

Бизнес-план радиостан

# 2014

## Бизнес-план радиостанции FM диапазона



«Питер-Консалт»

## Оглавление

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Резюме бизнес-плана радиостанции FM диапазона .....  | 4  |
| 1.1.   | Сущность проекта и место реализации .....  | 4  |
| 1.2.   | Эффективность реализации проекта .....   | 5  |
| 2.     | Инициатор проекта.....   | 6  |
| 3.     | Анализ рынка .....   | 7  |
| 3.1.   | Описание основной идеи, целей и стратегии проекта .....  | 7  |
| 3.2.   | Клиентская целевая группа.....   | 7  |
| 3.2.1. | Информационное направление .....   | 7  |
| 3.2.2. | Музыкальное направление .....  | 9  |
| 3.3.   | Оценка существующего спроса.....   | 10 |
| 3.3.1. | Оценка общего потенциала проекта .....   | 11 |
| 3.3.2. | Оценка объема аудитории в рамках FM-вещания основного (музыкально-информационного) потока в NNN.....       | 11 |
| 3.3.3. | Оценка объема аудитории в рамках Интернет-вещания основного (музыкально-информационного) потока в РФ ..... | 11 |
| 3.3.4. | Оценка объема аудитории в рамках Интернет-вещания дополнительного (музыкального) потока в РФ .....         | 12 |
| 3.4.   | Ожидаемая конкуренция .....  | 12 |
| 3.4.1. | В рамках рынка FM-радиостанций.....  | 12 |
| 3.4.2. | В рамках всех медиаканалов.....  | 13 |
| 3.4.3. | В рамках рекламного рынка .....  | 14 |
| 3.5.   | Ценовой анализ.....  | 15 |
| 4.     | Маркетинг .....  | 16 |
| 4.1.   | Концепция маркетинга .....   | 16 |
| 4.2.   | Тактика маркетинга .....   | 16 |
| 4.2.1. | Позиционирование .....   | 16 |
| 4.2.2. | Конкурентные преимущества.....   | 16 |
| 4.2.3. | Развитие продукта.....   | 17 |
| 4.2.4. | Каналы сбыта .....   | 17 |
| 4.2.5. | Ценообразование.....   | 17 |
| 4.3.   | Программа продвижения .....  | 17 |
| 4.3.1. | Общие положения.....   | 17 |
| 4.3.2. | Ставки расходов на продвижение.....  | 18 |
| 4.3.3. | Характеристики рекламных кампаний .....  | 19 |
| 4.4.   | План продаж.....   | 20 |
| 4.4.1. | Исходные данные и допущения.....   | 20 |
| 4.4.2. | Показатели продаж.....   | 20 |
| 5.     | Материальные ресурсы .....   | 21 |
| 5.1.   | Помещение.....   | 21 |
| 5.2.   | Оборудование .....   | 21 |
| 5.3.   | Нематериальные активы .....  | 22 |
| 5.4.   | Инвестиционные вложения .....  | 22 |
| 5.5.   | Текущие расходы периода эксплуатации.....  | 22 |
| 5.5.1. | Прямые расходы периода эксплуатации .....  | 23 |
| 5.5.2. | Косвенные расходы периода эксплуатации .....   | 23 |
| 5.5.3. | Показатели текущих расходов.....   | 23 |
| 6.     | Организационный план .....   | 23 |
| 6.1.   | Организационная структура .....  | 23 |
| 6.2.   | Штатное расписание .....   | 24 |
| 6.3.   | Календарный план осуществления проекта.....  | 25 |
| 7.     | Налоговое окружение .....  | 25 |
| 8.     | Финансовый план.....   | 25 |
| 8.1.   | Отчет о движении денежных средств .....  | 25 |

## Бизнес-план радиостанции FM диапазона © «Питер-Консалт»

|   |    |
|---|----|
| 8.2. Отчет о прибылях и убытках .....                                     | 25 |
| 8.3. Баланс.....  | 25 |
| 9. Эффективность проекта .....  | 26 |
| 9.1. Финансовые показатели.....   | 26 |
| 9.2. Анализ безубыточности .....  | 26 |
| 9.3. Показатели экономической эффективности.....                          | 26 |
| 9.4. Анализ чувствительности .....  | 27 |
| 10. Анализ рисков .....   | 27 |
| 10.1. Технологические риски.....  | 27 |
| 10.2. Организационные и управленческие риски.....                         | 27 |
| 10.3. Риски материально-технического обеспечения .....                    | 28 |
| 10.4. Финансовые риски.....   | 28 |
| 10.5. Экономические риски.....  | 29 |
| 10.6. Экологические риски.....  | 29 |
| 11. Приложение. Оценка бюджета рекламной кампании на Яндекс.Директе ..... | 29 |

## 1. Резюме бизнес-плана радиостанции FM диапазона

### 1.1. Сущность проекта и место реализации

Рассматриваемый в бизнес-плане проект предполагает создание в NNN FM-радиостанции, основным информационным направлением которой станут .....

Концепция рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

- Для достижения поставленной цели радиостанция ориентируется на удовлетворение потребностей радиослушателей в информации по тематике образования и в современной музыке.
- Радиостанция стремится удовлетворить потребности компаний более удобными, эффективными и продуктивными способами, чем это делают конкуренты.
- Радиостанция нацелена на расширение круга потребителей распространяемой информации и музыки, для чего прилагает усилия для поддержания высокого уровня удовлетворенности радиослушателей.

Стратегия развития радиостанции ставит перед собой ряд экономических и коммуникативных целей.

Экономические цели:

- Достижение прибыльной работы радиостанции.
- Оптимизация расходов радиостанции.

Коммуникативные цели:

- Обеспечение узнаваемости бренда радиостанции.
- Формирование положительного отношения радиослушателей к радиостанции.

В рамках проекта планируются следующие объемы инвестиционных вложений.

.....

