

2015

Бизнес-план торговли контейнерами



1. Резюме бизнес-плана торговли контейнерами	4
1.1. Сущность предполагаемого проекта	4
1.2. Основные показатели проекта	4
1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора	4
2. Анализ деятельности компании	5
2.1. Исходные данные	5
2.2. Сильные и слабые стороны компании	5
2.3. Анализ рекламы	5
2.4. Анализ продаж и товарного запаса	6
3. Анализ рынка контейнеров и концепция маркетинга	7
3.1. Предмет исследования	7
3.2. Структура и характеристика рынка	10
3.2.1. Внутренние контейнерные перевозки по территории РФ	10
3.2.2. Международные морские грузоперевозки	11
3.2.3. Производство и внешняя торговля грузовыми контейнерами	13
3.3. Оценка спроса по сегментам	15
3.3.1. Существующий спрос	15
3.3.2. Перспективный спрос в Санкт-Петербургском транспортном узле	16
3.4. Общая характеристика предложения	18
3.5. Основные конкуренты: специализация, методы работы на рынке	19
3.6. Возможности и угрозы рынка	20
3.6.1. Угрозы рынка	20
3.6.2. Возможности рынка	20
3.7. Возможные направления развития	21
3.8. Стратегия развития компании	21
3.8.1. Маркетинговая стратегия	21
3.8.2. Организационная стратегия	21
3.9. Маркетинг	25
3.9.1. Концепция маркетинга	25
3.9.2. Маркетинговые цели, планы товародвижения	26
3.9.3. Тактика маркетинга	29
4. Материальные ресурсы	30
4.1. Оборудование	30
4.2. Текущие расходы	30
5. Организация	31
5.1. Штатное расписание	31
5.2. Календарное осуществление проекта	31
6. Финансовый анализ	31
6.1. Параметры моделирования	31
6.2. Бюджет движения денежных средств	31
6.3. Прогнозный баланс	31
6.4. Бюджет доходов и расходов	32
7. Эффективность проекта	32
7.1. Финансовые показатели	32
7.3. Анализ безубыточности	32
7.4. Анализ чувствительности	32
8. Анализ рисков	33
8.1. Технологические риски	33
8.2. Организационный и управленческий риск	33
8.3. Риск материально-технического обеспечения	33
8.4. Финансовые риски	33
8.5. Экономические риски	33
Приложение 1. Положение о контрактно-ценовых условиях	34

Приложение 2. Планирование работы менеджеров по продажам	34
Приложение 3. Критерии оценки поставщиков	34
Приложение 4. Организация работы МП	34
Приложение 5. Формат записи клиентской базы	34
Приложение 6. Методика контроля контактов с клиентами	35
Приложение 7. Классическое определение этапов «воронки продаж»	35

1. Резюме бизнес-плана торговли контейнерами

1.1. Сущность предполагаемого проекта

В бизнес-плане торговли контейнерами рассмотрен проект развития ООО «XXX» на **** год.

Компания успешно развивается в течение *-х лет. Вместе с тем, система управления компанией ещё только выстраивается и может давать серьёзные сбои при возрастании товарооборота. Для того чтобы этого не произошло, нужно заняться развитием системы управления уже в ближайшие месяцы.

Авторы бизнес-плана торговли контейнерами сконцентрировались, в основном, на **организационном развитии** компании, внутренних резервах, которые у неё имеются. На основании анализа деятельности компании были выбраны основные направления организационного развития:

- Организация полноценного учёта для сбора информации о клиентах, продажах, контактах, посетителях сайта и т.д.,
- Описание бизнес-процессов – диспетчеризации, активных продаж, закупки, логистики, рекламы,
- Построение системы управления финансами,
- Повышение эффективности рекламных расходов на основании анализа собранной информации,
- Построение системы показателей и системы стимулирования на её основе,
- Доработки сайта с целью увеличения возможностей анализа поведения посетителей.

Что касается работы на рынке, компания планирует в **** году, в основном, придерживаться прежней **маркетинговой стратегии**, то есть организации продаж за счёт продвижения *-х своих сайтов на целевых территориальных сегментах. В дополнение к этому основному направлению компания планирует в **** году организовать

- активные продажи на целевых клиентских сегментах силами менеджера по продажам,
- участие в тендерах,
- продажи в Интернете в регионы РФ.

В результате проведения запланированных мероприятий компания достигнет показателей, представленных в следующем разделе.

1.2. Основные показатели проекта

Показатель	
Доход, тыс. руб.	* ***
Чистая прибыль, тыс. руб.	* ***
Рентабельность чистой прибыли, %	**
Чистый дисконтированный доход - NPV	* *** ***

Таблица 1

1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора

.....

2. Анализ деятельности компании

2.1. Исходные данные

.....

2.2. Сильные и слабые стороны компании

Руководство видит следующие сильные стороны компании, которые нужно использовать в конкурентной борьбе, и слабые стороны, которые нужно преодолевать:

Силы компании:

-

Слабости компании:

В области бизнес-процессов:

-

В области управления финансами:

-

В области рынка:

-

В области управления персоналом:

-

Большой список слабых сторон определяется целями разработки бизнес-плана и не является оценкой системы управления, которая в целом позволяет компании успешно развиваться. Авторы бизнес-плана надеются на то, что такой критический взгляд позволит руководству компании мобилизовать имеющиеся резервы и ещё более повысить эффективность своей деятельности.

2.3. Анализ рекламы

Анализ показателей сайта в **** году показывает, что

1. Поисковый трафик рос до сентября включительно, после этого стал падать (см. Рисунок 1).

Действительно данные Яндекса свидетельствуют о сезонном характере запроса «купить морской контейнер»: в октябре-декабре **** года частотность запроса заметно упала (см. Рисунок 2).

2. Посещаемость из контекстной рекламы держалась в **** году примерно на

3. За **** год стоимость клика в Яндексе заметно снизилась, а стоимость клика в Гугле немного подросла

4. Конверсия из поискового трафика существенно ниже конверсии из контекстной рекламы, что свидетельствует о большом проценте нецелевого трафика из поисковиков – см. Рисунок 4

5. Стоимость достижения цели снижалась в течение **** года, особенно заметно в Яндексе – см. Рисунок 5

.....
Представленные данные позволяют сформировать планы по показателям сайта на **** год – см. Таблица 10 . План по основным показателям на 2015 год.

