



БИЗНЕС-ПЛАН

Фэнтези-мюзикл

Аннотация

Организация проведения культурно-досуговых мероприятий массового характера по типу мюзикл в Театре Романа Виктюка

Оглавление

1.	Анализ рынка.....	2
1.1.	Исследование и общий анализ рынка в РФ	2
1.2.	Исследование и общий анализ рынка Москвы	7
1.3.	Анализ объемов и структуры предложения на рынке	9
1.4.	Конкурентный анализ	10
1.4.1.	Определение списка конкурентов для сравнения	10
1.4.2.	ПАРАМЕТРЫ СРАВНЕНИЯ.....	12
1.4.3.	Определение сильных и слабых сторон конкурентов	17
1.4.4.	Аналитические выводы	17
1.5.	Анализ емкости рынка	19
1.5.1.	Анализ потребительской аудитории. Определение портрета клиента: его особенностей, мероприятий и мест скопления.....	19
1.5.2.	Анализ выявленной целевой аудитории.	21
1.5.3.	Определение наиболее перспективных городов для выхода на рынок.....	23
1.6.	Прогноз развития рынка и роста спроса.	25
2.	Разработка маркетинговой стратегии	25
2.1.	Определение стратегии выхода на рынок.	25
2.2.	Разработка рекомендаций по позиционированию компании.....	27
2.3.	Разработка рекомендаций по позиционированию фэнтези-мюзикла «Последнее испытание»	28
2.4.	Рекомендации по продвижению: онлайн- и офлайн-каналы.....	29
2.5.	Разработка маркетингового плана на 1 год	30
3.	Финансовый план проекта.....	32
3.2.	Исходные данные	32
3.3.	План продаж	34
3.4.	Выручка	35
3.5.	Текущие расходы.....	36
3.6.	Сводная таблица текущих затрат	37
3.7.	Прогноз движения денежных средств	37
3.8.	Отчет о прибылях и убытках.....	39
3.9.	Инвестиционный план	41
4.	Оценка экономической эффективности проекта	43
4.2.	Методика оценки эффективности проекта	43
4.3.	NPV, чистый доход и сроки окупаемости	44
5.	SWOT-анализ проекта и управление рисками	47
6.	Финальное аналитическое заключение (рекомендации и выводы).....	48

1. Анализ рынка

На самом деле, театр начинается не с вешалки, а с билета. Рыночные реформы и социально-экономические преобразования постперестроечного периода до неузнаваемости изменили среду обитания сценического искусства. Перевод экономики России на рыночные рельсы способствует втягиванию наших театров в рыночные отношения. Сохранялись и старые проблемы функционирования искусства в обществе.

С точки зрения бизнеса, театральная Москва — это, по оценкам различных экспертов, рынок с годовым оборотом в 120–150 миллионов долларов. Культурная жизнь в Москве многообразна – каждый вечер у желающего отдохнуть есть выбор из более чем 300 культурно-зрелищных мероприятий, билеты на которые можно купить заранее (клубно-ресторанная жизнь – тема отдельного разговора). Только в еженедельнике "Афиша" указаны репертуары и адреса около 150 театрално-концертных площадок и 15 спортивных комплексов; до перестройки в Москве было более 100 кинотеатров, сейчас работает не менее 60. Рынок предложений огромен, поэтому организаторы культурно-зрелищных мероприятий заинтересованы в том, чтобы билеты на их мероприятия можно было легко купить.

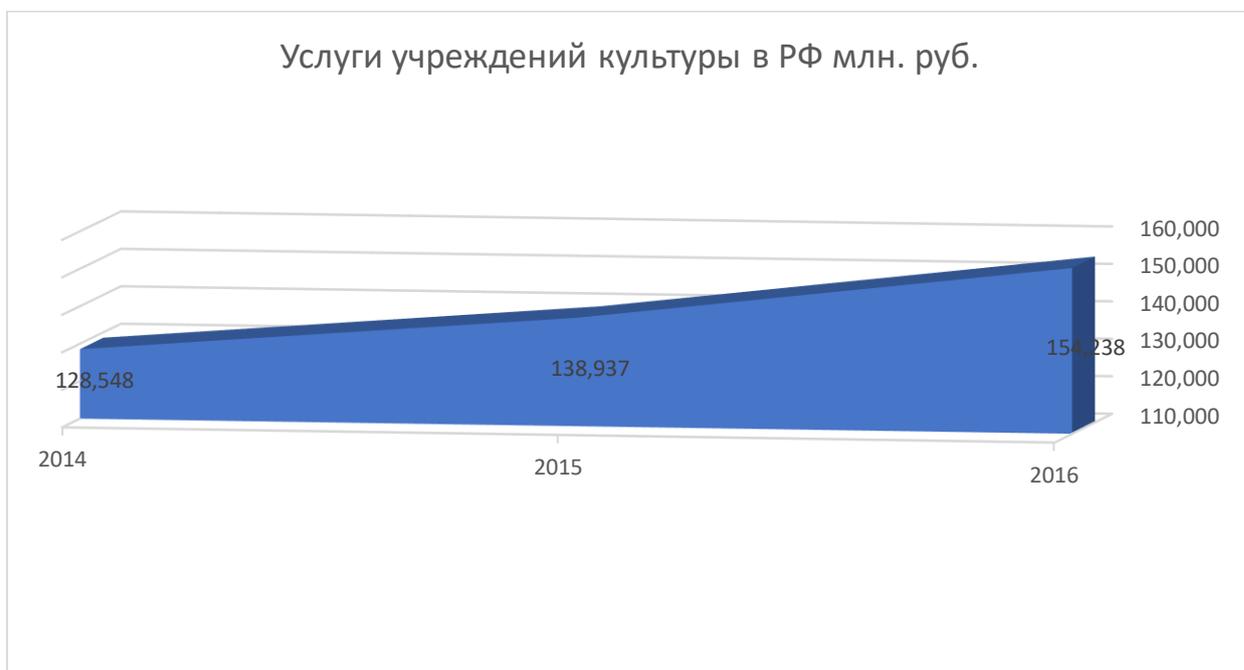
1.1. Исследование и общий анализ рынка в РФ



Источник: Министерство культуры РФ

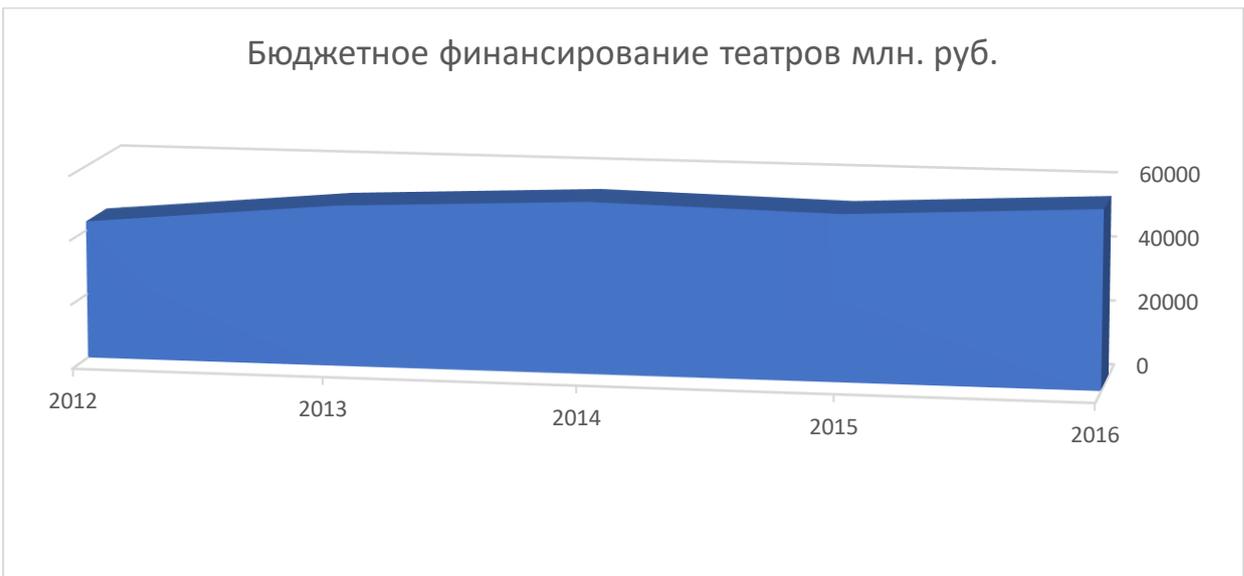
С точки зрения рыночного позиционирования целевым для проекта является театральный рынок. Долгое время театры в России были вне коммерции и порой в настоящее время большинство из них продолжают жить за счет дотаций

из государственных и региональных бюджетов. Однако переход на рыночную экономику заставляет театральные труппы все больше ориентироваться на собственные силы в привлечении финансирования. Тем не менее, количество театров, находящихся в ведении министерств культуры России растет – в 2010-2016 гг. рост составил почти 6% до 613, а в Москве показатель вырос с 90 до 95 театров. А согласно данным Росстата, объем предоставленных услуг населению в сфере культуры вырос в 2014-2016 году со 128.5 до 154.24 млрд. рублей.



Источник: Росстат

По данным министерства культуры РФ, популярность театров и доходы последних в последние годы в стране активно растут. Так, в 2012-2016 гг. собственные доходы театров выросли с 11.4 млрд. до 20.2 млрд. рублей – фактически, это и есть объем театрального рынка. При этом, посещаемость выросла на 14.4% до 38.2 млн. человек, а средний чек увеличился с 342 до 529 рублей. За этот же период бюджетные ассигнования на театры выросли менее чем на 30% - до 55.6 млрд. рублей. Таким образом, постепенно театральный бизнес переходит на рыночные рельсы, хотя большинство театров по-прежнему существуют в основном благодаря государственной поддержки.



Источник: Министерство культуры РФ



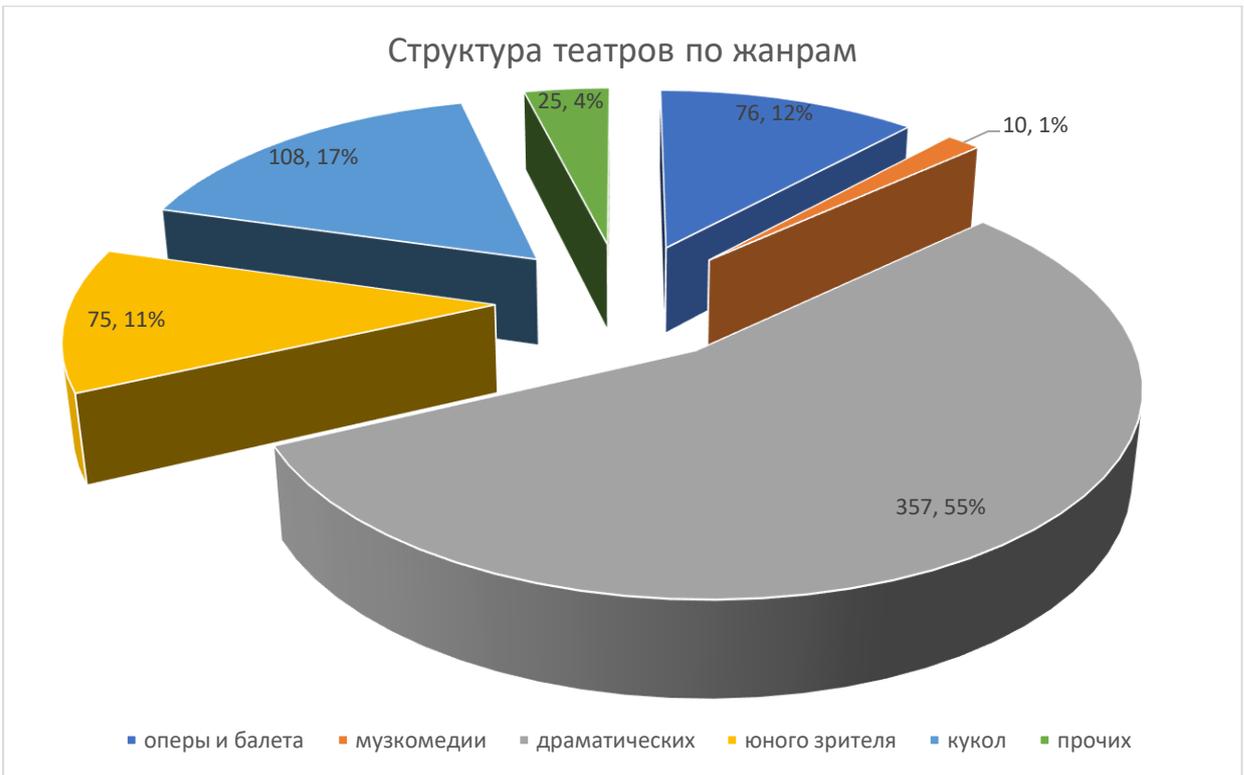
Источник: Министерство культуры РФ

При этом, исходя из данных все того Минкульта, количество проведенных спектаклей за этот период выросло на 13.7% до 171.1 тыс., что несколько ниже, чем рост посещаемости. То есть в целом посещаемость театров в России растет, хотя и очень умеренно. Это позитивно сказывается на рентабельности их коммерческой деятельности.