### Таблица 1. Объем инвестиций по направлениям

В составе статьи «Подготовка помещения» представлены расходы, направленные на работы по подготовке имеющегося помещения под требования к помещениям студий радиовещания.

Инвестиции в составе статьи «Оборудование» направляются на приобретение технических средств для обеспечения вещания радиостанции.

«Нематериальные активы» – .....

Инвестиции в составе статьи .....

В рамках статьи «Оборотные средства» отражены вложения на финансирование текущей деятельности в периоды, когда прибыли проекта недостаточно для

покрытия всех текущих расходов. Основная часть финансирования оборотного капитала осуществляется для покрытия расходов на рекламу в период первой рекламной кампании.

Финансирование инвестиционных вложений осуществляется из трех источников: за счет средств организаторов проекта, привлекаемых средств инвесторов, прибыли радиостанции.

Структура финансирования инвестиционных вложений представлена на следующей диаграмме.

.....

### **Диаграмма 1. Структура инвестиций по направлениям вложений**

Суммы вложений по источникам приведены в следующей таблице.

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

.....

### **Таблица 2. Инвестиционные вложения по источникам**

Вложения инвесторов составляют .....

Прибыль радиостанции (\*\*% от всей суммы вложений) направляется на оплату второй половины суммы, необходимой для приобретения возможности FM-вещания в NNN, а также на подготовку помещения, приобретение оборудования и нематериальных активов на третьем этапе реализации проекта.

### **1.2. Эффективность реализации проекта**

Показатели эффективности реализации проекта представлены в следующей таблице.

.....

### **Таблица 3. Показатели эффективности проекта**

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его **высокой инвестиционной привлекательности**, о чем говорят следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода, составляющее \* \*\*\* млн. руб. без учета терминальной стоимости и \* \*\*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс доходности за период прогноза равен \*\*, \*

Кроме того, необходимо отметить высокую устойчивость проекта к негативному воздействию факторов риска: анализ чувствительности показал, что проект сохраняет экономическую эффективность при снижении цен на реализуемые услуги на \*\*%. При снижении цен на \*\*% чистый дисконтированный доход прини-

мает отрицательное значение, т.е. проект становится экономически неэффективным, тем не менее, он и в этом случае окупается в течение прогнозного периода.

На основе изложенного выше, **перспективы реализации рассматриваемого проекта расцениваются как благоприятные.**

**\*.\*. Предполагаемая форма и условия участия инвестора**

Инвестор участвует в проекте .....

Возврат средств инвестора осуществляется путем выплаты ежегодных дивидендов, размер дивидендов инвестору проекта составляет \*\*% от денежного потока по основной деятельности: выручка минус расходы, минус налоги и страховые отчисления.

Выполненный расчет показателей эффективности проекта для инвестора показал, что **проект эффективен и привлекателен для инвесторов**, о чем свидетельствуют следующие факторы:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода для инвестора, составляющее \*\* млн. руб. без учета терминальной стоимости и \*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокий уровень внутренней нормы доходности – \*\*%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта.
- Индекс доходности за период прогноза равен \*,\*\*

На основе изложенного выше, **перспективы инвестирования средств в рассматриваемый проект расцениваются как благоприятные.**

Кроме привлечения и возврата средств инвестора, проект также предполагает привлечение и возврат средств организаторов проекта. В соответствии с планами организаторов проекта, в расчет денежных потоков включены суммы возврата финансирования организаторам проекта. Согласно принятых организаторами допущений, возвращаются не все средства, а только их часть, инвестированная с начала второго прогнозного года проекта.

## **2. Инициатор проекта**

Проект реализуется командой профессионалов, имеющих опыт в осуществлении аналогичных проектов

### 3. Анализ рынка

#### 3.1. Описание основной идеи, целей и стратегии проекта

Рассматриваемый в настоящей работе проект предполагает создание в NNN FM-радиостанции, основным информационным направлением которой станут различные аспекты .....

Концепция рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

- .....

Стратегия развития радиостанции ставит перед собой ряд экономических и коммуникативных целей.

Экономические цели:

- Достижение прибыльной работы радиостанции.
- Оптимизация расходов радиостанции.

Коммуникативные цели:

- Обеспечение узнаваемости бренда радиостанции.
- Формирование положительного отношения радиослушателей к радиостанции.

#### 3.2. Клиентская целевая группа

##### 3.2.1. Информационное направление

Основным информационным направлением деятельности радиостанции является освещение вопросов, связанных с .....

На следующей диаграмме приведено сравнение удельного веса взрослого населения со средним образованием в РФ и в других развитых странах.<sup>1</sup>

.....

#### **Диаграмма 2. Удельный вес взрослого населения, имеющего образование не ниже среднего общего и начального профессионального**

На следующей диаграмме приведено сравнение удельного веса взрослого населения с высшим образованием в РФ и в других развитых странах.

.....

#### **Диаграмма 3. Удельный вес взрослого населения, имеющего высшее и послевузовское профессиональное образование**

Как видно из приведенных выше диаграмм, .....

На следующей диаграмме представлена средняя ожидаемая продолжительность обучения в течение предстоящей жизни для детей в возрасте \* лет.

.....

---

<sup>1</sup> .....

**Диаграмма 4. Средняя ожидаемая продолжительность обучения в течение предстоящей жизни для детей в возрасте \* лет**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

Всего в среднем жители РФ тратят на обучение \*\*, \* лет, аналогичный показатель характерен для Франции. В остальных рассматриваемых странах период обучения более продолжителен, разница по сравнению с Россией в большинстве рассмотренных стран составляет \*, \*-\*, \* года. Таким образом, можно прийти к выводу, что средняя продолжительность обучения в РФ находится на уровне развитых стран мира.

На следующей диаграмме представлен охват образованием населения в возрасте \*-\*\* лет.

Как видно из приведенной ниже диаграммы, .....

.....