.....
Рисунок 1. Посещаемость сайта в ** году**

.....
Рисунок 2. Частотность запроса "купить морской контейнер" в Яндексе

.....
Рисунок 3. Стоимость клика

.....
Рисунок 4. Конверсия

.....
Рисунок 5. Стоимость достижения цели

2.4. Анализ продаж и товарного запаса

1. Объём продаж в натуральном выражении рос в **** году – см. Рисунок 6. В **** году
2. Средняя цена контейнера
3. С учётом пп. *-* объём продаж в рублях имеет ещё более неравномерный характер – см. Рисунок 8.
4. Поскольку расходы были представлены
5. Для анализа были представлены данные по поступлениям контейнеров на склад за месяц и по выбытиям за тот же период.
6. В целом оборачиваемость имела

Анализ продаж и товарного запаса позволил сформировать планы товародвижения на **** год – см. п. Таблица 10 . План по основным показателям на 2015 год.

.....
Рисунок 6. Объём продаж, шт.

.....
Рисунок 7. Средняя цена контейнера, руб.

.....
Рисунок 8. Финансовые показатели, руб.

.....
Рисунок 9. Наценка, %

.....
Рисунок 10. Оборачиваемость по складу, дней

3. Анализ рынка и концепция маркетинга

3.1. Предмет исследования

Грузовой контейнер – стандартизированная многооборотная тара, предназначенная для перевозки грузов автомобильным, железнодорожным, морским и воздушным транспортом и приспособленная для механизированной перегрузки с одного транспортного средства на другое. Может быть выполнен из различных материалов и иметь разнообразные формы. На транспорте наибольшее применение получили так называемые универсальные контейнеры.

В формате контейнеров часто делают громоздкое оборудование (например, чиллеры для катков), а также небольшие цистерны (так называемые танк-контейнеры).

Популяризация контейнеров произошла после второй мировой войны, когда США использовали сначала деревянные, а затем стальные контейнеры Container Express (сокращенно ConEx) размером *x*x* футов. ConEx широко использовались для перевозки военных грузов, особенно во время Корейской войны. Американский предприниматель Малкольм Маклин (Malcom McLean) и инженер Keith Tantlinger разработали систему современных интермодальных контейнеров в ****-е годы. Первая перевозка контейнерами была осуществлена в апреле **** г. Эти эксперименты оказались настолько удачными, что их позже назвали началом контейнерной революции.

Стандарты ISO на контейнеры появились в ****-**** гг. Внешние размеры и максимальную грузоподъемность ISO-контейнеров специфицирует стандарт ISO ***. В **** г. появилась Конвенция по безопасным контейнерам (The International Convention for Safe Containers).

Стандартными считаются ИСО (Международная Организация по Стандартизации, ISO) контейнеры высотой * футов * дюймов (*,** м), имеющие обозначения DV «Dry Van» или DC «Dry Container» (например, контейнер **' DC, контейнер **' DV). Существуют также контейнеры высотой * футов * дюймов (*,** м), имеющие обозначение HC «High-Cube» или HQ «High-Quantity» (например, контейнер **' HC, контейнер **' HQ). Самые распространенные ИСО контейнеры, это контейнеры ** футов и ** футов, шириной * футов (*,** м). Из этого сложились сокращения «TEU» (** футовый эквивалент) и «FEU» (** футовый эквивалент), что является единицей измерения загрузки контейнеровозных морских судов, ХХХов для разгрузки контейнеров и товарных железнодорожных станций. Существуют также PW (PW - Pallet Wide Container – это увеличенный по ширине контейнер, внутренняя ширина *,** м., позволяет загружать * поддона шириной *,** м в один ряд), OT (с брезентовой, открывающейся крышей), HT (с металлической, открывающейся крышей). Размеры выбраны так, что контейнер ** футов, ** футов, ** футов может перевозиться на грузовых автомобилях, железнодорожном транспорте и морских контейнеровозах.

Морские контейнеры, изначально, изготавливались по американским стандартам. Но так как их размеры не подходили к европейским дорожным условиям, Международной Организацией по Стандартизации (ISO), после продолжительных переговоров, был введен действующий до сегодняшнего дня, стандартизированный (ИСО *** ***) контейнер.

Порожний вес ** футового контейнера составляет **** кг, ** футового контейнера **** кг. Загрузка контейнера ** футов составляет около **, * тонны на ** м³, контейнера ** футов около **, * тонны на **, * м³. Это стандартные нормы,

однако при загрузке контейнера необходимо учитывать общий вес, включая вес прицепа.

Для транспортировки коробок, грузов на паллетах используются стандартные контейнеры ** футов, ** футов, ** футов. Для перевозки тяжеловесных грузов (например, крупногабаритных машинных деталей) существуют тяжёлые (heavy tested) контейнеры ** футов, которые отличаются от стандартных ** футовых контейнеров, общей массой ** *** кг, порожней массой * *** кг, полезной нагрузкой ** *** кг. Значения представляют собой средние числа.

В последние годы был введен ** футовый контейнер длиной (**, ** м). Он предоставляет больше пространства для хранения, особенно это выгодно при перевозке крупногабаритных грузов. Кроме того, его можно перевозить на стандартных прицепах грузового автомобиля, не превышая максимально допустимую длину. ** футовый контейнер является прямым конкурентом для обычных полуприцепов в Европе. Так, по мнению судоходных компаний, эти контейнеры заменят обычные полуприцепы.

Контейнеры изготовлены из стали (в большинстве случаев из легированной стали, COR-TEN steel). Они настолько прочны, что ставятся на судах в тринадцать и более рядов и закрепляются при помощи твистлоков (анг. Twistlocks).

Наряду с распространенными стандартными контейнерами ** футов и ** футов, существуют различные версии специальных контейнеров как, например, рефрижераторные контейнеры для перевозки скоропортящихся грузов, контейнеры-цистерны для жидких и газообразных веществ, контейнеры для перевозки автомобильного транспорта, блок контейнеры или контейнеры для перевозки животных. Каждый морской контейнер имеет собственный номер, он состоит из четырех заглавных букв (префикс), три из которых определяют владельца контейнера и семи цифр, одна из которых контрольная.






