БИЗНЕС-ПЛАН КНИЖНОГО МАГАЗИНА

1.Резюме проекта

Цель проекта – открытие книжного магазина для розничной торговли книжной продукцией. Данный бизнес-план составлен с целью обоснования экономической эффективности проекта. Целевой аудиторией книжного магазина будут являться все группы населения, начиная от детей дошкольного возраста. В ассортимент книжного магазина войдут следующие группы товаров:

- художественная литература;

- детская литература;

- образовательная литература;

- прикладная литература;

- литература об искусстве, культуре, туризме/краеведении;

- профессиональная литература;

- подарочная литература;

- канцелярия.

Инвестиции в открытие книжного магазина составят 2 286 000 руб. Средства будут взяты из личных сбережений. Реализация проекта потребует подготовительного этапа сроком 3 месяца, который понадобится на процедуры регистрации, поиск помещения и подписание договора аренды, поиск поставщиков и заключение договора поставок, ремонт и оснащение помещения, найм и обучение сотрудников. Срок выхода магазина на окупаемость составит 21 месяц.

|  |
| --- |
| **Ключевые финансовые показатели проекта** |
| Ставка дисконтирования, % | 17 |
| Чистая приведенная стоимость (NPV), руб. | 3 718 363 |
| Чистая прибыль проекта, руб. | 71 000 – 443 000 |
| Рентабельность продаж, % | 6,33 |
| Срок окупаемости (PP), мес. | 21 |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес. | 23 |
| Индекс прибыльности (PI)% | 1,63 |

2.Описание отрасли и компании

На сегодня книжный рынок России переживает свою трансформацию. По данным отраслевого доклада о состоянии книжного рынка в России Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, на протяжении ряда последних лет в отечественной книжной отрасли наблюдается тенденция падения традиционного книгоиздания и постоянное снижение объемов книжного рынка. В 2014 году были зафиксированы самые низкие результаты выпуска печатных книг и брошюр за 7 лет. С 2008 года печатная масса выпускаемых в стране изданий сократилась почти вдвое – на 45,3%. Ситуация в продажах не столь критична: здесь сокращение рынка идет не столь быстрыми темпами. С 2011 по 2015 год объем рынка в денежном выражении сократился с 80,5 до 75,2 млрд. руб. Среди основных факторов стагнации можно выделить уменьшение читательской аудитории, постепенный отток читателей в сеть, а также снижение трат на книжную продукцию вследствие снижения покупательской способности.

По оценкам экспертов книжной отрасли, в настоящее время в России действует около 1500-2000 стационарных книжных магазинов. Несмотря на негативные тенденции, некоторые игроки рынка фиксируют увеличение прибыли за счет увеличения цены на книжную продукцию, которая стала заметно расти в последние годы. Только с 2014 по 2015 гг. средний чек вырос на 10-15%. Средняя цена на книжную продукцию на конец 2015 года - начало 2016 года в регионах находится на уровне 300-350 руб., в Москве – 500-530 руб. В период кризиса и спада продаж наиболее сильные игроки смогли адаптироваться к новым условиям рынка, сократив финансовую нагрузку на бизнес, в частности, перезаключив договора аренды с валюты в рубли, и начав более активно работать в направлении интернет-продаж.

Целью проекта является открытие книжного магазина розничной торговли книжной продукцией. Целевой аудиторией книжного магазина будут являться все группы населения, начиная от детей дошкольного возраста. Учитывая современные тенденции в отрасли, в магазине будет представлен универсальный ассортимент книжной и сопутствующей продукции, включая - художественную литературу,  детскую литературу, образовательную литературу, прикладную литературу, профессиональную литературу, литературу об искусстве, культуре, туризме и краеведении, а также подарочные издания и канцелярскую продукцию.

Площадь книжного магазина составит 85 кв. метров. Здание будет расположено на улице с высоким пешеходным трафиком, на первой линии домов. Месторасположение подобрано с учетом максимального охвата населения, минимальным количеством действующих конкурентов, большого числа учебных заведений.