**Диаграмма 5. Охват образованием населения в возрасте \*-\*\* лет**

На следующей диаграмме приведены результаты опроса респондентов относительно участия в непрерывном образовании.<sup>2</sup>

.....

**Диаграмма 6. Участие населения в непрерывном образовании**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

Около \*\*% получает дополнительное образование на курсах повышения квалификации, профессиональных конференциях и семинарах, тренингах, специализированных курсах и т.д. Около \*\*% занимается самообразованием с использованием печатных материалов, аудиальных и видеоматериалов, проходили онлайн-обучение в Интернет и т.д.

**На основании приведенной выше информации можно сделать вывод, что .....**

Обучающиеся люди являются важной составляющей аудитории создаваемой радиостанции. На следующей диаграмме приведено сравнение численности обучающихся в РФ и других развитых странах.

.....

**Диаграмма 7. Сравнение численности обучающихся в РФ и других развитых странах**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

На следующей диаграмме представлена численность обучающихся по ступеням образования.

---

<sup>2</sup> .....



Как видно из приведенной ниже диаграммы, .....

**Данные обучающиеся в количестве \*\*, \* млн. чел. представляют собой потенциальную аудиторию рассматриваемого проекта в масштабах страны.**

.....

#### **Диаграмма 8. Численность обучающихся по ступеням образования, млн. чел.**

Кроме обучающихся, крупную часть аудитории создаваемой радиостанции могут составить работники сферы образования.

В следующей таблице приведена оценка численности работников сферы образования РФ.

.....

#### **Таблица 4. Оценка численности работников сферы образования РФ**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

Кроме обучающихся и работников сферы образования, интерес к информации, распространяемой создаваемой радиостанцией, могут проявлять широкие слои населения. Мотивами к проявлению интереса может быть желание продолжить образование или обеспечить обучение своих детей, близких.

На следующей диаграмме представлены результаты опроса респондентов относительно интереса к проблемам образования.<sup>3</sup>

.....

#### **Диаграмма 9. Результаты опроса респондентов относительно интереса к проблемам образования**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

Согласно данным Росстата, в РФ проживает \*\* млн. жителей в возрасте \*\*-\*\* лет, \*\*% от указанной численности составляет \*\* млн. чел. Данные люди могут составлять потенциальную аудиторию рассматриваемого проекта в масштабах страны.

**Приведенные выше данные позволяют выбрать в качестве целевой клиенткой группы достаточно широкую аудиторию, включающую в себя мужчин и женщин в возрасте от \*\* до \*\* лет.**

Данная клиентская группа выбрана для основного направления деятельности создаваемой радиостанции – вещания в основном потоке Интернет-вещания и в потоках вещания в FM-диапазоне (в NNN и в регионах).

#### **3.2.2. Музыкальное направление**

---

<sup>3</sup> .....

По данным опроса ВЦИОМ интересы населения в возрасте \*\*-\*\* лет распределяются так, как это продемонстрировано на следующей диаграмме.

Как видно из приведенной ниже диаграммы, .....

Информационные интересы в рамках рассматриваемого проекта предполагается удовлетворять за счет информационного направления вещания в FM-диапазоне и в основном потоке Интернет-вещания. Музыкальное направление при этом в этом потоке является второстепенным.

Для удовлетворения исключительно музыкальных интересов предполагается организация вещания дополнительного потока в Интернет.

.....

### **Диаграмма 10. Распределение интересов населения в возрасте \*\*-\*\* лет**

Как видно из диаграммы, .....

Подтверждают высокую заинтересованность населения музыкой и другие опросы ВЦИОМ, проведенные в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.:

- На вопрос «Хотели бы Вы, чтобы Ваши дети/внуки получили музыкальное образование, научились играть на каком-либо музыкальном инструменте?» ответили утвердительно \*\*% респондентов.
- На вопрос «Нравится ли Вам смотреть/слушать музыкальные программы?» ответили утвердительно \*\*% респондентов.

Согласно данным крупнейшего российского медиа-ресурса .....,<sup>4</sup> на нем в период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. было зарегистрировано около \*,\* млн. музыкантов, исполнителей и слушателей. Указанные данные включают в себя только аудиторию NNN.

**Музыкальное направление предполагается ориентировать в основном на молодую аудиторию в возрасте \*\*-\*\* лет.** По данным Росстата в настоящее время в стране проживает \*\*, \* млн. жителей в возрасте \*\*-\*\* лет. Как показали опросы ВЦИОМ, для \*\*% из них музыка является основным интересом, таким образом, **потенциальная аудитория проекта (в рамках дополнительного Интернет-потока вещания) в масштабах страны может составить \*\*, \* млн. чел.**

### **3.3. Оценка существующего спроса**

В рамках проекта целесообразно определить объем аудитории проекта в следующих рамках:

- В рамках FM-вещания основного (музыкально-информационного) потока в NNN.
- В рамках Интернет-вещания основного (музыкально-информационного) потока в РФ.
- В рамках Интернет-вещания дополнительного (музыкального) потока в РФ.

---

<sup>4</sup> .....

### 3.3.1. Оценка общего потенциала проекта

Оценка общего потенциала проекта в масштабах страны приведена в следующей таблице.

.....

#### Таблица 5. Оценка общего потенциала проекта в масштабах страны

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

### 3.3.2. Оценка объема аудитории в рамках FM-вещания основного (музыкально-информационного) потока в NNN

По данным переписи населения \*\*\*\* г. численность населения NNN составляет \*\*, \* млн. чел., численность населения в возрасте \*\*-\* лет – \*, \* млн. чел.

В среднем около \*\*% населения слушают радио хотя бы раз в \* недели. Таким образом, при условии покрытия радиосигналом всей территории NNN, передачи создаваемой радиостанции могут услышать около \*, \* млн. чел. в возрасте \*\*-\* лет (целевая аудитория проекта).