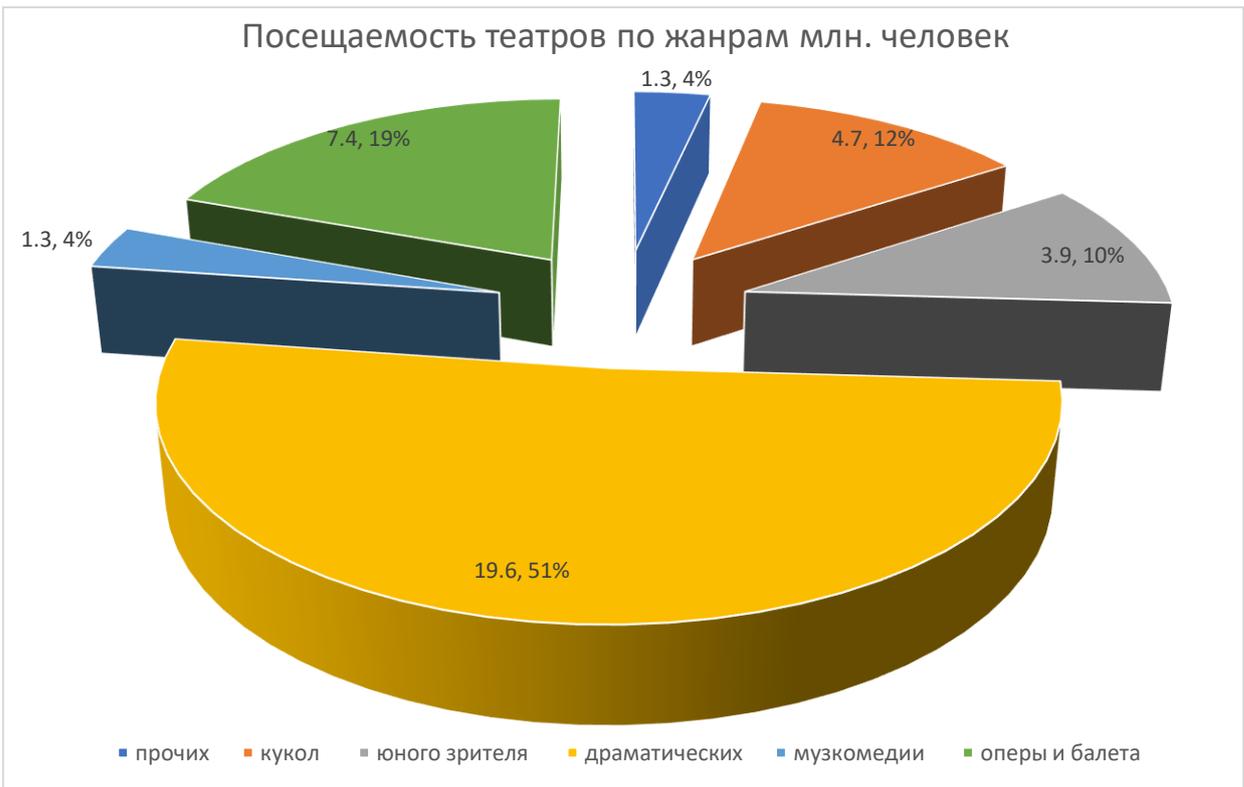


Источник: Министерство культуры РФ

Исходя из официальной статистики, наиболее популярным жанром театральной индустрии является драматический. Это касается как структуры самих театров, так и общего количество театральных постановок и структуры посещений. Так, в 2016 году из всех театров, находящихся в ведении всех официальных государственных ведомств (651 театр) почти 55% приходились на драматические, а среди посетителей более половины (19.6 млн. человек) выбирают именно этот жанр.



Источник: Министерство культуры РФ



Источник: Министерство культуры РФ

В то же время, по данным организации «Экспресс-Обзор», объем российского рынка реализации билетов растет. За 2016 год рост составил 13%, по сравнению с предыдущим годом. А по данным метрики Яндекс.Маркет – за 2016 год рынок реализации электронных билетов на мероприятия, концерты и мюзиклы

возрос на 20%, по сравнению с прошлым годом. Рынок реализации билетов на культурно-массовые мероприятия имеет свою специфику. Доля населения, посещающая мероприятия по оценкам экспертов, неуклонно растет. Люди в современных условиях предпочитают мюзиклы, концерты и театральные постановки с высоким уровнем качества. С красивыми и масштабными декорациями, красивой музыкой, интересным сюжетом и звёздными актёрами. Рынок продажи билетов подвержен сезонности. Самые сложные месяцы для реализации билетов на мероприятие – июнь и июль. Основная доля продаж выпадает на осень-зиму.

Что касается сегмента мюзиклов, то в данный момент на рынке мюзиклов существует множество организаций, которые создают мюзиклы, но не все организации можно назвать теми, которые могут зарабатывать на этом деньги. Организации, которые попадают под наш рынок это:

- «»;
- «»;
- «»;
- «»;
- «» и др.

Цены на билеты данных компаний варьируются от 500 до 10 000 рублей, но в среднем составляют 2500-3000 рублей за человека. Стоимость постановок данных компаний, при том, насчитывают от 5 000 000 рублей, а некоторые и до 70 000 000.

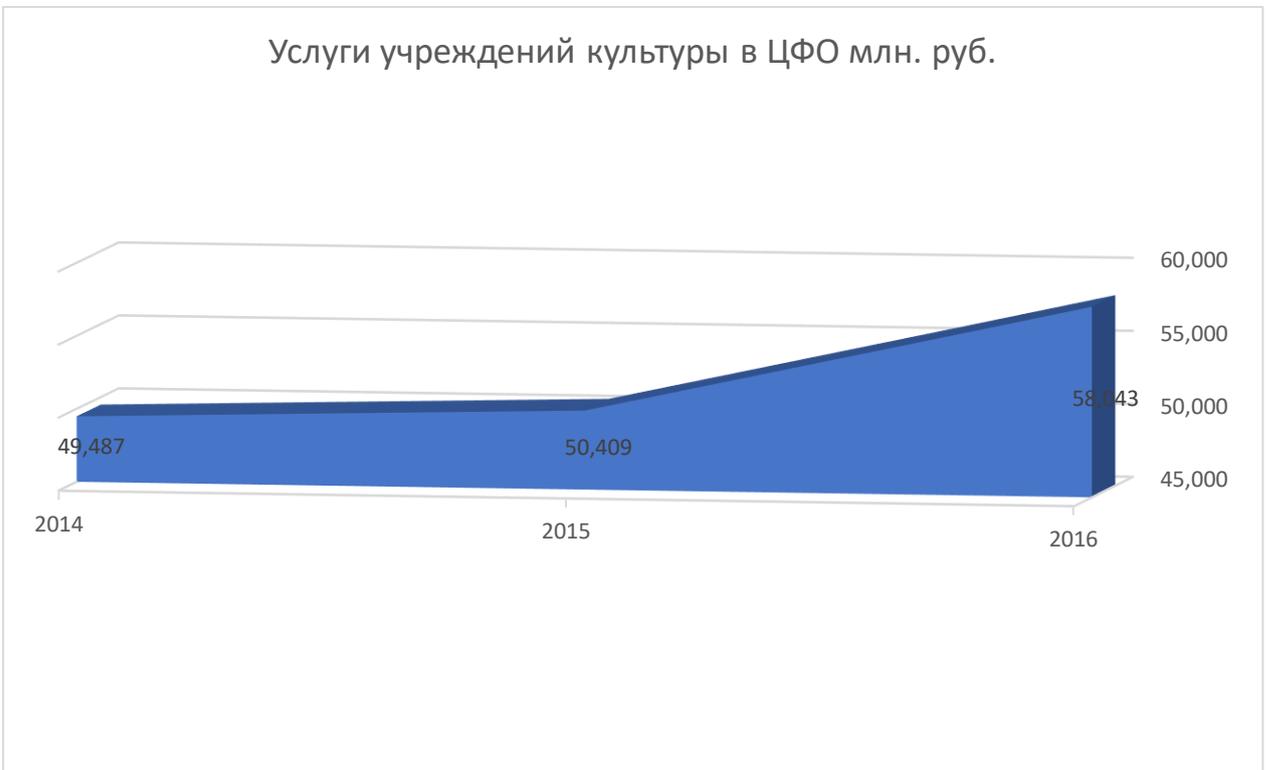
Частота показов мюзиклов данных компаний сильно превосходит имеющиеся по текущей деятельности заказчика, но и отличается друг от друга. Некоторые представители делают показы ежедневно, а иногда даже два раза в сутки, а некоторые сезонным методом по 10-30 показов на месяц, с перерывом на пару месяцев между повторами.

1.2. Исследование и общий анализ рынка Москвы

Московский сегмент театрального рынка в региональном разрезе является наиболее емким и платежеспособным (с точки зрения потребительского фактора). Согласно данным Росстата, из 154 млрд. рублей, потраченных населением на культурные мероприятия в 2016 году, свыше 58 млрд. приходилось на Центральный Федеральный округ. А по статистике Минкульта РФ, количество театров в Москве, находящихся в ведении ведомства, в 2016 году составило 95, а с учетом Московской области это еще 29 единиц, итого 124 театра – более 20% от всех театральных учреждений.



Источник: Министерство культуры РФ



Источник: Росстат

Что же касается сегменте мюзиклов, то Москва здесь является пионером и начинателем этого жанра в России в целом. В 1999 году театр «Московская оперетта» перенес на русскую сцену вариант польского мюзикла «Метро», который и стал первым воплощением бродвейского жанра мюзикл в России. А в 2001 году состоялась премьера первого полностью русского мюзикла — «Норд-Ост» (в последствии печально известном из-за трагических событий), написанный российскими композиторами и либреттистами на основе романа Каверина «Два капитана». Он пользовался колоссальным успехом, и жанр мюзикла начал становиться крайне популярным.

1.3. Анализ объемов и структуры предложения на рынке

За 2013-2015 гг. в России существенно изменилась ситуация востребованности музыкальных спектаклей. Прирост спроса на посещение мюзиклов в крупных мегаполисах России составляет в среднем 40% по сравнению с предыдущим годом. Москва и Санкт-Петербург являются абсолютными лидерами. Главная удивительная особенность, которая обращает на себя внимание - это изменение предпочтений публики в сторону российских мюзиклов, а не поставленных по франшизе западных проектов.

По словам члена гильдии актеров кино в РФ Ирины Калининой, лидирующими продюсерскими центрами в стране являются театр сказки «» и «». Среди наиболее популярных франшиз на рынке можно выделить следующие:

- Золушка;
- Русалочка;
- Анна Каренина;
- Чикаго;
- Кошки;
- Бал вампиров.

По данным ассоциации музыкальных театров, в 2015 году наиболее популярными мюзиклами были (рейтинг по убыванию):

1. **Мюзикл «Мастер и Маргарита».** На первом месте рейтинга оказался мюзикл, созданный силами российских режиссеров, либреттистов, композиторов и художников. Уникальность этого мюзикла заключается в использовании 3D сценических декораций, не требующих стерео-очков (впервые в России), сочетании иллюзионов Дэвида Копперфильда и уникальной по своей сути драматургии «ситуационный сценарий», вовлекающей зрителей в театральное действие. Уже на протяжении 8 месяцев мюзикл идет в двух столицах со 100% аншлагами.

2. **Мюзикл «Призрак оперы».** Мюзикл, основанный на одноименном романе французского писателя Гастона Леру и музыке великого Эндрю Ллойд Уэббера. Легендарный международный проект, арии которого знакомы любителям жанра во всем мире. Уже 30 лет мюзикл идет с успехом в Европе и США.

3. **Мюзикл «Джекил и Хайд».** Еще один бродвейский проект, перенесенный на петербургскую сцену. Ода противостоянию добра и зла в одном человеке, воплощенная в музыке Фрэнка Уайлдхорна.

Остальные места в рейтинге были распределены следующим образом:

4. Мюзикл «Красавица и чудовище»;
5. Мюзикл «Граф Орлов»;
6. Мюзикл «Монте-Кристо»;
7. Мюзикл «Алые паруса»;
8. Мюзикл «Все о Золушке»;
9. Мюзикл «Вестсайдская история»;
10. Мюзикл «ЯРЪ».

