и скопления целевой аудитории: в ТЦ возле метро, учебных заведениях.

Продукция магазина – дешевая модная одежда.



Лицо магазина – это его оформление, фирменный стиль, персонал.

Особенность магазина – модная одежда по доступным ценам.

Целевая аудитория: студенты вузов, рабочие, служащие, специалисты, сотрудники офисов. Возраст от 15 до 40 лет

Пол: мужской и женский. Большая доля ассортимента ориентирована на женский пол.

Уровень заработной платы до 1000 долл

Отличительные черты потребителей:

✓ Относительно невысокое материально-имущественное положение и социально-профессиональный статус.

✓ ...

✓ ...

✓ ...

Ценовое позиционирование.....

Таблица . Планируемый ассортимент магазина

Наименование	Количество	Себестоимость на единицу, \$	Сумма закупки, \$	Наценка	Цена, \$ за единицу	Сумма продаж в месяц, \$	Структура по количеству товара
Юбки	84						
Брюки	84						
Блузы, рубашки, топы, тоноковки, джемперы	302						
Платья и сарафаны	112						
Жакеты и пальто	112						
Болеро, ремни, шарфы и т.п.	56						
ИТОГО	750						100%

Средняя цена покупки должна составит долл, а цена продажи долл. Средняя торговая наценка будет равна%.



ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Этапы открытия магазина

Основные этапы открытия магазина следующие:

Этап 1. Формализации идеи и выбор место расположения

.....

Этап 2. Юридическая регистрация.

.....

Этап 3. Оформление магазина.

.....

Этап 4. Покупка ассортимента.

.....

Этап 5. Набор персонала

.....

Оборудование для магазина

Оборудование, которое необходимо для открытия магазина: вешалки, стойки, стеллажи, манекены и бюсты, зеркала, торгово-кассовое оборудование (сканер штрих кода, касса), система контроля товара (рамки и электронные маяки, которые не позволяют легко вынести одежду за территорию магазина без оплаты).

Рассмотрим более подробно необходимое оборудование:

1. Противокражная система с 1000 меток . Ориентировочная стоимость - 1700 долл. Желательно установить её до укладки плитки, что бы все провода оказались под плиткой.
2. Оборудование кассовой зоны с прилавком и кассовым аппаратом. Ориентировочная стоимость - 1000 долл.
3.
4.

Таблица. Расчет стоимости оборудования для магазина

Наименование оборудования	Сумма, \$
Противокражная система с 1000 меток	1 700
Оборудование кассовой зоны с прилавком и кассовым аппаратом	1 000
.....	



Торговое оборудование для магазина «дисконт» - система из металлических труб UNO Joker	
Стеклянная «колонна» под всевозможную бижутерию и аксессуары	
Плечики для одежды, а также брючные вешалки	
Кондиционер, отпариватель, музыкальный центр и прочее	
ИТОГО	

План по персоналу

Для обеспечения бесперебойного функционирования магазина одежды будет создано 4 новых рабочих места на площади 50 кв.м. (1 продавец на 20-25м²)

Схема работы: Две смены, 2 через 2.

.....

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Данная модель построена на основе консервативного подхода, чтобы отразить самый низкий уровень доходности, который может быть у данного проекта. Поэтому результаты расчетов должны рассматриваться как нижняя граница достижимых финансовых показателей, но которые можно предсказать с большой долей уверенности. На практике доходы, скорее всего, будут выше, возможно значительно.

Показатели рассчитаны на октябрь 2011 года.

Исходные данные и допущения

При проведении расчетов проекта были сделаны следующие допущения и ограничения:

- ✓ Финансовый год начинается в январе;
- ✓ Основная валюта проекта – доллары США (\$);
- ✓ Инфляция рубля и доллара, колебание курса доллара США не учитывались;



Таблица. Основные налоги и их размер

Вид налога	Размер	Примечание
УСН 15%		
Взносы в фонды (пенсион, социальн) итого		
В т.ч		
ФСС ИС		
ФСС ЕСН		
Пенсионный фонд		
ТФОМС		
ФФОМС		
НДФЛ		

Инвестиционная деятельность

В рамках осуществления проекта предусмотренные следующие инвестиционные затраты по статьям затрат, \$:

Таблица . Расчет затрат проекта по инвестиционной деятельности, \$

Инвестиционная деятельность, итого	
Ремонт помещения	
Бухгалтерское, юридическое и программное обеспечение	
Торговое оборудование и освещение	
Прочие расходы 3%	

Операционная деятельность

Таблица . План продаж

Наименование	Количество	Себестоимость на единицу, \$	Сумма закупки, \$	Наценка	Цена, \$ за единицу	Сумма продаж в месяц, \$	Структура по количеству товара
Юбки	84						
Брюки	84						
Блузы, рубашки, топы, тоноковки, джемперы	302						
Платья и сарафаны	112						
Жакеты и пальто	112						
Болеро, ремни, шарфы и т.п.	56						
ИТОГО	750						