Выполненная ранее оценка общего потенциала проекта выявила что потенциально интерес к создаваемой радиостанции могут испытывать около \*\*% от численности населения.<sup>5</sup>

В связи с изложенным выше, **оценочная численность аудитории в рамках FM-вещания основного (музыкально-информационного) потока в NNN составляет около \*, \* млн. чел.**<sup>6</sup>

### 3.3.3. Оценка объема аудитории в рамках Интернет-вещания основного (музыкально-информационного) потока в РФ

По прогнозам в \*\*\*\* г. численность пользователей Интернета в РФ достигнет \*\* млн. чел.<sup>7</sup>

По данным американских источников<sup>8</sup>, в \*\*\*\* г. около \*\* млн. жителей США слушали онлайн-радио. В среднем в неделю на прослушивание онлайн-радиопередач каждый из них тратил по \* часов и \*\* минут. Доля слушателей онлайн-радио от численности населения США составляет \*\*%, от численности пользователей Интернета в США – \*\*%.

В России показатели несколько ниже: в NNN аудитория Интернет-радио составляет около \*\*% от численности населения старше \*\* лет.<sup>9</sup> Вместе с тем, в течение последних лет наблюдается бурное развитие онлайн-технологий в России, мобильного доступа в Интернет, расширяется распространение мобильных устройств, в этой связи ожидается, что уже в следующем году доля слушателей Интернет-вещания расширится и достигнет американских значений.

---

<sup>5</sup> См. ....

Таблица 5. Оценка общего потенциала **проекта в масштабах страны**

<sup>6</sup> .....

<sup>7</sup> .....

<sup>8</sup> .....

<sup>9</sup> .....

Таким образом, в РФ численность слушателей Интернет-вещания может составлять около \*\* млн. чел.<sup>10</sup>

Выполненная ранее оценка общего потенциала проекта выявила что потенциально интерес к создаваемой радиостанции могут испытывать около \*\*% от численности населения.<sup>11</sup>

В связи с изложенным выше, **оценочная численность аудитории в рамках Интернет-вещания основного (музыкально-информационного) потока в РФ может составить до \*\* млн. чел.**<sup>12</sup>

### **3.3.4. Оценка объема аудитории в рамках Интернет-вещания дополнительного (музыкального) потока в РФ**

Музыкальное направление предполагается ориентировать в основном на молодую аудиторию в возрасте \*\*-\*\* лет. По данным Росстата в настоящее время в стране проживает \*\*, \* млн. жителей в возрасте \*\*-\*\* лет. Как показали опросы ВЦИОМ, для \*\*% из них музыка является основным интересом, т.е. для \*\*, \* млн. жителей в возрасте \*\*-\*\* лет.

В РФ численность слушателей Интернет-вещания может составлять около \*\* млн. чел. Это составляет \*\*% от численности населения страны

Таким образом, **оценочная численность аудитории в рамках Интернет-вещания дополнительного (музыкального) потока в РФ может составить до \* млн. чел.**<sup>13</sup>

## **3.4. Ожидаемая конкуренция**

### **3.4.1. В рамках рынка FM-радиостанций**

На следующей диаграмме приведена динамика численности радиостанций и их аудитории в NNN.<sup>14</sup>

.....

### **Диаграмма 11. Динамика численности радиостанций и их аудитории в NNN**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

В то же время в течение последних шести лет наблюдается снижение показателей недельной аудитории радиовещания в столице. Наблюдаемая картина, когда при увеличении числа вещающих радиостанций сокращается количество слушающих их людей. Таким образом, **конкуренция демонстрирует тенденцию к усилению.**

---

<sup>10</sup> .....

<sup>11</sup> См. ....

Таблица 5. Оценка общего потенциала проекта в масштабах страны

<sup>12</sup> .....

<sup>13</sup> .....

<sup>14</sup> .....

Вместе с тем, **необходимо отметить, что по информационной тематике создаваемой радиостанции (образование) конкуренты в сфере радио отсутствуют, как в NNN, так и в России в целом.**

### **3.4.2. В рамках всех медиаканалов**

На следующей диаграмме приведена динамика еженедельного объема аудитории медиаканалов в городах с населением более \*\*\* тыс. чел.<sup>15</sup>

.....

#### **Диаграмма 12. Динамика еженедельного объема аудитории медиаканалов в городах с населением более \*\*\* тыс. чел.**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

На следующей диаграмме приведена динамика продолжительности контакта с медиаканалом в городах с населением более \*\*\* тыс. чел.<sup>16</sup>

Как видно из приведенной ниже диаграммы, .....

За период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. продолжительность контакта с прессой снизилась на \*\*%, с ТВ – на \*%, с эфирным радио – на \*\*%.

За тот же период продолжительность контакта с Интернетом возросла более чем в \* раза.

Таким образом, наблюдается тенденция .....

.....

#### **Диаграмма 13. Динамика продолжительности контакта с медиаканалом в городах с населением более \*\*\* тыс. чел.**

В сфере радиовещания наблюдается переход слушателей от эфирного радио к радио, вещающему через Интернет. В большей мере это касается сравнительно молодого поколения.

На следующей диаграмме представлены доли слушателей радио в Интернете в NNN.<sup>17</sup>

.....

#### **Диаграмма 14. Доли слушателей радио в Интернете в NNN**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

Выход радио за рамки эфирного вещания привел к тому, что для прослушивания радиопередач используются разнообразные устройства. На следующей диаграмме приведены данные по использованию устройств для прослушивания радио в NNN.<sup>18</sup>

.....

---

<sup>15</sup> .....

<sup>16</sup> .....

<sup>17</sup> .....

<sup>18</sup> .....

### Диаграмма 15. Использование устройств для прослушивания радио в NNN

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

.....

В следующей таблице приведено сравнение способов прослушивания радиовещания.

.....

### Таблица 6. Сравнение способов прослушивания радиовещания

Как видно из приведенного выше сравнения, .....

Представленная выше информация позволяет прийти к выводу, что, .....