Тип контейнера	Общепринятые обозначения	Изображение	Внутренние размеры*, м	Дверной проем, м	Вес тары*, кг	Вместимость, куб.м	Полезная нагрузка, кг**
20' Dry Van	20DV, 20DC, 20GP		L 5,90 W 2,35 H 2,40	W 2,34 H 2,28	2200	33,3	21800 / 28200
40' Dry Van	40DV, 40DC, 40GP		L 12,00 W 2,35 H 2,40	W 2,34 H 2,28	3900	67,7	26700 / 28700
40' High Cube	40HC, 40HQ		L 12,00 W 2,35 H 2,70	W 2,34 H 2,58	4000	76,1	26600 / 28600
20' Open Top	20OT		L 5,90 W 2,35 H 2,35	W 2,33 H 2,27	2100	32,6	21800/28200
40' Open Top	40OT		L 12,00 W 2,35 H 2,35	W 2,33 H 2,27	3800	66,3	26600
20' Flat Rack	20FR, 20FL, 20PL, 20FLAT		L 6,00 W 2,40 H 2,23		2900		31100
40' Flat Rack	40FR, 40FL, 40PL, 40FLAT		L 12,00 W 2,37 H 1,95		5000		40000/45000
20' Reefer	20RF, 20REF		L 5,45 W 2,28 H 2,12	W 2,29 H 2,26	2850	26,3	21150
40' Reefer	40RF, 40REF		L 11,55 W 2,28 H 2,09	W 2,28 H 2,22	4580	55,0	25900
40' Reefer High Cube	40RH, 40RHC		L 11,58 W 2,28 H 2,40	W 2,29 H 2,57	4650	63,4	27850/29100
20' Tank	20TK				3600-4200	24	21000

Диаграмма 1. Типы грузовых контейнеров

3.2. Структура и характеристика рынка

3.2.1. Внутренние контейнерные перевозки по территории РФ

В настоящее время грузовые контейнеры используются для транспортировки грузов морским, внутренним водным, железнодорожным и автомобильным транспортом. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации (Росстат)¹ регулярно отслеживает динамику доли грузов, опрашиваемых в контейнерах в рамках внутренних перевозок по территории РФ, данные представлены на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 2. Динамика доли грузов, опрашиваемых в контейнерах в рамках внутренних перевозок по территории РФ

Как видно из приведенной выше диаграммы,

В то же время, по данным Росстата, наблюдается динамика объемов внутренних перевозок грузов по территории РФ, представленная на следующей диаграмме.

Как видно из представленной ниже диаграммы,

В то же время объем перевозок морским транспортом снижался. При этом необходимо отметить, что статистика Росстата предоставляет данные только о внутренних перевозках, поэтому на представленной ниже диаграмме в состав данных по морскому транспорту не включены объемы внешней торговли и грузового международного транзита. Эти данные также будут рассмотрены в настоящей работе.

.....

Диаграмма 3. Динамика объемов внутренних перевозок грузов по территории РФ

Данные по уровню контейнеризации грузов и объемам грузовых перевозок позволяют рассчитать динамику объема внутренних контейнерных перевозок по территории РФ.

.....

Диаграмма 4. Динамика объема внутренних контейнерных перевозок по территории РФ

Как видно из представленной выше диаграммы,

.....

Исходя из данных по объемам внутренних контейнерных перевозок, рассчитана структура потребности в контейнерах по видам транспорта на внутренних перевозках по территории РФ.

.....

Диаграмма 5. Структура потребности в контейнерах по видам транспорта на внутренних перевозках по территории РФ

Как видно из приведенной выше диаграммы,

¹

3.2.2. Международные морские грузоперевозки

Кроме внутренних перевозок грузовые контейнеры интенсивно используются при международных морских перевозках, в т.ч. для импорта, экспорта и транзита товаров через территорию РФ.

На следующей диаграмме представлены данные по динамике объемов международных морских контейнерных перевозок в РФ.²

Как видно из приведенной ниже диаграммы,

Диаграмма 6. Динамика объемов международных морских контейнерных перевозок в РФ

Необходимо обратить внимание на то, что **основная часть морских контейнерных перевозок приходится на порты балтийского бассейна.**

При этом следует отметить, **что практически все российские порты балтийского бассейна расположены на территории Санкт-Петербургского транспортного узла, единственное исключение составляет порт Калининграда.**

На следующей диаграмме представлена структура грузооборота портов РФ за * мес. **** г.³

Диаграмма 7. Предложения услуг по специализациям в Санкт-Петербурге

Как видно из представленной выше диаграммы,

Как видно из представленной ниже диаграммы,

Диаграмма 8. Изменение грузооборота портов РФ за * мес. **** г. по отношению к аналогичному периоду **** г.

Важной особенностью портов балтийского региона является то, что если по всей России в целом, доля прибывающих в порт импортных грузов намного ниже доли экспорта, то для портов Балтики ситуация несколько иная: через них перевозится большая часть импортных товаров. В свете событий, связанных с введением Россией запрета на ввоз многих продовольственных товаров, в конечном итоге, именно порты Балтики могут ощущать на себе негативное влияние

На следующей диаграмме представлена динамика грузооборота портов Балтики в январе-сентябре **** г. Статистические расчеты по взаимозависимости показателей импорта, экспорта и грузооборота балтийских портов показали, что

Также можно выявить и другие важные тенденции:

² Источник:

³ Источник:

В настоящее время в виду экономической неопределенности сложно строить предположения, тем не менее,

.....

Диаграмма 9. Динамика грузооборота портов Балтики в январе-сентябре ** г.**

На следующей диаграмме представлена структура грузооборота портов Балтики за * мес. **** г.

.....

Диаграмма 10. Структура грузооборота российских портов Балтики за * мес. ** г.**

Как видно из представленной выше диаграммы,

.....

Диаграмма 11. Изменение грузооборота портов Балтики за * мес. ** г.**

В течение * мес. **** г. наблюдался рост грузооборотов всех портов Балтики по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

На следующей диаграмме представлена динамика грузооборота портов Санкт-Петербургского транспортного узла в январе-сентябре **** г.

.....

Диаграмма 12. Динамика грузооборота портов Санкт-Петербургского транспортного узла в январе-сентябре ** г.**

Обработка контейнеров в портах Санкт-Петербургского транспортного узла осуществляется в порту Усть-Луга и в Большом порту Санкт-Петербурга. Согласно данным, приведенным в докладе

Как видно из представленной выше диаграммы,

На следующей диаграмме представлена структура грузооборота Большого порта Санкт-Петербурга за * мес. **** г.

.....

Диаграмма 13. Структура грузооборота Большого порта Санкт-Петербурга за * мес. ** г.**

Как видно из представленной выше диаграммы,

Как видно из представленной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 14. Изменение грузооборота Большого порта Санкт-Петербурга за * мес. ** г.**

На следующей диаграмме представлена структура грузооборота порта Усть-Луга за * мес. **** г.