Тем не менее, данный сегмент в России в целом и в Москве в частности еще только формируется и оценить его объем крайне сложно, т.к. данных по нему нет. По словам Натальи Зыковой, кандидата искусствоведения и исполнительного директора ассоциации музыкальных театров в России, самые популярные города по мюзиклам: Екатеринбург, Новосибирск, Санкт-Петербург, Москва (Театр Чухачева в Москве (московский музыкальный детский театр)). При этом больше всего мюзиклов проводится в Екатеринбурге, однако пионером жанра мюзикл является Москва. По жанрам наиболее популярным является драма. Жанр фэнтези наиболее популярен на бродвейском уровне – то есть это не репертуарные жанры.

Период с 2004 по 2012 год для сегмента билетов на московские мюзиклы можно условно разбить на два промежутка: в 2004-2008гг. объем рынка характеризовался ежегодными отрицательными темпами прироста, а начиная с 2009 года, наоборот, посещаемость мюзиклов Москвы постоянно росла. Ситуация проясняется при рассмотрении динамики средней стоимости билета: до 2008 года включительно темпы роста цен были положительными и достаточно высокими, в 2009 году средняя стоимость одного билета снизилась (-12% по сравнению с 2008 годом), после чего возобновился рост, но уже более плавный. Интересно, что даже в 2012 году средняя стоимость билета на столичный мюзикл была на 3,5% ниже, чем в пиковом 2008.

Объем рынка билетов на мюзиклы по итогам 2012 года увеличился в 1,5 раза в сравнении с 2011 годом и в 4 раза по отношению к 2004 году. Рост рынка в 2012 году произошел во многом за счет большого количества новинок: согласно данным исследования, на московских сценах в общей сложности состоялось 9 премьер мюзиклов. Так, в конце года появились 2 наиболее популярных мюзикла: «Русалочка» и «МАММА МIA!». Именно эти мюзиклы, по оценкам экспертов, были причиной серьезного роста рынка. По оценкам участников индустрии, в 2016 году московский рынок билетов на мюзиклы вырастет еще на 13%.

1.4. Конкурентный анализ

1.4.1. Определение списка конкурентов для сравнения

Важно отметить, что под 3D-мюзиклом **разные компании** имеют ввиду **разные эффекты и технологии!**

В данном исследовании были рассмотрены 8 конкурентов для фэнтези-мюзикла со спецэффектами 3D.

Их можно разделить на 3 категории:

- Компании, занимающиеся организацией мюзиклов с 3D-эффектами. Крупные декорации, высотой с 3-4 этажный дом, созданные дизайнерами посредством компьютерных технологий. Таковыми являются компании под 1-5 пунктами (см.ниже).
- Компания занимающиеся организацией 3D шоу-мюзиклов. В отличие от предыдущей категории, компания LET IT SHOW PRODUCTION (п.6) разработала с помощью специальных компьютерных программ настоящие 3D-декорации, которые человек может оценить, только если наденет специальные очки (как в 3D-кинотеатре).
- В последнюю категорию входят все «классические» театры, представляющие всем привычные спектакли. Для анализа были взяты 2 театра (п.7 и п.8). Выбор обусловлен средней ценой за билет 1 500 – 2 500 руб.), а также высокой репутации художественных руководителей.

Анализировать большее количество «классических» театров не стоит, так как целевая аудитория, предпочитающая их, примерно одинакова. Кроме того, пересекается с аудиторией мюзикла «Последнее испытание» лишь частично.

Такие театры не применяют большого количества спецэффектов (особенно видео), но с успехом поражают зрителей, перенося место действия спектакля, например, в метро (декорация из спектакля «Мастер и Маргарита», п.7). По тем же причинам из анализа был исключен Большой Театр, представляющий собой оплот оперы и балета, но не мюзикла.

Перечень конкурентов для анализа:

1. «»

Основная площадка: Московский дворец молодежи

2. «»

Основная площадка: здание бывшего кинотеатра «Россия» на Пушкинской площади

3. «»

Основная площадка: нет, театр попеременно арендует различные площадки (СК «Олимпийский», «Планета КВН» и др.) или выезжает по запросу

4. «»

Основная площадка: Московский государственный академический театр оперетты, а так же ДК им. Ленсовета

5. «»

Основная площадка: «»

6. «»

Основная площадка: «»

7. «»

Основная площадка: «»

8. «»

Основная площадка: «»

В ходе исследования были найдены и другие 3D-мюзиклы, такие как 3D-мюзикл «10 песен о любви» (Театр Эстрады, г.Москва), «Безымянная звезда» (г.Санкт-Петербург) и несколько других спектаклей. Но они завершили свой показ.

1.4.2. ПАРАМЕТРЫ СРАВНЕНИЯ

Таблица 1. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Название	Сайт	Специализация	Позиционирование
1. «»			
2. «»			
3. «»			
4. «»			
5. «»			
6. «»			
7. «»			
8. «»			

ВЫВОД ПО ТАБЛИЦЕ 1:

Четкую специализацию имеют только две компании:

- «» (детские семейные мюзиклы)
- «» (интерактивное шоу и цирковой мюзикл)

Претенциозно позиционирование «»: «Первый в мире 3D мюзикл». Но это правда. Сразу повышается уровень, как и средние чеки.

Определение **позиционирования - крайне важно!** И не только для репутации и имиджа, присущих компании-организатору. Но также и для финансового аспекта: реклама и привлечение новых зрителей и удержание старых обходится в разы дешевле.

Таблица 2. АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА

Название	Репертуар	Частота показов
1. «»	С 2004 года было реализовано 11 мюзиклов и 5 ледовых и арена-шоу.	Единовременно проводится один спектакль. В течение нескольких месяцев, ежедневно.
2. «»	Реализовано 5 мюзиклов.	Единовременно проводится один спектакль. В среднем, 2-3 спектакля в течении года. Ежедневно (вторник-воскресенье)
3. «»	Наиболее известны 6 мюзиклов.	неизвестно
4. «»	18 мюзиклов в репертуаре и 3 флагманских мюзилка со спецэффектами	12 мюзиклов (один в день) и 1 премьера в месяц
5. «»	В репертуаре 7 шоу с цирковыми номерами или интерактивном	15 (лето) – 30 (осень) показов в месяц
6. «»	3D шоу-мюзикл POLA NEGRI	После 5 лет мюзикл POLANEGRI снят из репертуара. А команда работает над новым проектом «ДЖУМЕО»
7. «»	Обширный репертуар спектаклей с постоянно обновляющимися постановками	Ежедневные показы
8. «»	Обширный репертуар спектаклей с постоянно обновляющимися постановками	Ежедневные показы

13

ВЫВОД ПО ТАБЛИЦЕ 2:

Исходя из частоты показов конкурентами можно сказать, что: при должном продвижении мюзикла, оптимальная частота показов зависит только от возможностей компании (в основном – от издержек). Спрос при этом будет как при ежедневных показах, так и более редких.

Так как мы говорим все-таки об одной постановке (а не целом репертуаре из нескольких мюзиклов), то оптимальным количеством можно считать: **от 4 до 12 показов в месяц.**

Таблица 3. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

Название	Минимальная стоимость за 1 показ, руб.*	Максимальная стоимость за 1 показ, руб.*	Ориентировочное количество мест в зале, чел.

1. «»			
2. «»			
3. «»			
4. «»			
5. «»			
6. «»			
7. «»			
8. «»			
СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ			

*Цены могут меняться от репертуара и дня недели

При этом так называемые «приемлемые» места (в партере, амфитеатре, бельэтаже) с более-менее удобным расположением варьируется **от 2 500 – 3 500 руб.**

Интересные «фишки»:

- Театральная компания Айвенго разработала систему скидок (и демонстрирует ее на сайте).
1 балл =1 рубль. При накоплении баллов ими можно оплачивать билеты в театр. Так же действуют скидки «Зрительскому клубу» (20%).
- Дом Культуры Железнодорожников (хоть и не присутствует в данном анализе) дает возможность «Стать волшебником».
Суть заключается в том, что любой желающий может купить билет на спектакль и подарить его тому, кто не может себе этого позволить. Дом Культуры сам находит нуждающихся людей (благотворительные фонды, детские дома и дома престарелых и т.п.)

14

ВЫВОД ПО ТАБЛИЦЕ 3:

На старте продаж билетов можно установить «рыночные цены», ориентируясь на основной сегмент – от 2 000 до 3 000 руб. А затем поднять цены (при условии использования 3D-технологий или виртуальной реальности).

Так сделали организаторы нашумевшего мюзикла POLANEGRI с новейшей **мировой** технологией.

Таблица 4.1. МАРКЕТИНГОВА ПОЛИТИКА (контекстная реклама)

Контекстная реклама/ Конкуренты	1. «»	2. «»	3. «»	4. «»
Сайт				

Контекстная реклама/ Конкуренты	1. «»	2. «»	3. «»	4. «»
Запросов в контексте (Яндекс/ Гугл)				
Бюджет На контекст				
Трафик из контекста				
Трафик из поиска				
Запросы				
Контекстная реклама/ Конкуренты				
Сайт				
Запросов в контексте (Яндекс/ Гугл)				
Бюджет На контекст				
Трафик из контекста				
Трафик из поиска				
Запросы				

Таблица 4.2. МАРКЕТИНГОВА ПОЛИТИКА (SMM)

Название	Активность в соцсетях	Ссылки на соцсети
1.	Наибольшая активность в Instagram. На втором месте Facebook	
2. «»	Активность средняя	
3. «»	Общих групп в соцсетях нет Зато ведутся группы по отдельным мюзиклам	Например:
4. «»	Есть группа в Instagram. Это основной аккаунт театра. Однако с каждой новой	

Название	Активность в соцсетях	Ссылки на соцсети
	премьерой обновляется шапка профиля под конкретный мюзикл.	
5. «»	Низкая активность в соцсетях	
6. «»	Средняя активность	
7. «»	Низкая активность. Наибольшая активность на Facebook	
8. «»	Высокая активность в Instagram	

ВЫВОДЫ ПО ТАБЛИЦАМ 4.1 и 4.2:

- **Контекстная реклама**

В контекстной рекламе представлен только Московский Театр Мюзикла. Остальная контекстная реклама занята различными сайтами-агрегаторами, которые продают билеты на все спектакли города.

Необходимо «смотреть глубже» и искать более не только «горячие» запросы пользователей интернета, но и «около целевые» варианты. Возможно, в качестве альтернативы товарам-заменителям (об этом в пункте 1.4.4 «Аналитические выводы»).

- **Соцсети**

1) Достаточно низкая активность подписчиков в принципе. Примерами могут служить:

<https://www.instagram.com/...>

<https://www.instagram.com/...>

<https://www.instagram.com/...>

2) Страницы на **Facebook** и каналы в **Instagram** получают наибольшее внимание пользователей.

При этом, страницы и аккаунты отдельных мюзиклов получают столько же или больше подписчиков, чем основной аккаунт театра или труппы.

3) Канал на **YouTube** имеет не меньшее значение. А иногда и ключевое. Ведь видео передает намного больше информации и атмосферы, чем просто фото в Сети. Этот канал обязателен для использования. Кроме того, YouTube-канал может иметь интеграцию с сайтом.

- **Прочие каналы**

В ходе исследования было замечено продвижение через **информационных партнеров**:

- радио (Радио7, «Русский Хит», Romantika радио)

- газеты/сайты («Телнеделя», «Отдохни», «Аргументы и факты», «Женские секреты»)
- реклама на уличных носителях (остановках наземного транспорта, метро, указателей и проч.)
- телеканалы (например, «Москва 24»)
- а так же самый популярный канал – это **советы и рекомендации и знаменитостей**. Имеется ввиду вся российская эстрада. К примеру, фото-отчет с Филиппом Киркоровым или пост Эвелины Бледанс в Instagram.

Рекомендаций у блогеров или «вайнеров» не было замечено, однако это является одним из наиболее эффективных методов привлечения целевой аудитории (в особенности женщин от 25 до 35 лет).

1.4.3. Определение сильных и слабых сторон конкурентов

Название	Сильная сторона	Слабая сторона
1. «»	Компания-организатор с сильным брендом, длинной и успешной истории на рынке.	Небольшое количество спектаклей одновременно (1-2 в месяц).
2. «»	Компания развивается и вкладывается в активное продвижение. Как в рекламу, так и в «престижность» постановок.	Ценник выше среднего.
3. «»	Есть четкая сегментация на детских семейных мюзиклах. Ценник чуть ниже среднего.	На сайте нельзя заказать билет (неизвестно расписание программ).
4. «»	3 флагманских мюзикла, известных в Москве	Серьезных недостатков не выявлено
5. «»	Комплексность представлений: азотное шоу, шоу мыльных пузырей, песочная анимация, цирковые трюки и проч.	Серьезных недостатков не выявлено
6. «»	Мировое лидерство – технологический прорыв	Долгий процесс подготовки (только разработка технической части потребовала 1,5 года)
7. «»	Любимые актеры России, опыт, имидж	«Классический» формат программы, без 3D-эффектов
8. «»	Любимые актеры России, опыт, имидж	«Классический» формат программы, без 3D-эффектов

1.4.4. Аналитические выводы

Из проведенного исследования можно сделать следующие рекомендации.