### 3.4.3. В рамках рекламного рынка

На следующей диаграмме приведены данные по структуре распределения средств рекламодателей (бюджетов на рекламу) в \*\*\*\* г. <sup>19</sup>

.....

### Диаграмма 16. Структура распределения средств рекламодателей (бюджетов на рекламу)

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

В то же время анализ изменений рекламных бюджетов, наглядно представленных на следующей диаграмме, показывает, что популярность рекламы на радио растет. <sup>20</sup>

.....

### Диаграмма 17. Структура распределения средств рекламодателей (бюджетов на рекламу)

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

Исходя из этого, **рынки рекламы на радио и в Интернете являются самыми привлекательными, т.к. развиваются быстрее всех остальных.** Об этом также свидетельствуют данные о перераспределении бюджетов рекламодателей в \*\*\*\* г.

Как видно из представленной ниже диаграммы, .....

Доля расходов на рекламу в прессе выросла не значительно, она изменилась только на \*%

В то же время, доля расходов на рекламу на радио выросла с \*\*% в \*\*\*\* г. до \*\*% в \*\*\*\* г., т.е. на целых \*\* процентных пункта.

---

<sup>19</sup> .....

<sup>20</sup> .....

.....

**Диаграмма 18. Перераспределение бюджетов рекламодателей в \*\*\*\* г.**

В следующей таблице приведены основные рекламные категории по каналам маркетинговых коммуникаций.

.....

**Таблица 7. Основные рекламные категории по каналам маркетинговых коммуникаций**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

.....

На следующей диаграмме представлении изменение рекламных бюджетов на радио по рекламным категориям в \*\*\*\* г. по сравнению с \*\*\*\* г.

.....

**Диаграмма 19. Изменение рекламных бюджетов на радио по рекламным категориям в \*\*\*\* г. по сравнению с \*\*\*\* г.**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

**3.5. Ценовой анализ**

Анализ цен на размещение рекламы на радио представлен в следующей таблице.

В таблице представлены цены на размещение рекламы в эфире московских радиостанций.<sup>21</sup> **Указана средневзвешенная цена (средневзвешенная по времени суток и дням недели цена) размещения стандартного аудиоролика продолжительностью \*\* секунд без НДС.**

---

<sup>21</sup> .....

.....

### **Таблица 8. Ставки размещения аудиорекламы на радиостанциях NNN**

Необходимо отметить, что указанные ставки являются базовыми, в реальных условиях их следует уменьшить в среднем на \*\*%, на которые предоставляются различные скидки: за объем, сезонные, акционные и т.д. Кроме того, указанные ставки включают в себя вознаграждение посредников, комиссионные рекламных агентов, составляющие также \*\*%.

В следующей таблице приведен расчет минимальной и средней эффективной ставки рекламы для радиостанции низшей ценовой категории.

.....

### **Таблица 9. Расчет минимальной и средней эффективной ставки рекламы для радиостанции низшей ценовой категории**

Минимальные ставки Интернет-радиостанций, не вещающих в FM-диапазоне, начинаются от \*\*\*-\*\*\* руб. за стандартный \*\*-сек. ролик.

## **4. Маркетинг**

### **4.1. Концепция маркетинга**

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

- .....

Стратегия развития радиостанции ставит перед собой ряд экономических и коммуникативных целей.

Экономические цели:

- Достижение прибыльной работы радиостанции.
- Оптимизация расходов радиостанции.

Коммуникативные цели:

- Обеспечение узнаваемости бренда радиостанции.
- Формирование положительного отношения радиослушателей к радиостанции.

### **4.2. Тактика маркетинга**

#### **4.2.1. Позиционирование**

.....

.....

### **Диаграмма 20. Составляющие музыкального формата вещания**

В настоящее время аналогов данного формата в радиоэфире не обнаружено.

#### **4.2.2. Конкурентные преимущества**



.....

#### **4.2.3. Развитие продукта**

Развитие проекта предполагается осуществлять в три основных этапа:<sup>22</sup>

- .....

#### **4.2.4. Каналы сбыта**

Планируется использование двух каналов сбыта рекламного времени радиостанции:

- .....

Финансовыми прогнозами предусмотрены отчисления вознаграждений посредникам, составляющие \*\*% от базовой цены.

#### **4.2.5. Ценообразование**

При ценообразовании в рамках проекта учитывается влияние следующих факторов:

- Привлекательность рынка радиорекламы для рекламодателей и динамичное развитие данного рынка.<sup>23</sup>
- Присутствие на рынке широкого ассортимента аналогичных продуктов, прежде всего, других радиостанций.<sup>24</sup>
- Высокий уровень конкуренции за средства рекламодателя.

В связи с изложенным выше, при ценообразовании целесообразно применять метод .....

.....

Финансовыми прогнозами предусмотрены скидки рекламодателям, составляющие \*\*% от базовой цены.

### **4.3. Программа продвижения**

#### **4.3.1. Общие положения**

Для продвижения бренда радиостанции и рекламных услуг в рамках реализации рассматриваемого проекта предполагается использование следующих методов:

- .....

---

<sup>22</sup> План реализации проекта см. 6.3 Календарный план осуществления проекта

<sup>23</sup> См. 3.4.3 В рамках рекламного рынка

<sup>24</sup> См. 3.4.1 В рамках рынка FM-радиостанций

Для целей рекламы используются следующие способы маркетинговой коммуникации:

- .....

Продвижение проекта осуществляется в рамках двух масштабных рекламных кампаний:

- .....

Продолжительность каждой из планируемых рекламных кампаний составляет \* месяцев.

#### **4.3.2. Ставки расходов на продвижение**

В следующих таблицах приведены расценки на размещение рекламы в рамках рассматриваемого проекта. Источники данных:

- .....

В следующей таблице приведены данные по стоимости наружной рекламы, размещаемой на стандартных щитах размером \*х\* м. При анализе принимались во внимание действующие на момент разработки настоящего бизнес-плана предложения рекламных площадей в NNN. При этом учитывались предложения рекламных мест с максимальным показателем OTS,<sup>25</sup> составляющим более \*\*\* тыс. контактов аудитории с рекламой в месяц.