Организационно-правовая форма магазина – ИП. Система налогообложения – упрощенная (УСН 15%). Код ОКВЭД для данного бизнеса – 52.47 Розничная торговля книгами, журналами, газетами, писчебумажными и канцелярскими товарами.

Структура управления книжного магазина – линейная. Обязанности по руководству возлагаются на индивидуального предпринимателя. В его подчинении находится администратор, осуществляющий руководство торговым персоналом и бухгалтер, работающий по аутсорсингу.

3.Описание продукции

Магазин предоставит покупателям книжную продукцию и канцелярские товары в средней ценовой категории. Размер среднего чека составит 350 рублей при наценке в 75%. Доля книг в ассортименте составит 70%. Количество наименований книг – 15 000. Предлагаемая продукция будет разделена по разделам:

1.Художественная литература: научно-популярная литература, классическая литература, современная литература, историческая литература, детективы, приключения, любовный роман, мемуары, публицистика.

2.Профессиональная литература: экономика, бизнес, финансы, компьютерная литература, транспорт.

3.Общество и культура: литература об искусстве, культуре, психологии, философии, общественно-политических темах;

3.Образовательная литература: школьные учебники,  учебно-методические пособия для учащихся вузов, справочники, словари, энциклопедии, разговорники.

4.Религия, эзотерика и прочее: литература о религии, астрологи, магии, эзотерке, мистике.

5.Спортивно-оздоровительная литература: медицинская литература, спортивная литература.

6.Туризм и путешествия: карты, путеводители, атласы.

7.Прикладная литература и хобби: кулинария, рыбалка, садоводство, огородничество, охота, кроссворды и прочее.

8.Типография и канцелярские товары: журналы, карандаши, ручки, тетради, блокноты, ежедневники, открытки, календари и прочее.

Выбор книжного ассортимента будет основываться на основе анализа предложений конкурентов и рейтингах наиболее популярных изданий и новинок.

Для организации розничной торговли книгами и канцелярией не потребуется лицензии. Однако бумажная продукция относится к категории пожароопасных. В связи с этим существуют определенные требования к предприятиям книжной торговли, изложенные в ВППБ 46-01-95. «Правила пожарной безопасности для предприятий и организаций Роскомпечати». Также потребуется согласовать деятельность с Роспотребнадзором.

4.Продажи и маркетинг

Один из ключевых факторов, оказывающих влияние на книжный рынок, - это покупательская способность. Согласно данным Всероссийского центра уровня жизни, число высокообеспеченных и среднеобеспеченных россиян в 2015 году уменьшилось на 25% и 46% соответственно, при этом количество низкообеспеченных и нуждающихся граждан возросло на 8 и 28% соответственно. Замедление темпов потребления у российских граждан, переход на режим экономии и сосредоточение на покупке лишь товаров первой необходимости на фоне продолжающего ухода читателей в сеть в целом неблагоприятно отражаются на рынке книжной продукции. Рынок книжной продукции медленно, но «стабильно» стагнирует. По данным журнала «Книжная индустрия» на 2015 год, объем рынка печатной книги составил 48,52 млрд. руб. (с учетом закупок бюджетными организациями – 75,27 млрд.), в то время как в 2011 году расчетный оборот составлял 53,65 млрд. руб. (общий оборот – 80,58 млрд. руб.). При этом следует отметить, что доля книжных магазинов, включая региональные и федеральные сети, остается примерно на одном уровне, в то время как заметно падает доля киосковых сетей и некнижного ритейла. Наилучшие показатели демонстрируют интернет-магазины, показатель которых увеличился с 6,69% до 10,16% (подробнее – Табл. 1).