.....

Диаграмма 15. Структура грузооборота порта Усть-Луга за * мес. ** г.**

Как видно из представленной выше диаграммы,

Как видно из представленной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 16. Изменение грузооборота порта Усть-Луга за * мес. ** г.**

.....

3.2.3. Производство и внешняя торговля грузовыми контейнерами

На следующей диаграмме представлена динамика объемов производства грузовых контейнеров в РФ по данным Росстата.

.....

Диаграмма 17. Динамика объемов производства грузовых контейнеров в РФ

Как видно из представленной выше диаграммы,

Не смотря на отсутствие данных по выпуску контейнеров в ****-**** гг., Росстат приводит для указанных лет средние цены производителей, указанные на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 18. Средние цены производителей грузовых контейнеров в РФ

Таким образом, можно предположить, что

.....

Диаграмма 19. Допущение по объемам производства грузовых контейнеров в РФ

Имеющиеся производственные мощности позволяют производить грузовые контейнеры в значительных объемах. На следующей диаграмме представлены данные о наличии мощностей по выпуску грузовых контейнеров в РФ.

Как видно из представленной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 20. Данные о наличии мощностей по выпуску грузовых контейнеров в РФ

На следующей диаграмме приведены данные по динамике внешней торговли грузовыми контейнерами по данным Федеральной Таможенной Службы.⁴

⁴

.....

Диаграмма 21. Динамика внешней торговли грузовыми контейнерами в РФ

Как видно из представленной выше диаграммы,

На следующей диаграмме представлена динамика средневзвешенной таможенной стоимости грузовых контейнеров в РФ.

.....

Диаграмма 22. Динамика средневзвешенной таможенной стоимости грузовых контейнеров в РФ

Как видно из представленной выше диаграммы,

В **** г. средневзвешенная стоимость при импорте составила *,* тыс. долл. за * ед., что может быть вызвано тем, что полная статистика на момент разработки настоящего документа была недоступна, а имеющаяся ограничивалась периодом с января по октябрь **** г.

На основании данных по объемам производства и внешней торговли грузовыми контейнерами в РФ рассчитан натуральный объем и динамика рынка грузовых контейнеров в РФ.⁵

.....

Диаграмма 23. Натуральный объем и динамика рынка грузовых контейнеров в РФ

Как видно из приведенной выше диаграммы,

Приведенные выше данные по ценам производителей и данные ФТС по таможенной стоимости позволяют рассчитать среднюю цену контейнера, на основании которой можно рассчитать денежный объем рынка.

В следующей таблице приведен расчет средней цены контейнера.

Таблица 2. Расчет средней цены контейнера

.....

На следующей диаграмме приведен денежный объем и динамика рынка грузовых контейнеров в РФ.

Как видно из приведенной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 24. Денежный объем и динамика рынка грузовых контейнеров в РФ

.....

Исходя из объемов внутренних контейнерных перевозок и объемов рынка грузовых контейнеров, рассчитан удельный показатель потребности в новых контейнерах. Расчет представлен в следующей таблице.

⁵ Расчет выполнен по формуле: объем рынка = производство + импорт – экспорт

Таблица 3. Расчет удельного показателя потребности в новых контейнерах в зависимости от объемов контейнерных перевозок

.....

Как видно из представленной выше таблицы, на протяжении трех лет удельный показатель потребности в новых контейнерах демонстрирует значение потребности *,*-* тыс. контейнеров на * млн. т контейнерных перевозок.

3.3. Оценка спроса по сегментам

3.3.1. Существующий спрос

На следующей диаграмме приведена оценка спроса на внутренние контейнерные перевозки, базирующаяся на ранее представленных данных.⁶

.....

Диаграмма 25. Оценка спроса на внутренние контейнерные перевозки

Для удовлетворения существующего спроса на рынок поставляются контейнеры, в объемах *,*-* тыс. ед. на * млн. т контейнерных перевозок, т.е. около ** тыс. контейнеров в год.⁷

Ежегодная потребность России в морских контейнерных перевозках в рамках ВЭД составляет около * млн. TEU.⁸ Указанный объем можно перевести в тонны, исходя из принятого соотношения: * TEU = **, * т. Таким образом, российский объем международных контейнерных перевозок составляет около *** млн. т. Исходя из рассчитанных значений, потребность в контейнерах для осуществления данных перевозок составляет около **** тыс. контейнеров в год.

Основными потребителями контейнеров являются ведущие игроки рынка контейнерных перевозок. Потребность ведущих игроков рынка контейнерных перевозок напрямую коррелирует с располагаемыми транспортными возможностями. На следующей диаграмме приведена сегментация ведущих игроков контейнерных перевозок на основании данных о располагаемой вместимости грузовых транспортных средств.

Как видно из приведенной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 26. Сегментация ведущих игроков контейнерных перевозок на основании данных о располагаемой вместимости грузовых транспортных средств

«Maersk Line» является дочерней компанией датской корпорации «AP Moller-Maersk» созданной в **** г. В настоящее время компания «Maersk Line» располагает около *** судов-контейнеровозов общей вместимостью около ** млн. контейнеров двадцатифутового эквивалента.

Mediterranean Shg Co – средиземноморская судоходная компания (сокращенно MSC), это швейцарская международная компания, специализирующаяся на перевозках, которая была создана в **** г. На сегодняшний день организации принадлежит около *** контейнеровозов.

⁶ См. *Диаграмма 4. Динамика объема внутренних контейнерных перевозок по территории РФ*

⁷ См. **Ошибка! Источник ссылки не найден.**

⁸ *Диаграмма 6. Динамика объемов международных морских контейнерных перевозок в РФ*

Французская компания «СМА СGM» является ведущей организацией контейнерных перевозок, образовавшейся в **** г. в результате слияния нескольких судоходных фирм. Сегодня компания «СМА СGM» располагает флотом более *** судов, ведущих контейнерные перевозки по *** маршрутов.

3.3.2. Перспективный спрос в Санкт-Петербургском транспортном узле

На момент разработки настоящего документа экономическая ситуация в России характеризуется крайней нестабильностью, падением и высокой волатильностью курса национальной валюты, ускорением оттока средств из экономики, массированным выводом денежных средств за рубеж, снижением международных рейтингов РФ и российских предприятий. Кризисная ситуация в российской экономике развивается на фоне падения мировых цен на нефть до уровня ** долл. США за баррель, а также на фоне усиления санкций, введенных западными странами в отношении России.