Таблица. Расчет основных показателей продаж, \$

Показатель	Ежемесячно	Месяцы		
		2	3	4-й и последующие месяцы
Процент продаж от планового				
Ежемесячная выручка				

Расходы

Таблица. Расчет стоимости ежемесячной закупки товара

Наименование	Количество	Структура по количеству товара	Себестоимость на единицу, \$	Сумма закупки, \$
Юбки	84			
Брюки	84			
Блузы, рубашки, топы, тоноковки, джемперы	302			
Платья и сарафаны	112			
Жакеты и пальто	112			
Болеро, ремни, шарфы и т.п.	56			
ИТОГО	750			

Таблица. Расчет затрат на приобретение товара, \$

Показатель	Ежемесячно	Месяцы		
		2	3	4-й и последующие месяцы
Процент продаж от планового				
Ежемесячная выручка				
Затраты на приобретение товара				

Таблица. Расчет оборотного капитала, \$

Наименование	Количество, дней	Месяцы		
		2	3	4-й и после-



				дующие месяцы
Затраты на приобретение товара				
Наполнение магазина (запасы продукции)				

Таблица. Расчет аренды помещения, \$

Площадь, кв.м.	
Средняя стоимость аренды за 1 кв.м. в месяц в г. Москве, \$ ³	
Стоимость аренды в месяц, \$	

Таблица. Расчет заработной платы продавцов-консультантов

Наименование статьи	Единица измерения	Количество	Цена, \$	Сумма в месяц, \$	Примечание
Заработная плата - Продавцы-консультанты	человек	4			

Таблица. Размер отчислений в фонды с фонда заработной платы

Взносы в фонды	
в т.ч.:	
Пенсионный фонд	
ТФОМС	
ФФОМС	
ФСС НС	
ФСС ЕСН	

1. Реклама

Затраты осуществляются ежемесячно с первого месяца в размере долл в месяц.

2. Прочие расходы

Прочие расходы составляют % от стоимости операционных затрат.

3. Налог по УСН (15% с доходы-расходы)% за счет взносов в ПФР

³ <http://www.irm.ru/articles/29341.html>



Финансовая деятельность

Расчеты проведены без привлечения заемного финансирования. Финансирование проекта осуществляется из собственного капитала инвестора.

Необходимый размер финансирования проекта составляет 85 455 \$ в первые 3 месяца реализации проекта.

Таблица. Расчет потребности в финансировании, в \$

Наименование	1 месяц	2 месяц	3 месяц
Инвестиционная деятельность			
Ремонт помещения			
Бухгалтерское, юридическое и программное обеспечение			
Торговое оборудование и освещение			
Прочие расходы 3%			
Операционная деятельность			
Выручка			
Приобретение товара			
Транспортные расходы			
Наполнение магазина, запасы			
Потери от краж, брак, устаревание товара и т.д.			
Аренда помещения			
Зарботная плата - Управляющий			
Зарботная плата - Продавцы-консультанты			
Бухгалтерское, юридическое и программное сопровождение			
НДФЛ			
Взносы в фонды с ФЗП			
Реклама			
Прочие расходы 3%			
Налог по УСН (15% с доходы-расходы) 50% за счет взносов в ПФР			
Финансовая деятельность			
Потребность / излишек в финансировании			
Собственный капитал			
Поступление			
Нарастающим итогом			
Выбытие			
Баланс наличности на начало периода			
Баланс наличности на конец периода			
Денежный поток			
Накопленный денежный поток			



Эффективность инвестиций

Расчет основных данных, произведенный в постоянных ценах, показывает, что деятельность нового магазина будет являться высокоэффективной.

Таблица . Основные показатели эффективности проекта

Ставка дисконтирования (месячная)	
Чистый приведенный доход, NPV	
Внутренняя норма рентабельности, IRR, месячная, %	
Внутренняя норма рентабельности, IRR, годовая %	
Индекс прибыльности (PI)	
Срок окупаемости, мес.	
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	
Необходимые инвестиции	

Период расчета интегральных показателей – 3 года.



РИСКИ ПРОЕКТА

В настоящей главе под рисками, понимается возможность возникновения ситуации, которая может повлечь за собой потерю части или даже всех инвестированных средств, вложенных в проект.

Можно выделить следующие риски открытия магазина:

1. Риски моды.

Непредсказуемость модных тенденций. Постоянная динамика модной жизни может разорить магазин одежды: сегодня товар котируется, завтра – уже нет.

.....

2. Риски спроса.

.....

3. Недобор-перебор товара.

.....

4. Риски персонала

.....

5. Риски конкуренции

.....

6. Риски снабжения

.....

7. Законодательные риски

.....

8. Риски аренды.