Таблица 1. Объем рынка и каналы продаж\*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
|  | **расчетный оборот млрд. руб.** | **доля канала, %** | **расчетный оборот млрд. руб.** | **расчетный оборот млрд. руб.** | **доля канала, %** | **расчетный оборот млрд. руб.** | **расчетный оборот млрд. руб.** | **доля канала, %** |
| Рынок печатной книги, в т.ч. | 53,65 |   | 51,73 | 50,38 |   | 50,15 | 48,52 |   |
| Книжные магазины (включая региональные сети) | 26,85 | 33,56 | 26,02 | 27,29 | 34,99 | 26,49 | 25,83 | 34,32 |
| Федеральные сети | 10,98 | 13,72 | 8,87 | 7,86 | 10,08 | 8,47 | 7,96 | 10,57 |
| Интернет-магазины | 5,49 | 6,69 | 5,93 | 6,27 | 8,04 | 7,22 | 7,65 | 10,16 |
| Киосковые сети | 3,86 | 4,73 | 3,97 | 2,99 | 3,83 | 2,18 | 1,59 | 2,12 |
| Некнижный ритейл | 6,47 | 8,08 | 6,95 | 5,96 | 7,64 | 5,79 | 5,48 | 7,28 |
| Оборот отрасли (включая бюджетные закупки и неструктури-рованные продажи) | 80,58 |   | 78,80 | 78,01 |   | 76,56 | 75,27 |   |
| Бюджетные организации (библиотеки. школы, вузы) | 20,53 | 25,56 | 20,42 | 21,93 | 28,12 | 20,87 | 21,57 | 28,65 |
| Неструктурированные продажи (прямые продажи, заказные издания, подписные издания и т.д.) | 6,40 | 7,65 | 6,65 | 5,69 | 7,3 | 5,54 | 5,18 | 6,89 |

 \*Источник: журнал «Книжная индустрия»

Ключевыми нишам для российского печатного рынка являются образовательная и детская литература. Третье место удерживает художественная литература для взрослых (см. Рис. 1). Одной из тенденций книжной отрасли является рост доли некнижных товаров в объеме продаж. На сегодня соотношение выручки от книжной и некнижной продукции оценивается как 75/25 и 70/30.  При этом доля некнижной продукции в ассортименте постепенно увеличивается и может достигать 30-50%.

Рисунок 1. Доля укрупненных тематических групп в обороте книжного рынка России (без учета бюджетных продаж и электронных изданий)



\*Источник: журнал «Книжная индустрия»

Согласно маркетинговым исследованиям, наиболее активными покупателями книг являются женщины, как правило, среднего возраста и старше. Во многом это объясняется тем, что именно женщины чаще всего приобретают детскую и учебную литературу для своих детей. Наиболее  активно покупатели книжных магазинов ведут себя перед началом учебного года и в осенне-зимний сезон. Всплески продаж также фиксируются в декабре перед новогодними праздниками. Традиционно низкий период – весенне-летний сезон (за исключением курортных городов).

Для привлечения клиентов и формирования лояльного отношения к книжному магазину большое внимание руководство магазина будет уделять рекламе. На этапе открытия магазина будет проведена рекламная акция с конкурсной программой и розыгрышами книг и других призов покупателям. В процессе деятельности будут использоваться следующие инструменты для продвижения на рынке:

- внутримагазинная печатная реклама: постеры, плакаты, афиши, вкладыши, каталоги;

- наружная реклама: наружная вывеска, щитовая реклама;

- организация ежемесячных распродаж книг/тематических распродаж;

- проведение книжных фримаркетов с обменом старых книг на новые;

- ведение аккаунтов/групп в соцсетях с анонсированием новых поступлений;

- накопительная система скидок.

- проведение творческих встреч, литературных гостиных и других мероприятий.

Также книжный магазин будет иметь собственный сайт, на котором будет представлен каталог продукции, информация о товарном пополнении, скидках и акциях, контактная информация.