Перспективы разрешения текущего кризиса в настоящее время не ясны и в значительной мере зависят от двух факторов: изменение мировых цен на нефть и развитие санкционной политики западных стран в отношении России.

На момент разработки настоящего документа достоверные прогнозы экономического развития страны на ближнюю и среднесрочную перспективу отсутствуют. Имеющиеся прогнозы Минэкономразвития РФ выполнены для гораздо более высокой прогнозируемой цены на нефть, чем в настоящее время (** долл. США за баррель). В качестве условного ориентира могут использоваться только данные, так называемого, «стрессового сценария» ЦБ РФ, который создан с учетом падения цены на нефть до ** долл. США за баррель. В этом случае падение ВВП в **** г. составит *,*-%.

Прогнозы по развитию ситуации на мировом рынке нефти противоречивы: некоторые эксперты планируют рост в **** г. цены на нефть до уровня **_** долл. за баррель, другие – дальнейшее падение до уровня ** долл. США за баррель и ниже. Период предыдущего кризиса ****_**** г. также характеризовался существенным падением нефтяных цен, после которого рынок восстанавливался до прежних значений около двух лет. Вместе с тем, во время предыдущего кризиса Россия не находилась под влиянием санкций.

Перспективы снятия или отмены части санкций в отношении России также неясны: с одной стороны санкции не выгодны вводящим их странам и в первую очередь – странам Евросоюза, с другой стороны в странах Европы существует сильное лобби, поддерживающее политику, направленную на экономическое ограничение России. Существенных изменений в данном вопросе пока не происходит.

Принимая во внимание, что период низких цен на нефть может продлиться от двух до пяти лет, и допуская, что в течение того же периода будут действовать и санкции, можно допустить, что ожидать существенных позитивных перемен в экономике РФ следует не ранее, чем через * лет.

В связи с отсутствием достоверных прогнозов, для целей настоящей работы используется допущение, в соответствии с которым, прогнозные показатели следующих (за ** г.) лет корректируются и достигаются не в планируемый период времени, а по истечении пяти лет.**

Для целей прогноза использованы данные, приведенные в докладе⁹

На следующей диаграмме приведен прогноз объемов грузовых перевозок в Санкт-Петербургском транспортном узле. Годы, на которые действительны прогнозные значения, приведены с корректировкой на * лет, в скобках даны значения прогнозных годов, которые были указаны в оригинальном прогнозе.

Как видно из приведенной ниже диаграммы,

.....

Диаграмма 27. Прогноз объемов грузовых перевозок в Санкт-Петербургском транспортном узле

.....

Прирост грузовой базы перевозок железнодорожным транспортом к **** г. составит **% по сравнению с **** г., а к **** г. – **%. Основу товарной структуры грузовой базы железнодорожного транспорта так же, как и в настоящее время, будут составлять: нефтяные грузы, уголь, нерудные стройматериалы, промышленное сырье.

Объем спроса на грузовые перевозки автомобильным транспортом в **** г. вырастет на **% по сравнению с **** г., а к **** г. – на **%. Основной рост автомобильных перевозок произойдет в межрегиональном и международном сообщении. Основу товарной структуры автоперевозок будут составлять:

- В импорте:
 -
- В экспорте:
 -
- В межрегиональном сообщении:
 -

На следующей диаграмме представлен прогноз грузооборота морских портов Санкт-Петербургского транспортного узла. Годы, на которые действительны прогнозные значения, приведены с корректировкой на * лет, в скобках даны значения прогнозных годов, которые были указаны в оригинальном прогнозе.

.....

Диаграмма 28. Прогноз грузооборота морских портов Санкт-Петербургского транспортного узла

Как видно из приведенной выше диаграммы,

.....

Для роста контейнерного грузооборота в портах Санкт-Петербургского транспортного узла планируется увеличение мощностей контейнерных терминалов.

Планы по увеличению мощностей контейнерных терминалов в Большом порту Санкт-Петербурга и в Усть-Луге представлены на следующих диаграммах.¹⁰

⁹

¹⁰ Источник:

.....

.

Диаграмма 29. Проекты развития Большого порта Санкт-Петербурга

.....

Диаграмма 30. Проекты развития порта Усть-Луга

Как видно из представленных выше диаграмм,

В следующей таблице приведен расчет спроса на грузовые контейнеры для покрытия потребностей Санкт-Петербургского транспортного узла.

Таблица 4. Расчет спроса на грузовые контейнеры для покрытия потребностей Санкт-Петербургского транспортного узла

.....

Как видно из представленной выше таблицы,

.....

3.4. Общая характеристика предложения

На территории РФ имеются мощности, способные производить грузовые контейнеры.

.....

Диаграмма 31. Данные о наличии мощностей по выпуску грузовых контейнеров в РФ

В настоящее время мощности по выпуску контейнеров в РФ загружены

Региональная структура расположения мощностей по выпуску грузовых контейнеров в РФ представлена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 32. Региональная структура расположения мощностей по выпуску грузовых контейнеров в РФ

Как видно из представленной выше диаграммы,

В Северо-Западном федеральном округе расположено около 5% всех располагаемых мощностей. Вместе с тем, в настоящее время мощности в регионах используются неравномерно. На следующей диаграмме представлена региональная структура производства грузовых контейнеров в РФ.

..

Диаграмма 33. Региональная структура производства грузовых контейнеров в РФ

Как видно из представленной выше диаграммы,

Кроме внутреннего производства, частично потребности в контейнерах закрываются также импортными поставками.

....

Диаграмма 34. Динамика объемов внешней торговли грузовыми контейнерами

Структура поставок грузовых контейнеров на российский рынок представлена на следующей диаграмме.

.....

Диаграмма 35. Структура поставок грузовых контейнеров на российский рынок в 2013 г.

Как видно из представленной выше диаграммы,

Имеющиеся незагруженные мощности по выпуску контейнеров позволяют

.....

Диаграмма 36. Прогнозируемая структура поставок грузовых контейнеров на российский рынок после 2014 г.

.....

3.5. Основные конкуренты: специализация, методы работы на рынке

В следующей таблице (Ошибка! Источник ссылки не найден.) приведены характеристики основных конкурентов. На основании представленных в указанной таблице данных выполнен анализ, результаты которого приведены на следующих диаграммах.

На следующей диаграмме приведена сегментация конкурентов по номенклатуре товаров.

.

.....