1. Определить позиционирование (сфокусироваться на 1-2 аудиториях)

Для кого мюзикл?

- для любителей мистической атмосферы;
- только для поклонников Dragonlance;
- для тех, кто «в тренде» и ходит на все необычные мероприятия;
- для любителей театра (в любой, современной обработке)
- для поклонников виртуальной реальности и т.д.

2. Определить оптимальную ценовую политику и частоту показов мюзикла.

Например:

- «реже, но дороже» 2-3 раза в месяц со средним чеком от 4 000 руб.
- «чаще, но дешевле» 15-30 раз в месяц со средним чеком 2 000 – 2 500 руб.

3. Использовать активное продвижение

Выделим 3 главные направления, на наш взгляд:

- 1) Наружная реклама (эффективна для вашей сферы во все времена)
- 2) Реклама через знаменитостей и у блогеров на Facebook и Instagram
- 3) Контекстная реклама (выведение сайта компании в ТОП в поисковике)
Возможно, конкурировать не столько с мюзиклами, сколько в развлекательно индустрией в г.Москва в целом.

18

Перед принятием любого решения, при разработке стратегии продвижения стоит рассмотреть отдельную категорию конкурентов-«заменителей». Имеются ввиду НЕ театры.

Таковыми выступает вся индустрия развлечений, начиная от Cirque du Soleil до развлечений в виртуальной реальности (аттракционы и командные квесты в формате AR и VR). Примерные цены приведены ниже.

Аттракционы VR (виртуальная реальность)

г.Москва: от 600 до 8 000 руб. за 1 час

(в среднем 1 200 – 1 500 руб./час)

Cirque du Soleil

г.Москва, ДС «Лужники» (2016г.): 1 840 – 6 000 руб.

г.Москва, КЗ «Барвиха Luxury Village» (2016г.): 8 000 – 23 000 руб.

Возможно, стоит подумать над индивидуальными показами для аудитории класса «премиум» (как видно из опыта Cirque du Soleil для КЗ «»).

Более того, как утверждает Московский Театр Мюзикла, на создание мюзикла «Принцесса цирка» были приглашены режиссеры самого цирка Cirque du Soleil. Что, собственно, объясняет высокую стоимость билетов. ☺

Данное более детальное исследование категории конкурентов-«заменителей» обсуждается отдельно.

1.5. Анализ емкости рынка

Как показывает мировая практика, наличие театра в городе - один из значимых факторов для инвестиционных и промышленных компаний при принятии ими решения об открытии нового бизнес-проекта. В этом случае рабочая сила оценивается экспертами как потенциально более культурная, образованная и, соответственно, квалифицированная. Наличие театра является дополнительным аргументом и для привлечения высокопрофессиональных кадров, переезжающих из других мест.

Официальные статистические данные свидетельствуют о том, что число государственных и муниципальных театров в России неуклонно растет. За период с 1993 по 2016 год их число выросло почти в 1.5 раза: с 427 до 651 театра. При этом следует иметь в виду, что в статистический учет попадают не все муниципальные театры, а театры, учредителями которых не являются государственные и муниципальные органы (далее - частные театры), здесь вообще не представлены. Что же касается посещаемости театров, то она тоже неуклонно растет, однако со временем предпочтения зрительской аудитории меняются. Поэтому, стоит изучить потребителя более подробно.

1.5.1. Анализ потребительской аудитории. Определение портрета клиента: его особенностей, мероприятий и мест скопления.

По словам Натальи Лыковой, типичный портрет театрала, посещающего мюзиклы, выглядит следующим образом:

- Люди с высшим образованием и высоким культурным уровнем;
- Молодежь до 35 лет;
- Имеют доход от среднего и выше (в Москве это свыше 70 тыс. рублей в месяц);
- Аудитория массовая без определенной сегментации на семьянинов, деловых людей и т.д.

Примерно схожий портрет сложился и результатам собственно самого маркетингового исследования:

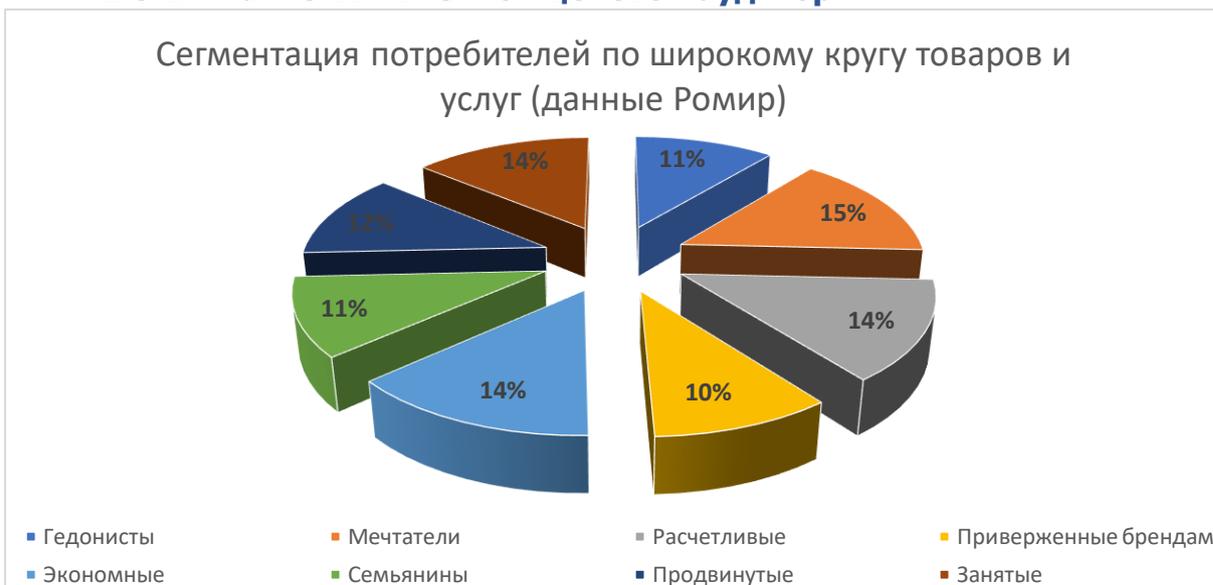
- Театралы (преимущественно женщины 25-60 лет);
- Молодое поколение, следящее за трендами и новыми течениями (девушки от 23-35 лет);
- Поклонники фэнтези, книг «Сага о копье», Dragonland (в т.ч. косплейщики, от 16-30 лет);
- Молодые родители. Семейный отдых - аналог кино, цирка и проч.;
- Частные школы, вузы, музыкальные школы;
- Молодые люди (посыл – «удиви свою девушку, своди на мюзикл»), детям (20-25 лет, посыл – «подарок родителям»).

* Возможно, любители VR (виртуальной реальности), если компания планирует при разработке технического аспекта использовать галаграммы. Имеется ввиду получение 3D-картинки без специальных очков (как в фильмах будущего).

В более широком смысле можно выделить следующие сегменты:

- Гедонисты – женщины среднего возраста с высоким доходом, покупают все в одном магазине и пользуются услугами в одних и тех же заведениях, готовы платить за качество, любят тратить деньги, пробуют все новое и следят за модой.
- Мечтатели – характерен молодым женщинам с невысоким доходом. Любят ходить по магазинам, принимать участие в дегустациях, мастер-классах и тестированиях.
- Расчетливые – характерен для женщин старшего возраста с высшим образованием. Чувствительны к изменению цен и покупают все товары и услуг по списку.
- Приверженцы брендов – женщины средних лет всех доходных групп. Совершают покупки в известных сетевых магазинах и стараются покупать товары у наиболее понравившихся брендов.
- Экономные – как правило, женщины среднего возраста со средними доходами. Гиперчувствительны к изменению цен, покупают товары по акциям со скидками, за которыми готовы достаточно далеко ехать. Предпочитают товары зонтичных брендов (СТМ).
- Семьянины – мужчины среднего и старшего возраста с низким уровнем дохода. Готовы доплачивать за индивидуальный подход, легко переключаются между брендами, ходят за покупками вместе с семьей.
- Продвинутые – потребители обоих полов с высоким уровнем дохода, проживают в столичных регионах и крупных городах. Часто покупают товары по интернету, готовы доплачивать за индивидуальный подход.
- Занятые – как правило, мужчины старшего возраста со средними доходами и со средним специальным образованием. Тратят на посещение магазинов минимум времени, равнодушны к ассортименту.

1.5.2. Анализ выявленной целевой аудитории.



Источник: исследование МСП Банка и холдинга Ромир (портал бизнес-навигатора МСП smbn.ru)



Диаграмма 7. Частота обращения за услугой или товаров (Москва)

Источник: исследование МСП Банка и холдинга Ромир (портал бизнес-навигатора МСП smbn.ru)

Частота обращения за услугой/товаром (Россия)

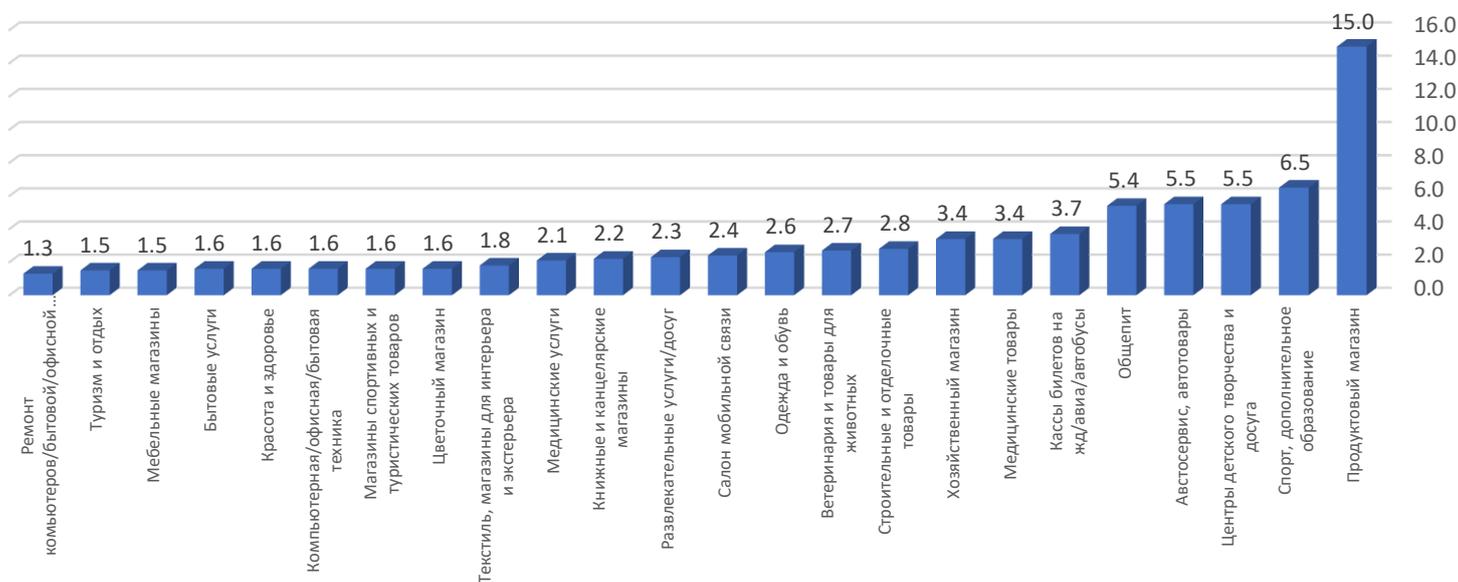


Диаграмма 8. Частота обращения за услугой или товаром (Россия)

Источник: исследование МСП Банка и холдинга Ромир (портал бизнес-навигатора МСП smbn.ru)

Стоит отметить, что культурные услуги не относятся к категории первой необходимости, а стоимость билетов на мюзиклы еще и характеризуется довольно высокой стоимостью, поэтому и чаще всего они доступны для состоятельных людей с доходами не ниже среднего. Люди с меньшим достатком могут позволить себе подобные траты значительно реже. Этим обусловлена меньшая частота посещений мюзиклов и балетов по сравнению с классическими театральными постановками.

Согласно данным холдинга Ромир (совместно с корпорацией МСП) за 2017 год, средняя частота обращения за услугами из категории «Развлекательные услуги и досуг» в Москве составляет 2.5 раза в месяц, а по России этот показатель и вовсе составляет лишь 2.3 раза. Для сравнения – в продуктовые магазины люди ходят почти в 6 раз чаще.