5.План производства

Местоположение магазина -  улица с высоким пешеходным трафиком, первая линия домов. В ближайшем окружении магазина находятся магазины розничной торговли продуктами питания, одеждой, аптеки, многоэажныежилые дома (спальный район), учебные заведения (колледж, школа, два детских сада).  График работы магазина 9:00-20:00. Площадь магазина составляет 85 кв. метров. На ремонт магазина потребуется 100 000 руб., на оснащение магазина всем необходимым оборудованием - 459,5 тыс. руб. Затраты на оборудование приведены в Табл. 2.

Таблица 2. Затраты на оборудование

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Цена, руб.** | **Кол-во, шт.** | **Стоимость, руб.** |
| 1 | Стеллаж книжный | 8 000 | 30 | 240 000 |
| 2 | Стойка книжная островная | 8 500 | 4 | 34 000 |
| 3 | Прилавок | 8 500 | 1 | 8 500 |
| 4 | Противокражная система | 50 000 | 1 | 50 000 |
| 5 | Кассовый аппарат | 17 000 | 1 | 17 000 |
| 6 | Вывеска | 35 000 | 1 | 35 000 |
| 7 | Световое оборудование | 20 000 | 1 | 20 000 |
| 8 | Охранно-пожарная сигнализация | 15 000 | 1 | 15 000 |
| 9 | Прочее | 50 000 | 1 | 50 000 |
| **Итого:** | **459 500** |

Помимо приведенного перечня для магазина понадобиться программное обеспечение на базе 1С для учета товарных остатков и быстрого поиска интересующей книги. Его примерная стоимость составит 26 500 руб.

Для работы магазина понадобится нанять административный, торговый и вспомогательный персонал. Число штатных единиц – 7. В Табл. 3 приведены Штатное расписание и фонд оплаты труда. График работы торгового персонала – посменный. Заработная плата будет состоять из ставки и бонусов за выполнение плана продаж.

Таблица 3. Штатное расписание и фонд оплаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Должность** | **Кол-во, чел.** | **ФОТ, руб.** |
| 1 | Администратор | 1 | 25 000 |
| 2 | Продавец-кассир | 2 | 18 000 |
| 3 | Продавец-консультант | 2 | 18 000 |
| **Итого:** | **97 000** |
| **Отчисления:** | **29 100** |
| **Итого с отчислениями:** | **126 100** |

Средний плановый объем продаж составит 80 средний чеков в день или 2432 чеков в месяц при выручке в 850 тыс. руб. Достигнуть планового объема планируется на 3 месяц работы. Учитывая подготовительный период и факторы сезонности, прогнозируемый срок окупаемости – 21 месяц. Ключевыми тратами основного периода станут арендная плата (из расчета 1 тыс. руб. за кв. метр) и зарплата сотрудникам (126,1 тыс. руб.). Также потребуется оплата коммунальных услуг, услуг бухгалтерии, транспортные расходы, услуги охраны и прочее. В переменную часть расходов войдет товарное пополнение и расходные материалы (пакеты, противокражные этикетки и прочее).

6.Организационный план

Реализация проекта потребует подготовительного этапа сроком 3 месяца, который понадобится на процедуры регистрации, поиск помещения и подписание договора аренды, выбор поставщиков и заключение договора поставок, ремонт и оснащение помещения, найм и обучение сотрудников.

Руководство книжным магазином будет осуществлять индивидуальный предприниматель. В его обязанности войдут стратегическое планирование бизнеса, организация закупок, рекламное продвижение. Непосредственно ему будет подчиняться администратор-товаровед, ответственный за организацию и управление продажами, контроль работы продавцов и ведение документооборота. Торговый персонал будет представлен продавцами-консультантами и продавцами-кассирами. В обязанности продавцов-консультантов войдет консультирование по ассортименту магазина, выполнение плана продаж по обороту и чекам, поддержание порядка на стеллажах, прием товара, предпродажная подготовка, мерчендайзинг. Продавцы-кассиры будут выполнять обязанности по оформлению покупок через кассовый аппарат, консультированию покупателей по ассортименту канцелярии и товаров прикассовой зоны.