Диаграмма 37. Сегментация конкурентов по номенклатуре товаров

Как видно из приведенной выше диаграммы,

На следующей диаграмме приведена сегментация конкурентов по видам услуг.

....

Диаграмма 38. Сегментация конкурентов по видам услуг

Как видно из приведенной выше диаграммы,

На следующей диаграмме приведена сегментация конкурентов по способам продвижения на рынке.

Как видно из представленной ниже диаграммы,

Поисковую оптимизацию (выведение сайта на 1-2 страницы выдачи Яндекса) используют 23% компаний.

Использование скидок не очень распространено среди конкурентов, к нему прибегают только 14% компаний.

.....

Диаграмма 39. Сегментация конкурентов по способам продвижения на рынке

На следующей диаграмме приведена сегментация конкурентов по географическому охвату.

...

Диаграмма 40. Сегментация конкурентов по географическому охвату

Как видно из приведенной выше диаграммы, ...

На основании приведенной информации можно сделать следующие выводы:

-

Таблица 5. Характеристики основных конкурентов

3.6. Возможности и угрозы рынка

3.6.1. Угрозы рынка

Основные угрозы рынка связаны с воздействием негативных макроэкономических факторов, обусловлены падением стоимости нефти на мировых рынках и введением рядом западных стран экономических санкций в отношении России.

.....

Наиболее существенные угрозы представляют следующие рыночные тенденции:

-

Достоверной информации о том, сколько времени продлится период экономической неопределенности в России, на момент разработки настоящего документа нет. Большинство экспертов сходится во мнении, что на восстановление прежних темпов роста экономики потребуется 5-10 лет.

3.6.2. Возможности рынка

Возможности рынка связаны с положительным влиянием рыночных факторов, в частности:

.....

3.7. Возможные направления развития

Возможные направления развития связаны с производством контейнеров в РФ в рамках замещений импорта, экспортом контейнеров за рубеж, совершенствованием и оптимизацией торговли контейнерами

В качестве возможных направлений развития могут рассматриваться следующие:

-

3.8. Стратегия развития компании

Руководство компании определило цель на 2015 год

3.8.1. Маркетинговая стратегия

В своей работе на рынке компания должна использовать возможности рынка и защищаться от его угроз. Руководители компании выделили следующие возможности и угрозы рынка:

Возможности:

-

Угрозы:

-

Для использования возможностей рынка необходимо:

1. Выстроить систему управления компаний (см. п. 2.8.2),
2. Выбрать приоритетные отраслевые сегменты рынка (см. п. 3.2),
3. Организовать активные продажи на приоритетных отраслевых сегментах рынка (см. п. 2.8.2),
4. Определить приоритетные региональные сегменты рынка (см. п. 3.3),
5. Организовать рекламу сайтов в этих регионах, проанализировать результат, принять решение о целесообразности дальнейшего движения в регионы,
6. Организовать работу по тендерам.

Для предотвращения угроз рынка необходимо

1. Проработать юридическую схему, минимизирующую риски,
2.

2.8.2. Организационная стратегия

В результате анализа деятельности компании были выделены её слабые стороны – см. п. 2. **Анализ деятельности компании.** В соответствии с выявленными резервами для достижения поставленных целей предлагается в 2014 году решить ряд организационных задач:

1. Разработать и внедрить бизнес-процессы
 - управления финансами,
 - управления активными продажами,

- управления диспетчеризацией заказов,
- управления логистикой,
- ценообразования,
- управления рекламой сайтов,
- план-фактного анализа показателей и мероприятий.

2. Разработать систему показателей и систему стимулирования сотрудников на её основе.

3. Разработать должностные инструкции сотрудников.

4. Организовать регистрацию клиентов, информации обо всех контактах с клиентами.

5. Организовать мониторинг цен конкурентов для управления собственными ценами.

6. Разработать правила ценообразования, предоставления отсрочек и бесплатных услуг в зависимости от принадлежности клиента к целевым сегментам.

7. Наладить учёт продаж по ассортименту, отраслевым и территориальным сегментам.

8. Наладить управление финансами. Вначале в Excel, без детализации, затем в информационной системе (рекомендуется 1С).

9. Добавить на сайты раздел «Заказ», установить его достижение в качестве цели, организовать автоматическое создание заказа в информационной системе на основе заказа на сайте.

10. Наладить учёт и анализ посещений сайта и достижения целей по сегментам. Выявить наиболее эффективные сегменты и увеличить вложения денег на них за счёт менее эффективных сегментов.

Для контроля реализации стратегии нужно разработать план мероприятий и систему показателей.

В бизнес-плане предлагается следующая иерархия показателей, которая, безусловно, должна быть доработана в процессе оптимизации бизнес-процессов:

Таблица 6

№	Цели	Подцели 1	Подцели 2	Подцели 3	Показатели за период
1	Увеличение масштаба бизнеса				Реализация
					Маржинальная прибыль
					Чистая прибыль
1.1		Увеличение реализации за счёт офф-лайн продаж			Реализация офф-лайн
1.1.1					
1.1.2					
1.1.3					
1.2		Увеличение реализации за счёт он-лайн продаж			Реализация он-лайн
1.2.1					
1.2.2					
1.2.3					
1.3		Снижение % отказов от закупки			% отказов
1.3.1					
1.3.3					
2	Повышение эффективности бизнеса				Рентабельность активов
2.1		Минимизация расходов			Рентабельность продаж по чистой прибыли
2.1.1					
2.1.2					

№	Цели	Подцели 1	Подцели 2	Подцели 3	Показатели за период
2.1.3					
2.2		Повышение эффективности рабочего капитала			Оборачиваемость оборотных средств
2.2.1					
2.2.2					
2.2.3					
2.2.3.1					
2.2.3.2					
2.3		Привлечение оборотных средств поставщиков			Практический критерий привлечения ОС поставщиков

Предлагаемый план мероприятий представлен в п. 5.2. **Календарное осуществление проекта**

3.9. Маркетинг

3.9.1. Концепция маркетинга

Рынок и продукт

Клиенты компании представлены в 3-х сегментах:

-

Продукты, предлагаемые компанией на этом рынке:

-

Сегментирование клиентского рынка

Цели сегментирования клиентского рынка:

- определить внутри целевого рынка наиболее привлекательные группы потребителей – **целевые сегменты**, на которые направить менеджера по продажам и рекламную активность,
- сформировать планы наращивания своего присутствия на целевых сегментах рынка,
- вести учёт результатов деятельности в привязке к выбранным сегментам – это главная цель текущего этапа.