Источник: исследование МСП Банка и холдинга Ромир (портал бизнес-навигатора МСП smbn.ru)

В то же время, из числа тех, кто пользуется услугами категории «Развлекательные категории и досуг», большей популярностью они пользуются у семьянинов (2.8 раза в месяц) и продвинутых (2.5 раза в месяц). Меньше всего – у экономных и гедонистов (по 2 раза в месяц). Таким образом, наиболее привлекательным сегментом потребителей для проекта являются мужчины среднего и старшего возраста со средним уровнем дохода, которые готовы доплачивать за индивидуальный подход и сервис, а также женщины с высоким уровнем дохода, которые любят тратить деньги, но в свою очередь также хотят получить соответствующее качество приобретаемой услуги.

23

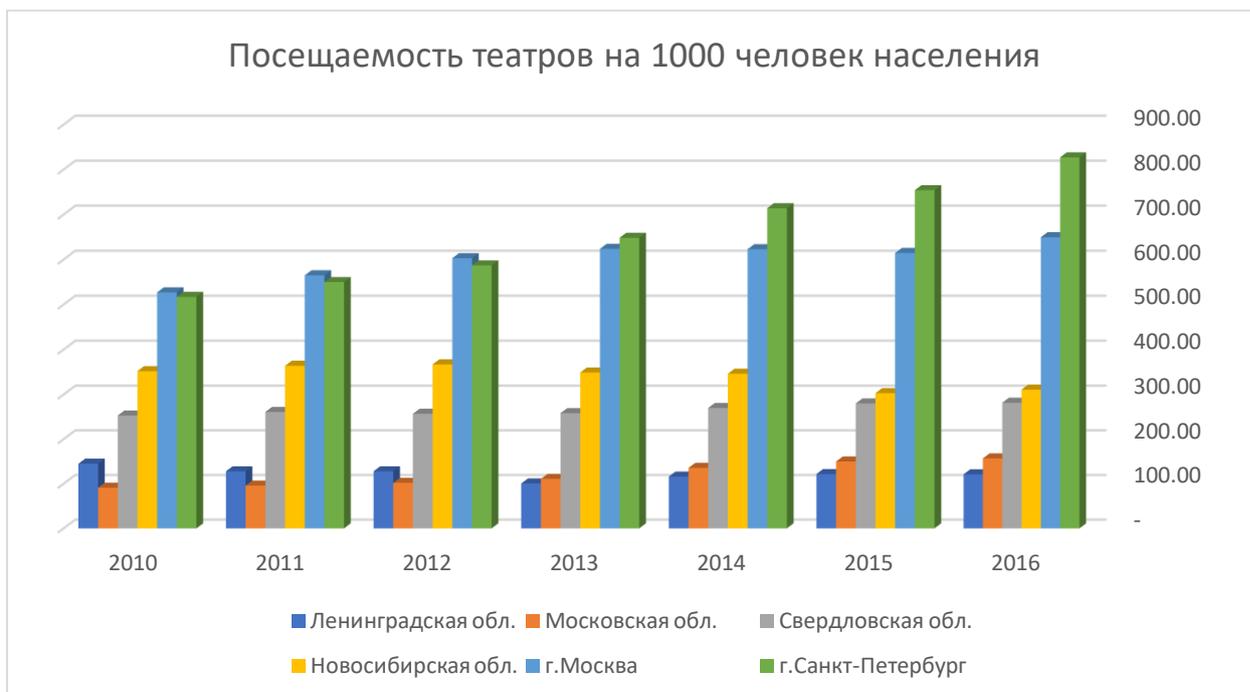
1.5.3. Определение наиболее перспективных городов для выхода на рынок

К числу наиболее востребованных городов для проведения мюзиклов можно выделить:

- Екатеринбург;
- Новосибирск;
- Санкт-Петербург;
- Москва.

Москва является наиболее емким и платежеспособным рынком в региональном разрезе. В среднем каждый москвич тратит на посещение различных театров и музыкальных мероприятий на 30% больше, чем Петербуржец, и почти в 2 раза больше, чем жители Урала или Сибири. Это связано с чисто объективными причинами: доходы населения в Москве

значительно выше, чем в остальных регионах. Соответственно, и покупательская способность населения выше, что для рынка entertainment является критичным, поскольку, как уже было сказано ранее, развлекательные услуги не относятся к числу первостепенных. А учитывая, что стоимость билетов в сегментах мюзикл и балет значительно выше, чем в остальных театральных жанрах, эластичность спроса на данную услугу очень высокая, и потому сильно подвержена размеру денежных доходов населения и в целом уровню жизни.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ленинградская обл.							
Московская обл.							
Свердловская обл.							
Новосибирская обл.							
г.Москва							
г.Санкт-Петербург							

Источник: Министерство культуры РФ

При этом в целом посещаемость театров в Москве и особенно в Санкт-Петербурге все равно несравнимо выше, чем в любом другом регионе. Так, количество посещений московских театров посещают почти 650 на 1000 жителей, а в северной столице этот показатель и вовсе составляет по состоянию на 2016 год 827 посещений. В то же время, по оценкам экспертов рынка, больше всего мюзиклов ставят именно в Екатеринбурге и в Новосибирске, а также в Омске и

ряде крупных городов Сибири и Урала. Учитывая, что посещаемость театров там ниже, соответственно и конкуренция за зрителя в этих областях очень острая. Исходя из всего этого именно Москва и Санкт-Петербург являются наиболее привлекательными для постановки мюзиклов городами в России.

1.6. Прогноз развития рынка и роста спроса.

Развитие сегмента мюзиклов и рост спроса на них в силу специфичности театрального рынка в целом будет больше зависеть не от собственно рыночных факторов, а от популярности тех или иных жанров, мотивов и постановок. Люди не одинаково ведут себя на рынке культурных услуг. Как правило, наоборот, у них различные предпочтения и совершенно разное отношение к одним и тем же спектаклям, программам. При этом все группы потребителей художественного продукта могут присутствовать на рынке одновременно, способствуя возникновению самых сложных взаимосвязей между потребителями и производителями, между различными производителями, соединяя монопольные тенденции и конкуренцию. Подобное структурное строение публики определяет сегментацию театрального рынка, т.е. расслоение общей совокупности покупателей на гомогенные группы, каждая из которых характеризуется специфическими особенностями поведения на рынке культурных услуг.

Дифференцированный социально-демографический портрет театральной публики описывается следующей закономерностью: чем выше степень избирательности театральных потребителей, тем уже сегмент таких зрителей и тем больше среди них молодых женщин, людей в возрасте от 18 до 25 лет, а также тех, кто имеет высшее образование и интеллигентную профессию.

Особенности культурной активности на театральном рынке представителей различных потребительских групп. Наблюдается явно выраженная тенденция изменения структуры аудитории в сторону увеличения доли постоянных и уменьшения удельного веса редких зрителей при повышении уровня их избирательности. Чем выше избирательность покупателей, тем меньше количество таких зрителей, но и тем чаще они посещают театр.

2. Разработка маркетинговой стратегии

2.1. Определение стратегии выхода на рынок.

В результате исследования были сформированы 2 стратегии (на основе матрицы Ансоффа)

1. Стратегия проникновения на рынок
(старый рынок – старый товар)

Старый рынок.

Ориентируемся на существующую аудиторию. В основном это театралы, любители мюзиклов и люди, которые периодически ищут что-то новенькое (шоу).

Старый товар. Видеомэппинг или 3D-графика, как заявляют афиши мюзикла (т.е. огромные видео-декорации, выполненные с помощью компьютера) – это не новая технология. Ее уже применили в нескольких спектаклях в России.

Стратегия в данном случае предполагает:

1) Повышение качества товара (мюзикла)

- **3D-декорации**

В данном случае ключевой аспект - это разработка 3D-декораций. Уникальных для конкретного фэнтези-мюзикла, что и будет являться «фишкой».

- **Персонал**

Кроме того, как никогда актуально выражение «театр начинается с вешалики». Привередливый зритель, уставший после работы или в свой единственный выходной тратит время на поход в театр. Это для него всегда праздник, и все должно этому соответствовать. Весь персонал (гардероб, билетерши, администратор, даже уборщица!) должен быть дружелюбен и, в идеале, соответствовать тематике мюзикла.

- **Фотозона**

В зоне перед залом, вестибюле и буфете, перед началом спектакля нужно расположить (по возможности) антуражные предметы из мюзикла. Ими могут быть:

- столики для чаепития, соответственно украшенные
- шляпки, венки или украшения для девушек
- мантии, накидки для мужчин
- тематические атрибуты (амулеты, кулоны, посох) и др.

Все это нужно, во-первых, для введения зрителя в тематику фэнтези-мюзикла сразу. Во-вторых, (это самое главное) для формирования фотозоны.

Фотозона обеспечивает бесплатную рекламу, когда посетители (особенно девушки) фотографируются на фоне красивых вещей или делают «селфи». Далее – выкладывают в соцсеть, обеспечивая эффект «сарафанного радио».

2) Повышение эффективности бизнес-процессов

Оптимизация издержек, уменьшение количества людей для принятия решений, автоматизация постинга в соцсетях за счет с помощью специальных программ и прочие вещи позволят уменьшить временные, финансовые и человеческие ресурсы.

3) Привлечение новых клиентов за счёт рекламы

Реклама через онлайн- и офлайн-каналы (п. 2.4).

Так же для роста продаж рекомендуем увеличивать прибыльность, а не просто количество продаваемых билетов. Например, стремитесь к продаже билетов целым компаниям друзей, знакомых (от 3х человек) посредством скидок. Так компания оплатит рекламу для показа одному потенциальному зрителю. А тот приводит еще 2-4х зрителей.

4) «Следование за лидером»

Данный подход предполагает анализ всех сильных и слабых сторон конкурента-лидера и перенятие лучшего опыта для себя. Практически: взять все удачные «фишки» в продвижении конкурента (соцсети, PR, наружная реклама), его ценовую политику (средний билет 2 500-3 500руб.), способы коммуникации с аудиторией (радио, соцсети). Одновременно с этим составляется собственное позиционирование и уникальное торговое предложение (УТП) (п.2.2 и 2.3.) и осуществляется выход на клиентов конкурента (п.2.4).

2. Стратегия развития товара

(старый рынок – новый товар)

Стратегия актуальна в том случае, если планируется разработка не просто видеомэппинг в качестве антуражного фона, а программирование объемных 3D-проекций, голограмм (как в Фильме «Назад в Будущее»). Или разработка декораций с использованием 3D-очков (как это сделали в «»).

В таком случае стратегию характеризуют:

- 1) Высокие затраты на техническую разработку, как финансовые, так и временные (от 1 года).
- 2) Высокий средняя стоимость билета (3 000-4 000 руб.)
- 3) Конкуренция в единственным аналогом – «Джумео», компании «»

2.2. Разработка рекомендаций по позиционированию компании

Позиционирование компании должно отвечать на следующие вопросы.

Вопрос	Ответ
1. «Кто мы такие?»	<ul style="list-style-type: none"> • Актеры театра и кино • Профессиональные певцы • Современные технологии
2. «Что за продукт предлагаем?»	Фэнтези-мюзикл с современными эффектами видеомэппинга
3. «Для кого?»	Для любителей театра (мюзиклов) и антуражной подачи

4. «Почему нужно выбрать именно нас?»	«Последнее испытание» - это единственный в своем роде антуражный фэнтези-мюзикл с эффектом видеомэппинга
--	--

Предлагаемый вариант:

Живые актеры, профессиональные певцы и современные технологии видеомэппинга соединились вместе, чтобы Вы получили эстетическое удовольствие нового уровня.

2.3. Разработка рекомендаций по позиционированию фэнтези-мюзикла «Последнее испытание»

Идентификация фэнтези-мюзикла по методу 5w для выработки УТП

Вопрос	Описание	Ответы
Who? Кто?	Кто мы? Кому продаем?	<p>Российский фэнтези-мюзикл «Последнее испытание» по мотивам серии книг «Сага о копье»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Театралы (преимущественно женщины 25-60 лет); • Молодое поколение, следящее за трендами и новыми течениями (девушки от 23-35 лет); • Поклонники фэнтези, книг «Сага о копье», Dragonland (в т.ч. косплейщики, от 16-30 лет); • Молодые родители. Семейный отдых - аналог кино, цирка и проч.; • Частные школы, вузы, музыкальные школы; • Молодые люди (посыл – «удиви свою девушку, своди на мюзикл»), детям (20-25 лет, посыл – «подарок родителям»).
What? Что?	Что предлагаем? Какие продукты, услуги?	Современный фэнтези-мюзикл с профессиональными составом и красивейшими 3D-декорациями для лучшего погружения в атмосферу мюзикла
Where? Где?	На какой территории?	Крупные города России: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург
When? Когда?	Сколько лет на рынке?	8 лет
When? Почему? Зачем?	Зачем клиенту наши продукты, услуги? Зачем это нам?	<p>Клиенту:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отдохнуть от рутины и повседневности, погрузившись в фантастический мир; • Забыть о проблемах внешнего мира и окунуться в захватывающую историю;

Онлайн-каналы	Содержание необходимых работ

*VIP-места – «премиум места в партере. Если это возможно, можно добавить больше ценности в эти билеты. Например, присутствие за кулисами, фото на сцене вместе с актерами после спектакля и т.д.