ПРИЛОЖЕНИЕ. ПРОГНОЗНЫЙ БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ, ПОКВАРТАЛЬНО, \$

Наименование	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	5 квар- тал	6 квар- тал	7 квар- тал	8 квар- тал	9 квар- тал	10 квар- тал	11 квар- тал	12 квар- тал	ИТОГО
Выручка													
Прямые затраты (себестоимость)													
Валовая прибыль													
Операционные расходы:													
Транспортные расходы													
Потери от краж, брак, устаревание товара и т.д.													
Аренда помещения													
Зарботная плата - Управляющий													
Зарботная плата - Продавцы- консультанты													
Бухгалтерское, юридическое и программное сопровождение													
НДФЛ													
Взносы в фонды с ФЗП													
Реклама													
Прочие расходы 3%													
Операционная прибыль													
Прочие доходы и расходы													
Проценты за кредит													
Прибыль до налогообложения													
Налог по УСН (15% доходы- расходы) 50% за счет взносов в ПФР													
Чистая прибыль													



ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС, ПОКВАРТАЛЬНО, \$

Наименование	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	5 квар- тал	6 квар- тал	7 квар- тал	8 квар- тал	9 квар- тал	10 квар- тал	11 квар- тал	12 квар- тал
Активы												
Оборотные активы												
Денежные средства												
Запасы товаров												
Итого оборотные активы												
Долгосрочные активы												
Оборудование												
Итого долгосрочные активы												
Прочие текущие активы												
ИТОГО АКТИВЫ												
Пассивы												
Итого Обязательства												
Собственный капитал												
Чистая прибыль (убыток)												
Нераспределенная прибыль (убыток) про- шлых лет												
Итого капитал												
Отложенные налоговые обязательства												
ИТОГО ПАССИВЫ												



ПРИЛОЖЕНИЕ. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ФИНАНСИРОВАНИИ, ПОМЕСЯЧНО, В \$

Наименование	1 месяц	2 месяц	3 месяц
Инвестиционная деятельность			
Ремонт помещения			
Бухгалтерское, юридическое и программное обеспечение			
Торговое оборудование и освещение			
Прочие расходы 3%			
Операционная деятельность			
Выручка			
Приобретение товара			
Транспортные расходы			
Наполнение магазина, запасы			
Потери от краж, брак, устаревание товара и т.д.			
Аренда помещения			
Заработная плата - Управляющий			
Заработная плата - Продавцы-консультанты			
Бухгалтерское, юридическое и программное сопровождение			
НДФЛ			
Взносы в фонды с ФЗП			
Реклама			
Прочие расходы 3%			
Налог по УСН (15% с доходы-расходы) 50% за счет взносов в ПФР			
Финансовая деятельность			
Потребность / излишек в финансировании			
Собственный капитал			
Поступление			
Нарастающим итогом			
Выбытие			
Баланс наличности на начало периода			
Баланс наличности на конец периода			
Денежный поток			
Накопленный денежный поток			



Маркет
Аналитика

ПЕРЕЧЕНЬ ТАБЛИЦ И ДИАГРАММ

Диаграмма 1. Динамика потребительских расходов на одежду и обувь, в среднем на члена домашнего хозяйства, рублей в месяц

Диаграмма 2. Динамика доли потребительских расходов на «одежду и обувь» и динамика доли статьи «верхняя одежда» в обороте розничной торговли, в % от итога

Диаграмма 3. Предпочтения россиян по стилю одежды, %

Диаграмма 4. Доля российских производителей на российском рынке одежды

Диаграмма 5. Сегментация рынка одежды по ценовому признаку

Диаграмма 6. Сегментация рынка одежды по виду одежды, %

Рисунок 1. Узнаваемость магазинов

Рисунок 2. Соответствие марки магазина определенному утверждению

Рисунок 3. Отношение к покупкам одежды в зависимости от пола и возраста

Рисунок 4. Факторы выбора одежды

Рисунок 5. Вероятность рекомендации магазина знакомым

Таблица 1. Места покупки одежды

Таблица 2. Классификация и описание сегментов

Таблица 3. Примеры компании по сегментам

Таблица 4. Примеры некоторых франшиз магазинов одежды

Таблица 5. Планируемый ассортимент магазина

Таблица 6. Расчет стоимости оборудования для магазина

Таблица 7. Основные налоги и их размер

Таблица 8. Расчет затрат проекта по инвестиционной деятельности, \$

Таблица 9. План продаж

Таблица 10. Расчет основных показателей продаж, \$

Таблица 11. Расчет стоимости ежемесячной закупки товара

Таблица 12. Расчет затрат на приобретение товара, \$

Таблица 13. Расчет оборотного капитала, \$

Таблица 14. Расчет аренды помещения, \$

Таблица 15. Расчет заработной платы продавцов-консультантов

Таблица 16. Размер отчислений в фонды с фонда заработной платы

Таблица 17. Расчет потребности в финансировании, в \$

Таблица 18. Основные показатели эффективности проекта



- Приложение 1. Должностная инструкция продавца магазина
- Приложение 2. Должностная инструкция директора магазина
- Приложение 3. Прогнозное движение денежных средств, поквартально, \$
- Приложение 4. Прогнозный бюджет доходов и расходов, поквартально, \$
- Приложение 5. Прогнозный баланс, поквартально, \$
- Приложение 6. Расчет потребности в финансировании, ежемесячно, в \$