Предлагается закрепить сегментирование в разрезах

Рекомендуется разработать правила ценообразования, предоставления отсрочек и бесплатных услуг в зависимости от принадлежности клиента к сегментам (см. пример таких правил в Приложении № 1).

В перспективе рекомендуется

Географическое сегментирование предлагается осуществлять в соответствии с

Отраслевую сегментацию предлагается установить по ОКВЭД.

Сегментирование товарного рынка

Цель сегментирования товарного рынка:

- определить внутри ассортимента наиболее привлекательные позиции номенклатуры,
- сформировать товарный запас в зависимости от привлекательности номенклатуры,
- вести учёт результатов деятельности в привязке к выбранным сегментам.

Предлагается закрепить сегментирование товара в соответствии с признаками:

-

3.9.2. Маркетинговые цели, планы товародвижения

Прежде всего определим цели по продвижению сайта.

Традиционными показателями сайта являются:

- посещаемость,
- конверсия «посещение-заказ»,
- конверсия «заказ-покупка».

К сожалению, структура сайта

Анализ показателей сайта за 2014 год приведён в Таблица 10 . План по основным показателям на 2015 год. На 2015 год с учётом достигнутых результатов, имеющихся резервов и прогнозов экономической ситуации устанавливаются следующие планы по показателям сайта:

Таблица 7. Целевые показатели сайта на 2015 год

Показатель	Начало 2015 года	Конец 2015 года
Поисковая посещаемость за мес.		
Контекстная посещаемость за мес.		
Стоимость клика, руб.		
Поисковая конверсия		
Контекстная конверсия		

Помесячный план по показателям сайта представлен в Таблица 10 . План по основным показателям на 2015 год. Этот план должен быть использован для контроля продвижения сайта и оценки труда «продвигателей».

К сожалению, статистика продаж в ассортиментном разрезе отсутствует. В связи с этим решено

В качестве показателей товарного движения выбраны:

-

Анализ продаж и товародвижения за 2013-2014 гг. приведён в п. 2.4. На 2015 год с учётом достигнутых результатов, имеющихся резервов и прогнозов экономической ситуации устанавливаются следующие планы по показателям продаж через сайт и товарного движения:

Таблица 8. Целевые показатели продаж через сайт и оборачиваемости по складу

Показатель	Начало 2015 года	Конец 2015 года
Объём продаж, шт. в месяц		
Средняя цена контейнера, руб.		
Наценка, %		
Оборачиваемость по складу, дней		

Помесячный план продаж и товародвижения представлен в Таблица 10. Этот план должен быть использован для контроля работы и оценки труда сотрудников компании, а также для управления товарным запасом.

В 2015 году планируется развивать активные продажи на целевых отраслевых сегментах. Для этого должен быть нанят менеджер по продажам,

прописаны бизнес-процессы его работы, установлены целевые значения его показателей. Первоочередная задача этого менеджера В качестве показателя работы менеджера на этом этапе устанавливается

Рассчитаем целевое значение этого показателя к концу 2015 года.
Установим целевые показатели менеджера следующим образом:

Таблица 9. Целевые показатели менеджера активных продаж

Показатель	Конец 2015 года
Степень охвата рынка, %	
Потенциал КБ, тыс. руб.	
Степень использования потенциала, %	
Объём продаж, тыс. руб. в месяц	

Помесячный план продаж менеджера по продажам представлен в Таблица 10 . План по основным показателям на 2015 год. Этот план должен быть использован для контроля работы и оценки труда менеджера.

Месяцы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Поисковая посещаемость												
Поисковая конверсия												
Контекстная посещаемость												
Контекстная конверсия												
Стоимость клика, руб.												
Объём продаж, шт.												
Средняя цена контейнера, тыс. руб.												
Продажи через сайт												
Объём продаж, тыс. руб.												
Активные продажи												
Степень охвата рынка												
Потенциал КБ, тыс. руб.												
Степень использования потенциала												
Объём продаж, тыс. руб.												
Другие показатели												
Доход, тыс. руб.												
Наценка, %												
Закупка, тыс. руб.												
ТЗ на начало, тыс. руб.												
Оборачиваемость, дней												

Таблица 10 . План по основным показателям на 2015 год

3.9.3. Тактика маркетинга

Развитие продукта

Поскольку ассортимент товарной группы небольшой, особых ассортиментных вопросов **внутри группы** нет. В перспективе было бы полезно проработать вопрос расширения ассортимента за счёт **других товарных групп**. Для этого нужно будет изучить потребности целевых клиентских групп, чем может заняться будущий менеджер по продажам.

Есть важный вопрос управления товарным запасом для того, чтобы

- Избежать дефицита товара, а значит потерь тех клиентов, которые не готовы ждать поставку по импорту,
- Избежать затоваривания склада, а значит нарастания долгов поставщикам.

Для этого необходимо:

1.

Для развития продукта важна также регулярная работа с поставщиками. Возможные критерии выбора поставщиков представлены в Приложение 3. Для управления отношениями с поставщиками ежегодно, в начале года должен формироваться план работы с поставщиками по следующему алгоритму:

1.

До момента набора статистики, достаточной для формирования плана продаж по позициям номенклатуры, лимитом для закупки на склад является план товарного запаса одной строкой – см. Таблица 10, то есть закупщик компании при осуществлении закупки на склад не имеет права превышать запланированный уровень товарного запаса.

На 2015 год планы продаж, закупок и товарного запаса сформированы одной строкой, без разбивки по позициям номенклатуры. После набора достаточной статистики и определения приоритета позиций компания будет формировать планы продаж, закупок и ТЗ по номенклатуре. Причём нормативы оборачиваемости по разным позициям могут быть разными: приоритетным позициям можно «разрешать» худшую оборачиваемость, чем менее приоритетным.

Каналы сбыта

Основной канал продаж на 2015 год – Интернет-сайт.

В 2015 году нужно провести методическую подготовку организации активных продаж (см. Приложение 4), найм менеджера и накопление клиентской базы в соответствии с планом Таблица 10. Во второй половине года планируются первые продажи этим каналом.

Компания приступила к работе по тендерам, однако, пока канал прорабатывается и нет оснований включать его в текущие планы продаж.

Региональная политика

В соответствии с местоположением компании предлагается установить следующие приоритеты регионов в порядке убывания:

-

Эти приоритеты нужно использовать для определения рекламных бюджетов в региональном разрезе.

Для активных продаж на ближайший год вполне достаточен Санкт-Петербургский транспортный узел, занимающий треть рынка морских контейнеров в РФ на транспорте.