.....

#### **Таблица 10. Ставки наружной рекламы**

В следующей таблице приведены ставки рекламы на транспорте в NNN, в том числе:

- .....

.....

#### **Таблица 11. Ставки рекламы на транспорте**

В следующей таблице приведены ставки рекламы в печатных СМИ. При анализе принимались во внимание предложения следующих печатных СМИ:

- СМИ, реализуемые в московском регионе.
- Тематическая направленность: работа и карьера, обучение и образование, массовые информационно-развлекательные издания, телепрограммы.

---

<sup>25</sup> OTS (opportunity to see) – число контактов аудитории с рекламой, т.е. число увидевших рекламу людей

- Минимальный тираж – \*\* тыс. экземпляров.

.....

### **Таблица 12. Ставки рекламы в печатных СМИ**

В следующей таблице приведены ставки рекламы в Интернет.

.....

### **Таблица 13. Ставки рекламы в Интернет**

В следующей таблице приведена оценка бюджета промо-акций.

.....

### **Таблица 14. Оценка бюджета промо-акций**

#### **4.3.3. Характеристики рекламных кампаний**

В следующей таблице приведены характеристики первой рекламной кампании.

Как видно из приведенной ниже таблицы, .....

В России оценки эффективности такого рода маркетинга не проводились, согласно американским материалам,<sup>26</sup> один постоянный клиент в среднем способен дополнительно привлечь \*-\* потребителей. Для целей расчетов принято допущение, что каждый слушатель в среднем привлекает еще одного слушателя.

.....

### **Таблица 15. Характеристики первой рекламной кампании**

В следующей таблице приведены характеристики второй рекламной кампании.

.....

### **Таблица 16. Характеристики второй рекламной кампании**

---

.....

#### 4.4. План продаж

##### 4.4.1. Исходные данные и допущения

В рамках проекта планируется реализация двух потоков вещания: основного – музыкально-информационного, дополнительного – музыкального.

Вещание основного потока будет осуществляться:

- .....

Вещание дополнительного потока в течение всех этапов реализации проекта будет осуществляться только в Интернет.

Вещание всех потоков предполагается осуществлять в круглосуточном режиме без выходных (режим \*\*/\*). Исходные данные и допущения для всех вариантов вещания приведены в следующей таблице.

.....

#### Таблица 17. Исходные данные и допущения по доходам проекта

Как видно из представленной выше таблицы .....<sup>27</sup> .....<sup>28</sup>

**В основном потоке вещания региональных франчайзи** количество рекламы может составить \* мин. в час. Оставшиеся \* мин. (общее время рекламы не может превышать \* мин. в час) предоставляются для размещения рекламы региональных франчайзи. Для целей расчета принято, что франчайзи не платят отчисления за ретрансляцию сигнала. На первом этапе региональной трансляции не осуществляется (ставка оплаты равна нулю), на втором этапе ставка соответствует минимальной эффективной ставке в низком ценовом сегменте FM-радиовещания, на третьем этапе ставка поднимается до уровня среднерыночной в низком ценовом сегменте.<sup>29</sup>

**В дополнительном канале вещания** количество рекламы может составить \* мин. в час. На всех этапах вещание осуществляется только в Интернет, по этой причине ставки рекламы составляют \*\*\*-\* \*\*\* руб. за ролик.

В следующей таблице приведены допущения по средней доле продаж рекламы.

.....

#### Таблица 18. Допущения по средней доле продаж рекламы

##### 4.4.2. Показатели продаж

График доходов проекта по годам приведен на следующей диаграмме.

Как видно из приведенной ниже диаграммы, .....

---

<sup>27</sup> См. 3.5 Ценовой анализ

<sup>28</sup> Калькуляцию ставки см. ....

Таблица 9. Расчет минимальной и средней эффективной ставки рекламы для радиостанции **нижней ценовой категории**

<sup>29</sup> Калькуляцию ставки см. ....

Таблица 9. Расчет минимальной и средней эффективной ставки рекламы для радиостанции **нижней ценовой категории**

.....

### **Диаграмма 21. График доходов по годам**

На следующей диаграмме приведена структура доходов по источникам.

.....

### **Диаграмма 22. Структура доходов по источникам**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

В качестве дополнительных источников доходов при реализации проекта рассматривается коммерческое размещение клипов и выпуск музыкальных сборников с реализацией этих сборников на рынке, с платным размещением записей артистов в сборниках, а также с рекламой в сборниках.

## **5. Материальные ресурсы**

### **5.1. Помещение**

Помещение для радиостудии площадью \*\* кв. м предоставляется организатором проекта в безвозмездное пользование.

В смете расходов предусмотрены затраты на ремонт помещения и на приведение его в соответствие с требованиями к помещениям для студий.

В следующей таблице приведена калькуляция затрат на ремонт помещения и на приведение его в соответствие с требованиями к помещениям для студий.

.....

### **Таблица 19. Калькуляция затрат на ремонт помещения и на приведение его в соответствие с требованиями к помещениям для студий**

В приведенной выше таблице представлена калькуляция затрат для трех этапов реализации проекта:<sup>30</sup>

- .....

### **5.2. Оборудование**

На момент разработки настоящего бизнес-плана для целей проекта было закуплено **оборудование и программное обеспечение на сумму \*,\*\*\* млн. руб.**

Список приобретенного оборудования и программного обеспечения представлен в следующей таблице.

.....

### **Таблица 20. Список приобретенного оборудования и программного обеспечения**

---

<sup>30</sup> План реализации проекта см. 6.3 *Календарный план осуществления проекта*

Для реализации рассматриваемого проекта планируется приобретение следующего оборудования.

.....

**Таблица 21. Список планируемого к приобретению оборудования**

**5.3. Нематериальные активы**

Планируемые в рамках рассматриваемого проекта нематериальные вложения представлены в следующей таблице.