7.Финансовый план

Инвестиции в проект составят 2 286 000 руб. Средства будут взяты из собственных сбережений. Расходные статьи инвестиционного периода представлены в Табл. 4.

Таблица 4. Инвестиционные затраты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Статья затрат** | **Сумма, руб.** |
| *Вложения в недвижимость* |
| 1 | Ремонт помещения | 100 000 |
| *Оборудование помещения* |
| 2 | Закупка оборудования | 459 500 |
| *Нематериальные активы* |
| 3 | Создание сайта | 50 000 |
| 4 | Стартовая рекламная кампания | 30 000 |
| 5 | Программное обеспечение | 26 500 |
| 6 | Разработка фирменного логотипа | 20 000 |
| *Оборотные средства* |
| 7 | Оборотные средства | 300 000 |
| 8 | Стартовое товарное наполнение | 1 300 000 |

Показатели по прогнозируемой выручке, издержкам деятельности магазина и чистой прибыли на пятилетний период приведены в Приложении 1. Условиями, принятыми при расчетах, стали: выход на плановый объем продаж - 3 месяца, фиксированный средний чек в размере 350 руб., сезонный спад продаж – март-июль, рост продаж август-декабрь.

8.Оценка эффективности проекта

При выполнении плана продаж можно говорить об эффективности проекта, способного приносить от 71 тыс. руб. в рядовые месяцы до 443 тыс. руб. в пиковые месяцы. Показатели эффективности, представленные в Табл. 5, являются примерными. В процессе деятельности средний чек на продукцию, учитывая последние тенденции на рынке, может расти до 10-15% в год.

Таблица 5. Показатели эффективности проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Показатель** | **Значение** |
| 1 | Ставка дисконтирования, % | 17 |
| 2 | Чистая приведенная стоимость (NPV), руб. | 3 718 363 |
| 3 | Чистая прибыль проекта, руб. | 71 000 – 443 000 |
| 4 | Рентабельность продаж, % | 6,33 |
| 5 | Срок окупаемости (PP), мес. | 21 |
| 6 | Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес. | 23 |
| 7 | Индекс прибыльности (PI)% | 1,63 |

9.Риски и гарантии

Принимая во внимание конъюнктуру книжного рынка России, проект по открытию книжного магазина можно назвать проектом с повышенным уровнем рисков. Основной риск связан с возможной низкой рентабельностью/ нерентабельностью магазина. Увеличению рисков могут поспособствовать высокие арендные ставки, стратегические просчеты при заключении договора аренды, неверно выбранное метоположение. Росту продаж будут способствовать продуманный ассортимент, активная маркетинговая политика, программы повышения лояльности клиентов. В Табл. 6 представлены основные риски и меры по их предотвращению.

Таблица 6. Оценка рисков проекта и мероприятия по предотвращению их наступления или их последствий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Риск** | **Вероятность наступления** | **Степень тяжести последствий** | **Меры по предотвращению** |
| 1 | Низкий уровень спроса/нерентабельность | низкая | средняя | Сокращение издержек, более активная работа по привлечению клиентов, расширение ассортимента |
| 2 | Затоваривание, застой книг на полках | средняя | низкая | Пересмотр ассортиментной политики, выявление и отказ от неходовых позиций, формирование ассортимента на основе анализа рейтингов наиболее читаемых/продаваемых книг |
| 3 | Давление конкурентов/демпинг | средняя | средняя | Пересмотр ценовой политики (снижение цен на одну группу товаров при повышении на другую), сокращение издержек, повышение уровня лояльности клиентов |
| 4 | Повышение арендной платы | низкая | средняя | Заключение долгосрочного договора аренды с фиксированной платой в рублях |
| 5 | Резкое падение покупательской способности вследствие ухудшения ситуации в стране | низкая | средняя | Выбор эффективной ценовой политики, оптимизация расходов |
| 6 | ЧС/природный катаклизм | низкая | высокая | Использование пожарной сигнализации, страхование |

10.Приложения