Отраслевая политика

Основными отраслями, потребляющими морские контейнеры, является морской и железнодорожный транспорт. Однако, не нужно пренебрегать и другими отраслями, потребляющими контейнеры по «нецелевому» назначению. Например, это

Эти отраслевые приоритеты нужно учесть при формировании клиентской базы силами менеджера по продажам.

Ценообразование

Для управления ценообразованием предлагается:

1.

Программа продвижения

В 2015 году единственным каналом продвижения будет Интернет.

Бюджет рекламы на 2015 год определён руководителем компании следующим образом:

Статьи расходов	Ежемесячно, руб.
Продвижение сайта	
Контекстная реклама	

Таблица 11. Бюджет рекламы

4. Материальные ресурсы

4.1. Оборудование

Рабочие места сотрудников оборудованы, расходы на эти цели не планируются.

4.2. Текущие расходы

Ежемесячные расходы на период планирования (тыс. руб.):

.....

Таблица 12

5. Организация

.....

5.1. Штатное расписание

На 2015 планируется следующее штатное расписание:

Таблица 13

.....

Расходы на персонал, включая налоги и страховые выплаты, составят:

Таблица 14

.....

5.2. Календарное осуществление проекта

Организационные мероприятия, предложенные в бизнес-плане, могут быть выполнены в следующие сроки:

.....

Таблица 15 . План организационных мероприятий

6. Финансовый анализ

6.1. Параметры моделирования

Для расчёта финансового плана была построена финансово-экономическая модель в ПО Project Expert. При этом использовались следующие предположения:

-

6.2. Бюджет движения денежных средств

Таблица 16

.....

БДДС показывает, что

6.3. Прогнозный баланс

Баланс предприятия на дату начала планирования (1.01.2015 г.):

Таблица 17

.....

Баланс на 2015 год:

.....

Таблица 18. Прогнозный баланс

Суммарный собственный капитал планируемого бизнеса

6.4. Бюджет доходов и расходов

.....

Таблица 19

Как видно из таблицы,

7. Эффективность проекта

7.1. Финансовые показатели

Таблица 20

.....
Показатели ликвидности характеризуют
Чистый оборотный капитал к концу периода планирования
Коэффициент оборачиваемости активов
Планируемый бизнес демонстрирует высокую рентабельность

7.3. Анализ безубыточности

Объёмы реализации, меньше которых деятельность компании перестает быть прибыльной, значительно меньше планируемых объёмов:

Таблица 21

.....
Запас прочности велик как в абсолютном выражении (руб.),

Таблица 22

.....
так и в относительных единицах (%):

Таблица 23

.....

7.4. Анализ чувствительности

Таблица 24

.....
Анализ чувствительности по чистому приведенному доходу (NPV) показывает, что
Таким образом, проект

8. Анализ рисков

8.1. Технологические риски

Единственный технологический риск связан с качеством и осуществлением гарантии на рефрижераторы. В случае возникновения претензий компания рискует понести серьёзные материальные и имиджевые потери.

Для предотвращения этого риска планируется проработать договора с поставщиками рефрижераторов на предмет обеспечения гарантии и поддержки постгарантийного платного ремонта.

8.2. Организационный и управленческий риск

Основным организационно-управленческим риском является срыв плана продаж.

Для минимизации данного риска в он-лайн продажах следует

-

Для минимизации данного риска в офф-лайн продажах следует

-

8.3. Риск материально-технического обеспечения

Основным риском является ухудшение условий закупки от поставщиков.

Для предотвращения этого риска планируется иметь план работы с поставщиками и регулярно контролировать его выполнение – см. п. 3.9.3. **Тактика маркетинга. Развитие продукта.**

8.4. Финансовые риски

Финансовый риск связан, прежде всего, с возможностью несвоевременной оплаты со стороны покупателей и санкциями со стороны кредиторов. С целью минимизации данного риска следует:

-

8.5. Экономические риски

Экономические риски проекта существуют и связаны они, в первую очередь, с тем, что в случае наступления экономического кризиса, спрос на продукцию может значительно упасть.

Основным способом компенсации данного риска является возможность быстро выйти из бизнеса. Так как планируемая деятельность не предусматривает значительных вложений в основные и оборотные средства, такая возможность существует.

Необходимо также внимательно мониторить экономическую ситуацию в мире и стране, чтобы вовремя сократить закупки при появлении признаков неблагополучия.

Приложение 6. Методика контроля контактов с клиентами

1. Контроль осуществляется путём анализа состояния контактов в Excel
2. Обязательными для заполнения полями Kontakta являются
- ✓
3.

Приложение 7. Классическое определение этапов «воронки продаж»

- **Потенциальные покупатели** находятся на самом вершине воронки продаж. В разных видах бизнеса количество потенциальных покупателей бывает разным и измеряется по-разному. В англоязычных странах это называется unqualified leads/prospects.

- **Потенциальные покупатели, с которыми был произведён первый контакт.** Эта категория может включать как потенциальных покупателей, которым было отослано предложение, либо же покупателей, которым было отослано предложение, и они ответили (это называется opportunity size).

- **Заинтересованные потенциальные покупатели** (в английском оригинале - qualified leads). Продавец понял, что возможному покупателю подходит предлагаемый продукт или сервис. Разные продавцы определяют этот момент по-разному, но большинство людей сходятся в том, что это момент, когда потенциальный покупатель (обычно вербально) говорит, что продукт или сервис удовлетворяет одну или несколько задач, стоящих перед покупателем. Этот этап часто требует большого количества времени, т.к. именно на нём определяется, что конкретно нужно клиенту. На этом этапе воронки продаж можно намного более точно оценить, сколько заплатит потенциальный покупатель.

- **Покупатели в процессе обсуждения цены.** На этом этапе предположения о доходе с клиента могут существенно поменяться.

- **Покупатели в процессе подписания договора.** Когда цена всех устраивает, когда все понимают, чего они хотят, и остаётся лишь формальность - подписание договора, процесс продажи ещё не закончился. У покупателя могут быть причины не подписывать или искусственно затягивать процесс подписания договора. Также некоторые моменты типового договора могут требовать длительного обсуждения.

- **Покупатели, заплатившие деньги.** Если не рассматривать момент возможного возврата денег клиенту, именно получение денег от покупателя является целью любого бизнеса. Бывает, что клиент подпишет договор, но не перечислит деньги. Бывает, что клиент будет торговаться даже после подписания договора.