.....

**Таблица 22. Планируемые нематериальные вложения**

**5.4. Инвестиционные вложения**

Планируемые в рамках рассматриваемого проекта инвестиционные вложения представлены в следующей таблице.

.....

**Таблица 23. Инвестиционные вложения**

Как видно из представленной выше таблицы, .....<sup>31</sup>

.....

Структура финансирования инвестиционных вложений представлена на следующей диаграмме.

.....

**Диаграмма 23. Структура финансирования инвестиционных вложений**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

Вложения инвесторов составляют \*\*% от всего объема вложений. За счет данных средств предполагается оплатить половину суммы, необходимой для приобретения возможности FM-вещания в NNN.

Прибыль радиостанции (\*\*% от всей суммы вложений) направляется на оплату второй половины суммы, необходимой для приобретения возможности FM-вещания в NNN, а также на подготовку помещения, приобретение оборудования и нематериальных активов на третьем этапе реализации проекта.

Суммы вложений по источникам приведены в следующей таблице.

.....

**Таблица 24. Инвестиционные вложения по источникам**

**5.5. Текущие расходы периода эксплуатации**

Текущие расходы проекта делятся на прямые расходы и косвенные расходы.

---

<sup>31</sup> Стоимость приобретения оценивается в 10 млн. долл. США, для целей расчетов данный показатель переведен в рубли по курсу 37 руб. за 1 долл. США.

Прямые расходы – это текущие издержки, которые непосредственным образом относятся к производству реализуемых товаров и услуг. Прямые расходы можно отнести на каждую единицу производимой продукции или производимую услугу.

Косвенные расходы - это текущие издержки, которые относятся ко всему производственному комплексу в целом, их нельзя отнести на единицу производимой продукции или производимую услугу.

#### **5.5.1. Прямые расходы периода эксплуатации**

Прямые расходы в рамках рассматриваемого проекта отсутствуют.

#### **5.5.2. Косвенные расходы периода эксплуатации**

Ставки косвенных расходов приведены в следующей таблице.

.....

#### **Таблица 25. Ставки косвенных расходов**

#### **5.5.3. Показатели текущих расходов**

На следующей диаграмме приведен график текущих расходов в рамках реализуемого проекта.

Как видно из приведенной ниже диаграммы, .....

.....

#### **Диаграмма 24. График текущих расходов**

На следующей диаграмме приведена структура текущих расходов.

.....

#### **Диаграмма 25. Структура текущих расходов**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

### **6. Организационный план**

#### **6.1. Организационная структура**

.....

#### **Диаграмма 26. Организационная структура**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

Учреждение-организатор проекта участвует в инвестициях и финансировании текущей деятельности радиостанции на этапе первоначального развития, до выхода проекта на самоокупаемость. Кроме того, учреждение-организатор предоставляет проекту в пользование помещение, а также осуществляет услуги по ведению бухгалтерского учета, юридическое сопровождение проекта.

В рамках радиостанции имеется собственная структура управления во главе с генеральным директором. Выделяются три функциональных блока:

Бизнес-план радиостанции FM диапазона © «Питер-Консалт»

- Технический блок во главе с техническим директором.
- Программный блок во главе с программным директором.
- Блок рекламы и продвижения во главе с менеджером по рекламе и продвижению.

Кроме того, организационной структурой предусмотрена должность секретаря-помощника генерального директора.

## **6.2. Штатное расписание**

Штатное расписание проекта представлено в следующей таблице.

.....

### **Таблица 26. Штатное расписание, ед.**

В приведенной выше таблице представлена численность персонала для трех этапов реализации проекта:<sup>32</sup>

- .....

Функции бухгалтерии и юридического сопровождения выполняют сотрудники учреждения-организатора проекта, в этой связи в штатном расписании отсутствуют штатные единицы главного бухгалтера, бухгалтеров, юристов, юристконсультов.

Среднесписочная численность работников по годам приведена в следующей таблице.

.....

### **Таблица 27. Среднесписочная численность по годам, ед.**

В отдельные годы численность работников принимает дробные значение в связи тем, что работники не задействованы во все месяцы прогнозного года.

В следующей таблице приведены планируемые оклады работников.

.....

### **Таблица 28. Оклады работников**

Для должностей «Менеджер по рекламе/продвижению» и «Рекламный агент» в представленной выше таблицы приведены базовые оклады. Для данных должностей предусматривается премирование по результатам работы. Суммарный объем фонда премирования составляет \*\*% от суммы заключенных договоров. Сумма премиального вознаграждения распределяется по итогам месяца генеральным директором.

В случае, если продажа рекламы осуществляется с использованием внешних структур (рекламных агентств), отчисления в объеме \*\*% от суммы договора направляются рекламному агенту.

Планируемый фонд оплаты труда (ФОТ) проекта приведен в следующей таблице.

---

<sup>32</sup> План реализации проекта см. 6.3 *Календарный план осуществления проекта*



.....

**Таблица 29. Фонд оплаты труда, руб.**

**6.3. Календарный план осуществления проекта**

Календарный план осуществления проекта представлен на следующей диаграмме.

.....

**Диаграмма 27. Календарный план осуществления проекта**

**7. Налоговое окружение**

Ставки налогов приведены в следующей таблице.

| Виды налогов         | Ставка | База/Частота начисления            |
|----------------------|--------|------------------------------------|
| НДС                  | 18%    | Облагаемая НДС выручка/ежемесячно  |
| Налог на прибыль     | 20%    | Прибыль/Ежемесячно                 |
| Страховые отчисления | 30%    | ФОТ <sup>33</sup> /Ежемесячно      |
| Налог на имущество   | 2,2%   | Имущество на балансе/Ежеквартально |
| НДС                  | 18%    | Облагаемая НДС выручка/ежемесячно  |

**Таблица 30. Ставки налогов**

**8. Финансовый план**

**8.1. Отчет о движении денежных средств**

Отчет о движении средств см. *Таблица 31. Отчет о движении денежных средств, руб.*

Как видно из представленной таблицы, .....