Возможно, следует рассмотреть привлечение волонтерских центров.

Если давать несложные, но интересные задания в подготовке, они могут «подтянуть» активную аудиторию и покажут взгляд на мюзикл изнутри. А все, что «за занавесом» обычному человеку очень интересно. И практически никто не показывает пошаговый процесс подготовки спектаклей. На этом можно сделать акцент!

2.5. Разработка маркетингового плана на 1 год

Ниже представлен рекламный бюджет по продвижению мюзикла на 12 мес. Детальный расклад по месяцам представлен **в приложении**.

Название этапа	Стоимость за год, руб.
1. Сайт о фэнтези-мюзиклу	
2.1. Контекстная реклама, РСЯ, ретаргетинг (Яндекс)	
2.2. Рекламный бюджет контекстной рекламы (кладется на счет «Яндекса»)	
3.1. Контекстная реклама, ретаргетинг (Google)	
3.2. Рекламный бюджет контекстной рекламы (кладется на счет Google)	
4. Ведение групп в соцсетях (Instagram, Facebook, YouTube)	
5. Рекламные посты у блогеров, вайнеров	
6. Реклама на агрегаторах мероприятий городов только для kudaGo (г.Москва)	

Название этапа	Стоимость за год, руб.
7. Привлечение известных личностей в каждом городе, где планируются гастроли (интервью с ними) (коммерческая стоимость билетов + доставка с курьером и оформление)	
8. Привлечение актеров современных сериалов, актеров театра	
9. Партнерство с Luxury-сегментом, магазинами (коммерческая стоимость + оформление)	
10. Мини-представления в парках, на проходных улицах, на праздниках, городских событиях	
11. Встречи с поклонниками	
12. Реклама на радио (интервью с режиссером, актерами, реклама на радио)	
13. Новостные ролики на ТВ	
14. Публикации в журналах и газетах (г.Москва)	
15. Наружная реклама	
16. Печатный материал (программки перед мюзиклом)	
17. Печатный материал (флаеры для раздатки промоутерами или у касс театра)	
18. Оплата услуг промоутера	
19. Работа PR-менеджера (из предоставленной нам аналитической записки)	
Итоговая сумма без учета наружной рекламы и рекламы на радио	

Принимая во внимание сферу Вашей деятельности и нацеленность на разработку использования видеомэппинга, мы советуем распределить инвестиции в продвижение на 2 части.

Первая

часть.

В период подготовки нового театрального сезона и разработки декораций можно:

- Разработать сайт мюзикла «Последнее испытание»
- Настроить контекстную рекламу (а запустить уже после создания сайта)
- Собрать список знаменитостей и блоггеров, договориться о партнерстве, определить точный бюджет
- Договориться о партнерстве с магазинами и центрами класса «премиум»
- Разработать печатные материалы

Это позволит распределить часть Вашего бюджета и более детально продумать взаимодействие со знаменитостями и партнерами. Кроме того, подготовительная работа даст более быстрый старт рекламы в театральный сезон.

Вторая часть.

Эта часть включает в себя все остальные работы из перечня выше.

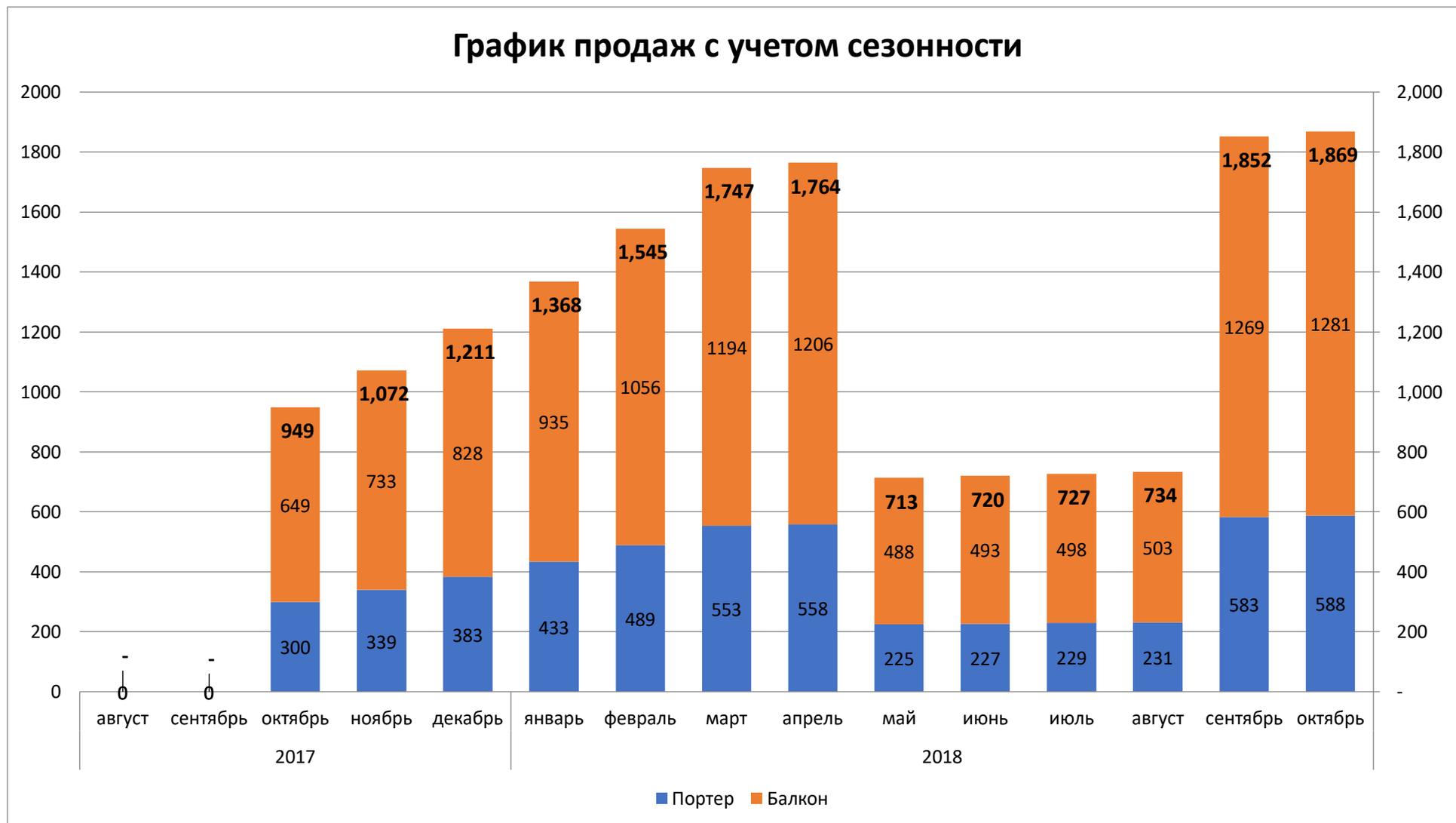
3. Финансовый план проекта

3.2. Исходные данные

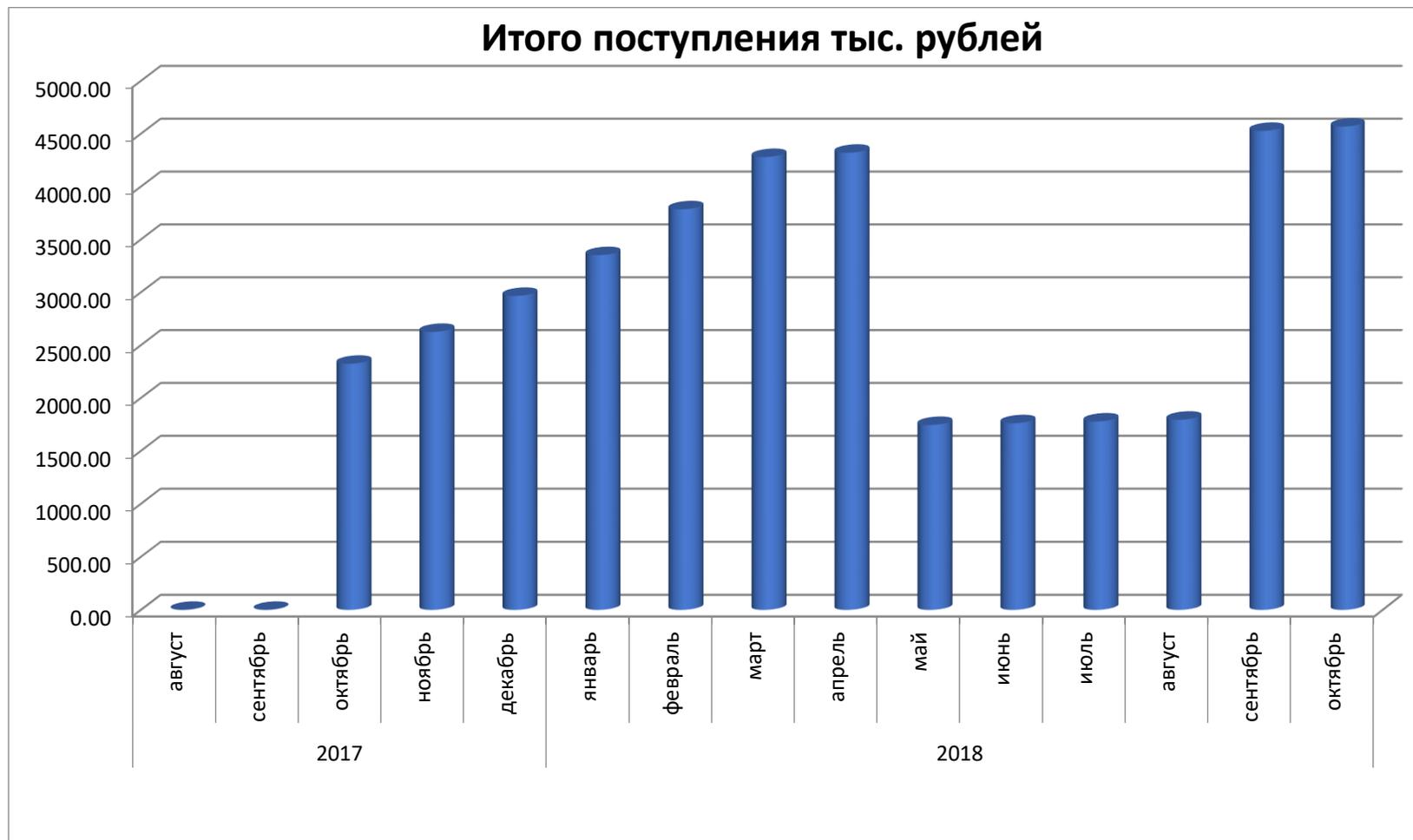
Наименование	Значение	ед. измерения
Курс доллара		руб
Курс евро		руб
Горизонт планирования		месяцев
Шаг планирования		месяц
Вложение инвестора		%
Доля заемного финансирования		%
Максимальная ставка ТОП-10 Банков по вкладам на 24.07.2017		%
Исходная дата начала проекта		ДД:ММ:ГГГГ
Средняя стоимость билетов		руб
Авторские гонорары		%
Средняя стоимость билетов		руб
Ежемесячный рост в первые 3 месяца работы		%
Количество мест		руб
Портер места		мест

Балкон места		мест
Цены на портер		тыс. руб
Цены на балкон		тыс. руб
Инвестиции в создание полноценного интернет-сайта		млн. руб.
Инвестиции в разработку приложений для iOS и Android		млн. руб.
Актеры		чел.
Акробаты и балет		чел.
Техническо-постановочный цех		чел.
З/п персонала 1 уровня		тыс. руб.
З/п персонала 2 уровня		тыс. руб.
З/п персонала 3 уровня		тыс. руб.
Аренда склада		тыс. руб. в год
Аренда зала и оборудования		тыс. руб. в год