.....

**8.2. Отчет о прибылях и убытках**

Отчет о прибылях и убытках см. *Таблица 32. Отчет о прибылях и убытках, руб.*

Как видно из представленной таблицы, деятельность радиостанции демонстрирует прибыль.

**8.3. Баланс**

Баланс см. *Таблица 33. Баланс, руб.*

---

<sup>33</sup> ФОТ – фонд оплаты труда.

Как видно из представленной таблицы, суммарные активы соответствуют суммарным пассивам. Все денежные затраты обеспечены притоками средств.

.....

**Таблица 31. Отчет о движении денежных средств, руб.**

.....

**Таблица 32. Отчет о прибылях и убытках, руб.**

.....

**Таблица 33. Баланс, руб.**

**9. Эффективность проекта**

**9.1. Финансовые показатели**

Показатели рентабельности проекта приведены в следующей таблице.

.....

**Таблица 34. Показатели рентабельности**

Как видно из приведенной выше таблицы, коэффициенты рентабельности с течением времени растут, достигая достаточно высоких значений.

**9.2. Анализ безубыточности**

Расчет уровня безубыточности представлен в следующей таблице.

.....

**Таблица 35. Расчет уровня безубыточности, руб.**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

.....

**Диаграмма 28. График безубыточности**

**9.3. Показатели экономической эффективности**

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

.....

**Таблица 36. Параметры расчета экономической эффективности**

Расчет ставки дисконта представлен в следующей таблице.

.....

**Таблица 37. Расчет ставки дисконта**

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

.....

### **Таблица 38. Показатели эффективности проекта**

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

- .....

#### **9.4. Анализ чувствительности**

Анализ чувствительности представлен в следующей таблице.

.....

### **Таблица 39. Однопараметрический анализ чувствительности, уровень цен**

Как видно из приведенной выше таблицы .....

## **10. Анализ рисков**

### **10.1. Технологические риски**

#### ***Риск ненадежности обеспечения энергоснабжения***

Ненадежность обеспечения энергоснабжения ведет к перебоям в поставке электроэнергии или снижению качества поставок электроэнергии, что может повлечь за собой снижение объема производства услуг.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.

**Степень влияния** – средняя.

**Возможность управления риском** – частичная.

### **10.2. Организационные и управленческие риски**

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск высоких цен на реализуемые услуги.
- Риск выбора слишком широкой целевой аудитории проекта.

#### ***Риск ошибок в подборе персонала***

Недостаточная квалификация персонала может привести к некачественному выполнению функций, срыву планов продаж, убыткам, банкротству компании.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

***Риск высоких цен на реализуемую продукцию***

Допущения по ценам на реализуемые услуги сделаны на основании средних рыночных цен.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.<sup>34</sup>

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

***Риск выбора слишком широкой целевой аудитории проекта***

Организаторами выбрана широкая целевая аудитория, охватывающая возрастной промежуток 13-50 лет. Учесть интересы всех возрастов в одном проекте может быть сложно. Негативное воздействие данного вида риска проявляется в снижении популярности радиостанции и, как следствие, в падении доходов.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

**10.3. Риски материально-технического обеспечения**

Не выявлены.

**10.4. Финансовые риски**

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

***Риск неплатежей***

Негативное влияние данного вида риска проявляется в недостатке средств у предприятия, снижении прибыли.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая, т.к. продажа услуг в кредит не планируется.

***Риск недостатка финансирования проекта***

Негативное влияние данного вида риска проявляется в отсутствии возможности осуществить или закончить реализацию проекта по причине отсутствия финансовых средств.

Рассматриваемый проект частично финансируется за счет собственной прибыли. Крупный объем денежных средств из прибыли проекта должен быть на-

---

<sup>34</sup> См. ....

Таблица 39. Однопараметрический анализ чувствительности, **уровень цен**

правлен на финансирование приобретения возможности FM-вещания в NNN. В случае, если необходимый объем средств прибыли не будет аккумулирован к планируемому сроку, пуск FM-вещания в NNN будет вынужденно перенесен на более поздние сроки.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Возможность управления риском** – частичная.

#### **10.5. Экономические риски**

##### ***Риск существенного изменения в системе налогообложения***

Значительные изменения в системе налогообложения, увеличение ставок налогов, порядка исчисления и уплаты налогов способны оказывать серьезное негативное влияние на рассматриваемый проект.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – нет.

#### **10.6. Экологические риски**

Не выявлены.

### **11. Заключение**

Сводные показатели эффективности реализации проекта представлены в следующей таблице.

...

#### **Таблица 40. Показатели эффективности проекта**

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его **высокой инвестиционной привлекательности**, о чем говорят следующие факторы.

- .....

.....

### **12. Приложение. Оценка бюджета рекламной кампании на Яндекс.Директе**

.....

### **13. Приложение. Список аббревиатур**

1-й – первый

2-й – второй

3-й – третий

БАД – биологически активные добавки

ВНД – внутренняя норма доходности

ВЦИОМ – Всероссийский центр изучения общественного мнения

г. – год

долл. – доллары

ед. – единицы

кв. – кварталы

мес. – месяцы

Минфин РФ – Министерство финансов РФ

млн. – миллионы

МСКО – Международная стандартная классификация образования

НДС – налог на добавленную стоимость

OTS (opportunity to see) – число контактов аудитории с рекламой

руб. – рублей

Росстат – Федеральная служба государственной статистики РФ

РФ – Российская Федерация

сек. – секунды

СМИ – средства массовой информации

США – Соединенные штаты Америки

т.д. – так далее

т.е. – то есть

тыс. – тысячи

чел. – человек

ФОТ – фонд оплаты труда

ЧДД – чистый дисконтированный доход

#### **14. Приложение. Список источников**

1. ....