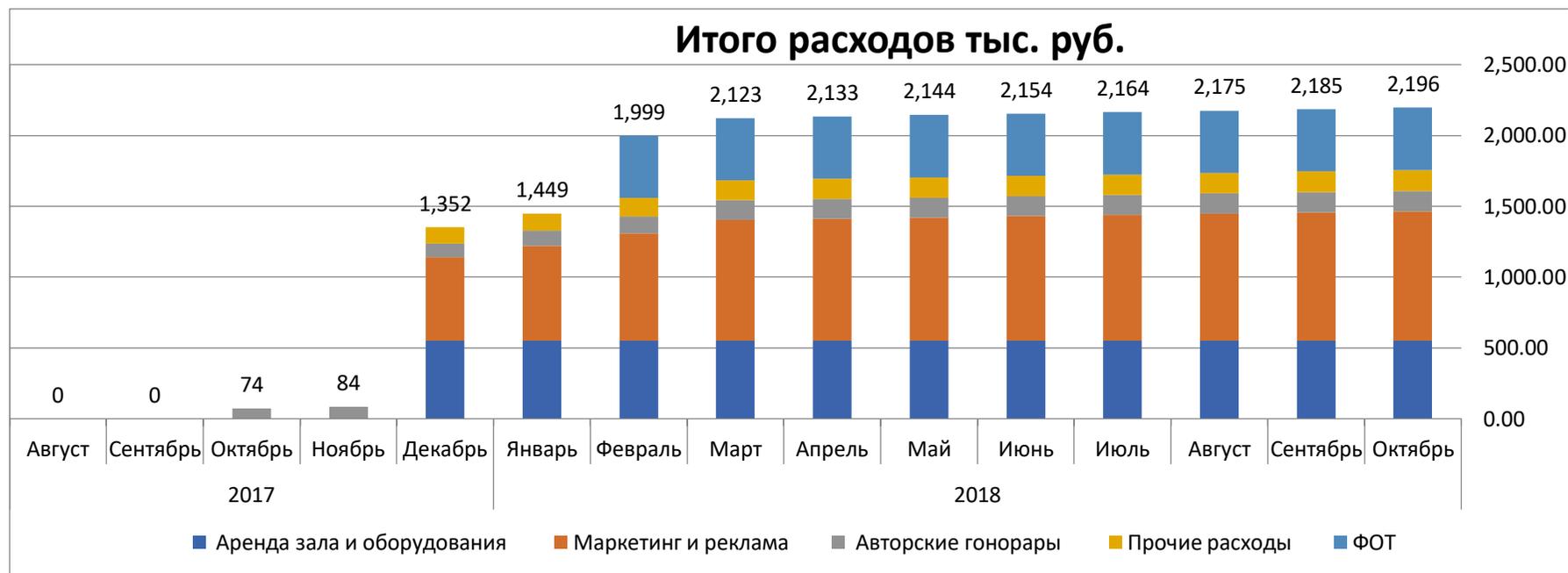
3.3. План продаж



3.4. Выручка



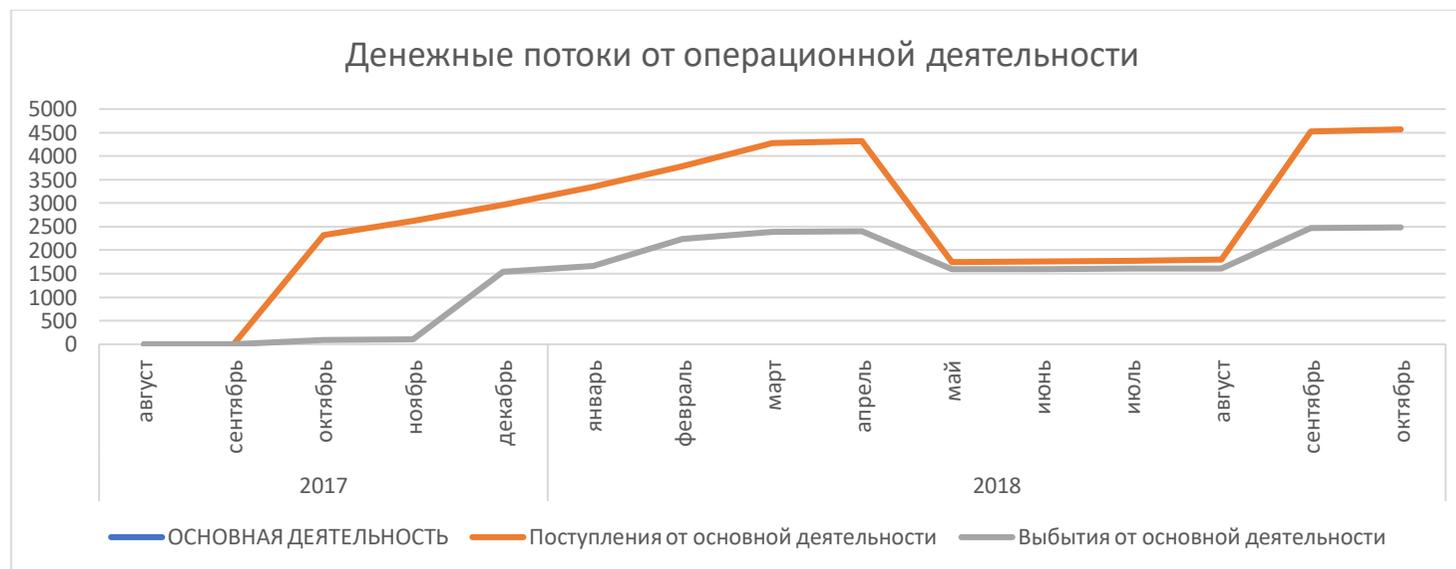
3.5. Текущие расходы



3.6. Сводная таблица текущих затрат

Структура затрат		
Аренда зала и оборудования		
Маркетинг и реклама		
Прочие расходы		
ФОТ		

3.7. Прогноз движения денежных средств

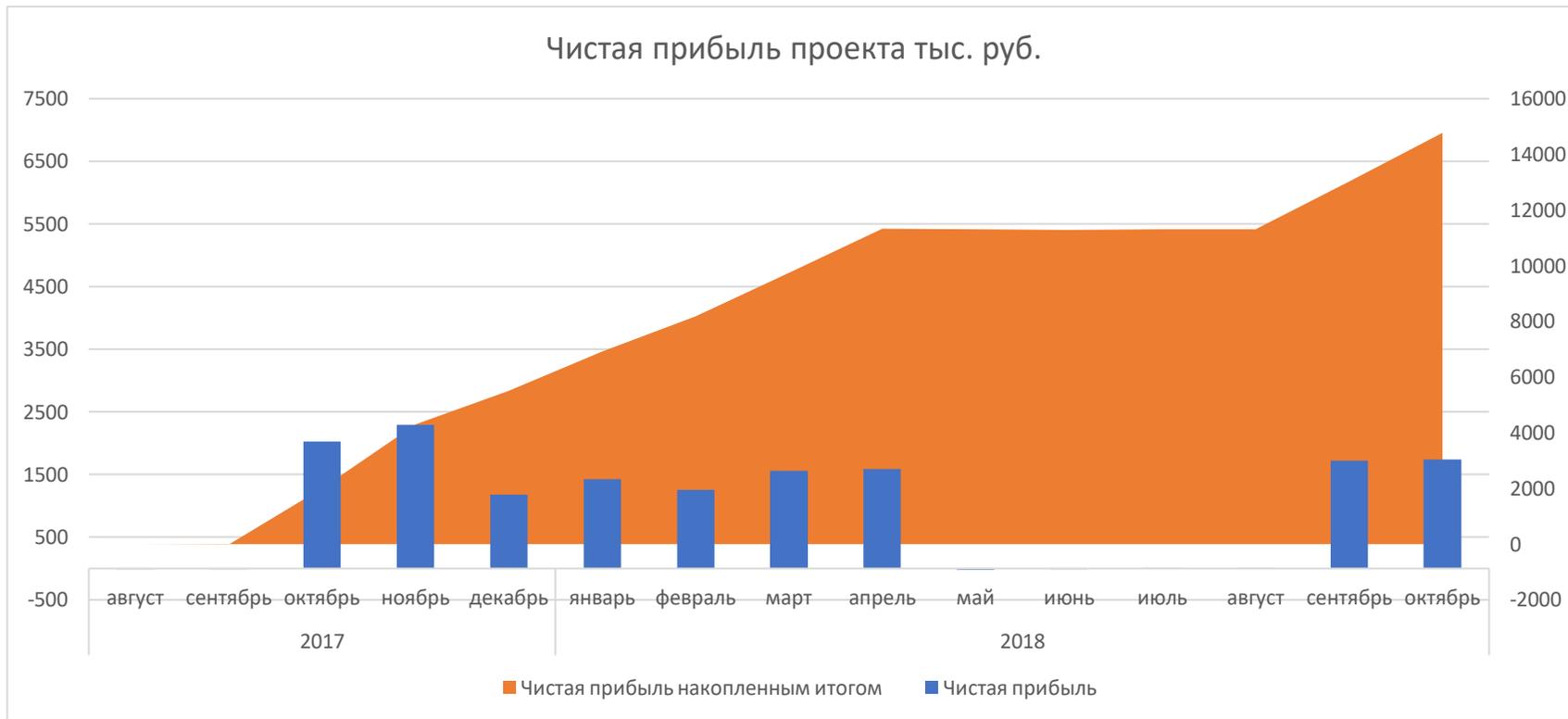




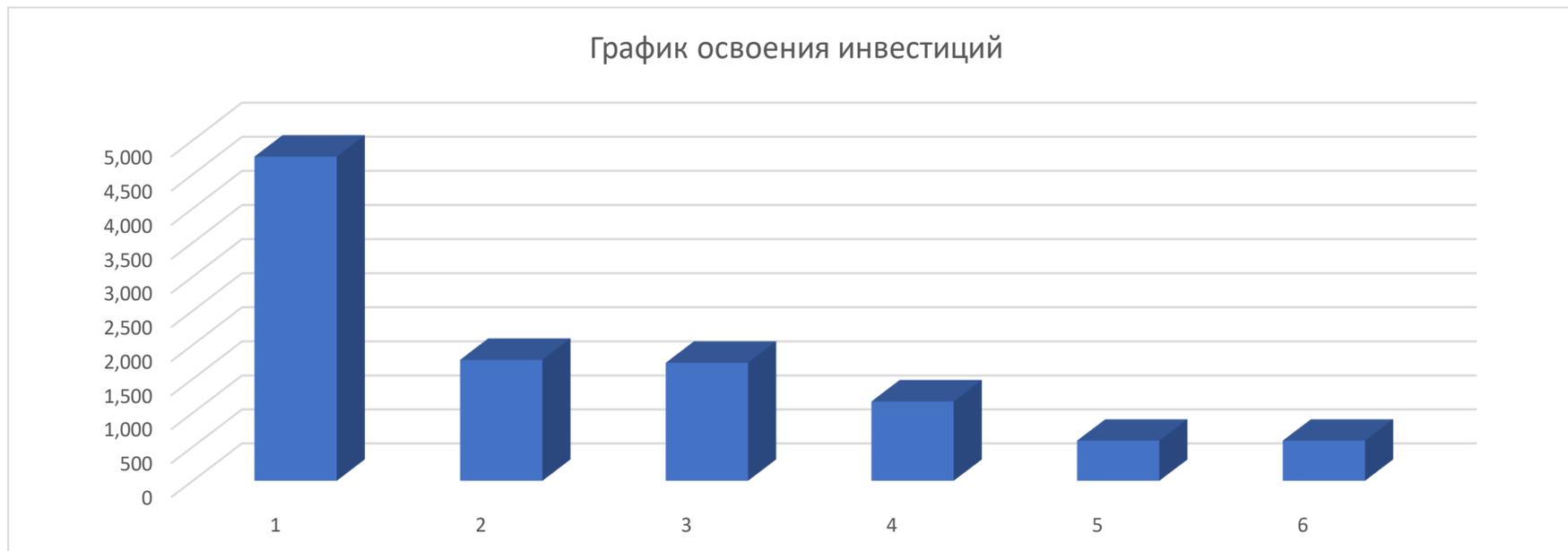
3.8. Отчет о прибылях и убытках

все расчеты в тыс. руб.	2017					2018										Итого
	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	
Поступления от основной деятельности																
Выбытия от основной деятельности																
Аренда зала и оборудования																
Маркетинг и реклама																
Авторские гонорары																
Прочие расходы																
ФОТ																
Прибыль																
Налоги																
НДФЛ																
Социальные взносы																
НДС к уплате																
Налог на имущество																
Налог на прибыль																
Чистая прибыль																
Чистая прибыль накопленным итогом																

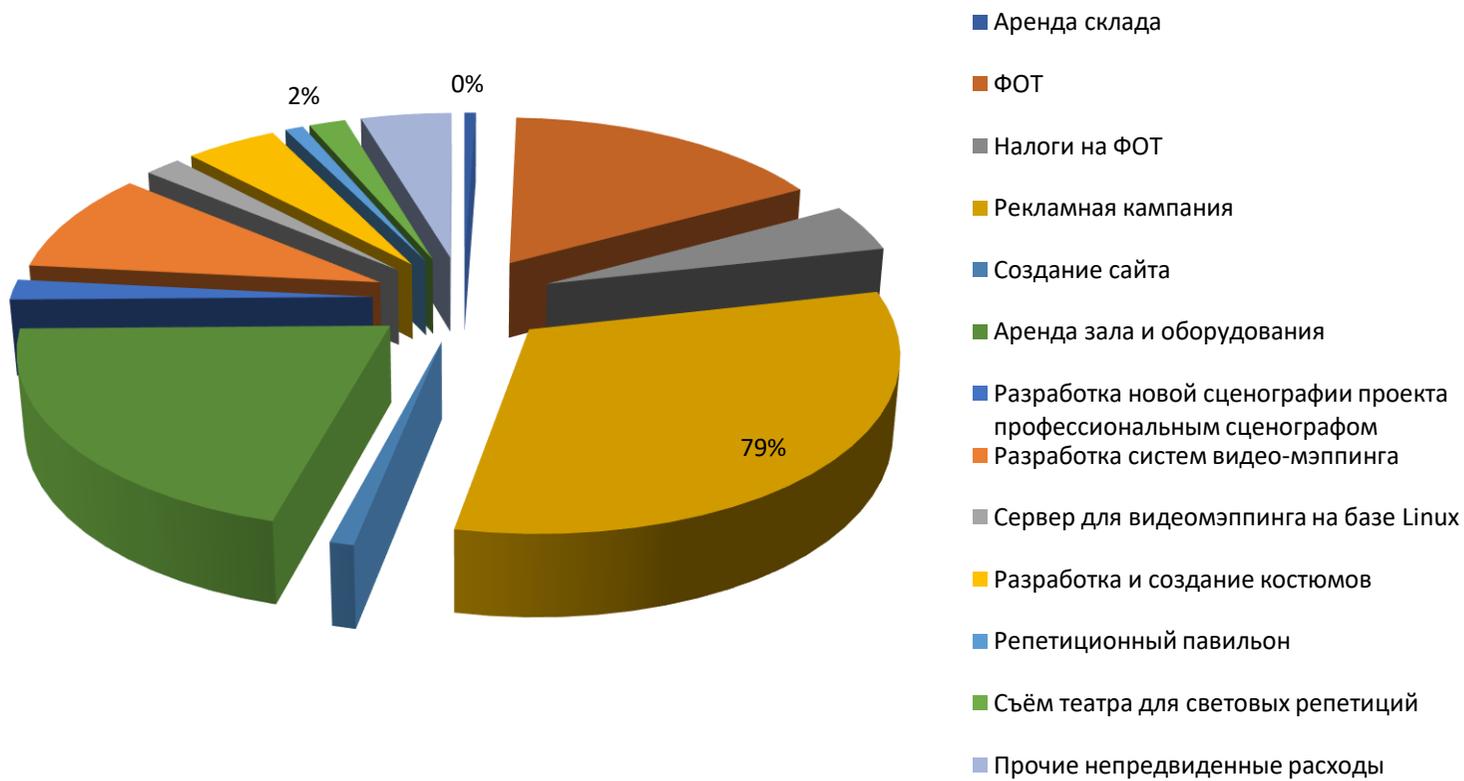
Чистая прибыль проекта тыс. руб.



3.9. Инвестиционный план



Структура инвестиций



4. Оценка экономической эффективности проекта

4.2. Методика оценки эффективности проекта

Чистый денежный поток и ставка дисконтирования

Ставка дисконтирования рассчитывалась исходя из среднегодового роста рынка, доли собственного и привлеченного финансирования, а также ставки доходности вклада в ТОП-10 банков по состоянию на 24.07.2017 (по данным Банка России). При этом в качестве исходных данных для расчетов чистых денежных потоков были взяты данные по чистой прибыли и размеру инвестиций.

Чистый дисконтированный денежный поток (NPV)

Чистая приведенная стоимость проекта рассчитывалась по формуле:

(Чистая прибыль – инвестиции)/ставка дисконтирования

Срок окупаемости, IRR и коэффициент прибыльности

Срок окупаемости проекта – количество периодов, необходимых для выхода проекта на окупаемость по накопленной чистой прибыли.

IRR (внутренняя норма доходности) – ставка, при которой NPV проект равен 0. Рассчитывается по формуле:

$r1 + (NPV(r1)/NPV(r1) - NPV(r2)) * (r2 - r1)$, где

r1 – более высокая ставка дисконтирования;

r2 – основная ставка дисконтирования.

Основные показатели рентабельности

Рентабельность продаж – отношение операционной прибыли к общей выручке. В качестве операционной прибыли использовалась валовая прибыль.

Рентабельность основных средств (ROFA) – отношение чистой прибыли к сумме активов. В качестве активов считаются основные фонды (оборудование, недвижимость, средства производства, патенты и т.д.).

Рентабельность персонала – отношение чистой прибыли к общему ФОТ без учета налогов.

Коэффициент базовой доходности (BEP) – отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к получению к суммарной величине активов. $BEP = EBITDA/Активы * 100 \%$.

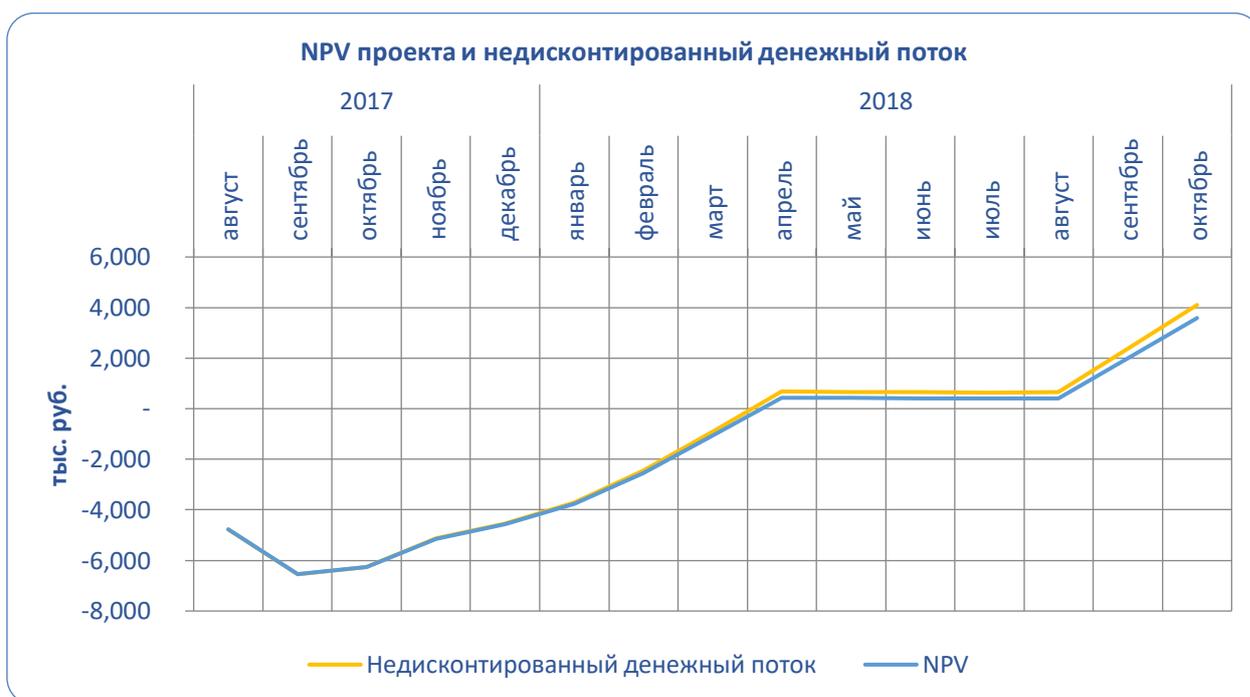
Рентабельность инвестированного перманентного капитала (ROIC) - отношение чистой операционной прибыли к среднему за период собственному и долгосрочному заёмному капиталу. $ROIC = EBIT * (100 \% - Ставка налога на прибыль)/Инвестированный капитал$.

Рентабельность собственного капитала (ROE) – отношение чистой прибыли к размеру собственного капитала.

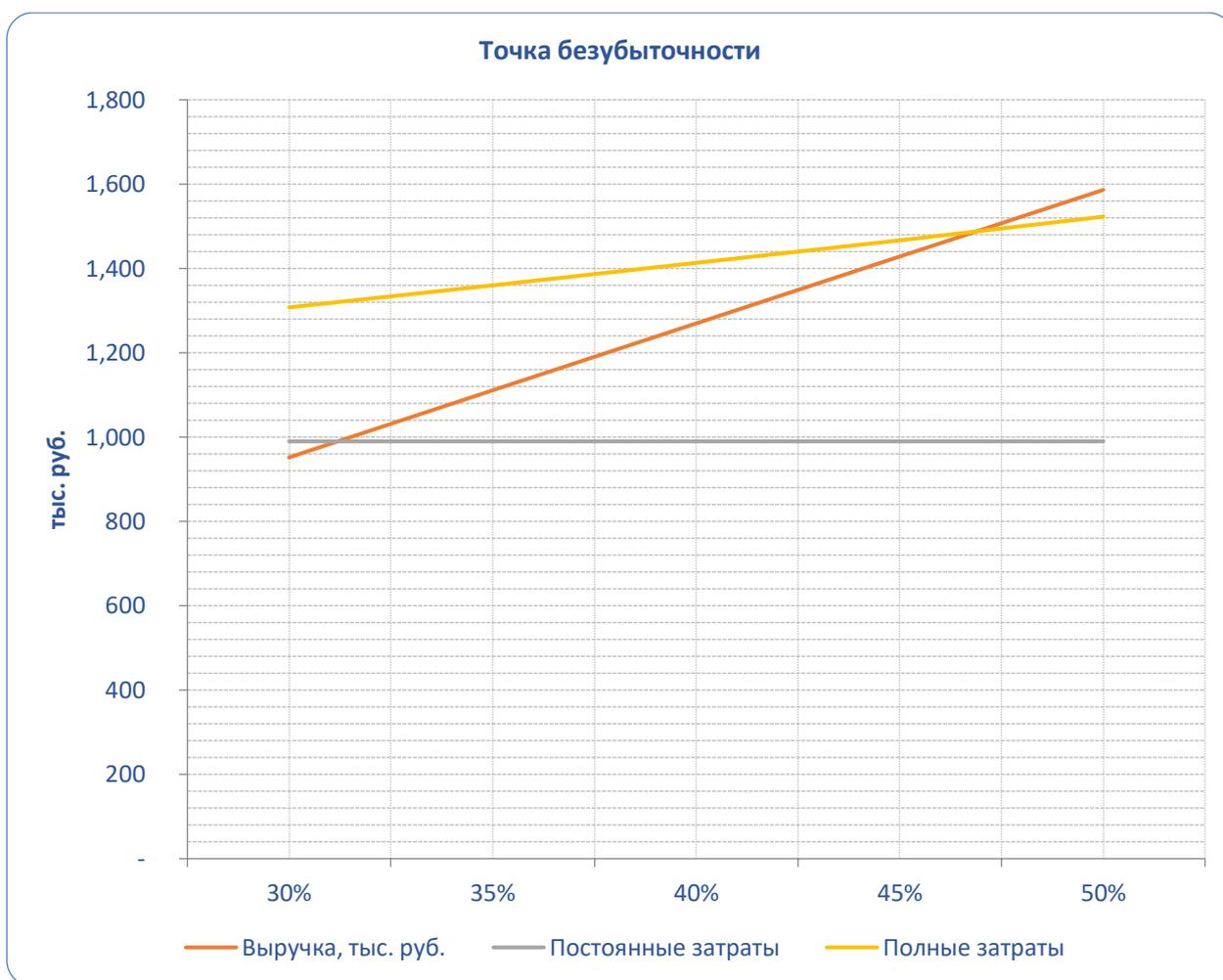
Рентабельность активов (ROA) – отношение чистой прибыли к сумме общих активов.

Оборачиваемость капитала – отношение выручки к годовой стоимости активов.

4.3. NPV, чистый доход и сроки окупаемости



NPV	
PI	
IRR	
Срок окупаемости (недисконтированный)	
Срок окупаемости (дисконтированный)	
Момент окупаемости (дисконтированный)	



Наименование показателя	Значение	Единица измерения	Информация
Общие показатели проекта			
Сумма инвестиций		тыс. руб.	
Суммарный доход от продаж (сальдо продаж)		тыс. руб.	
Чистая прибыль проекта (без учета возврата инвестиций)		тыс. руб.	
Рентабельность продаж по прибыли		процент	
Выбытия на текущую деятельность		тыс. руб.	
Сальдо от основной деятельности		тыс. руб.	
Имущество на балансе в конце горизонта планирования		тыс. руб.	
Средняя величина чистой прибыли		тыс. руб./ квартал	
Точка безубыточности		тыс. руб./ квартал	
Показатели эффективности для инвестора			
NPV		тыс. руб.	Чистая приведенная стоимость. Валовый доход инвестора с учетом ставки

Наименование показателя	Значение	Единица измерения	Информация
			дисконта (фактически - сколько денег он получит от проекта всего с учетом инфляции)
PI		единиц	Индекс прибыльности. Показывает, во сколько раз увеличится сумма инвестиций при вложении в проект. Является показателем устойчивости проекта
IRR		%	Внутренняя норма доходности. Ставка дисконта, при которой NPV будет нулевой (фактически вложить деньги в этот проект - то же, что положить сумму инвестиций в банк под 21%. Очевидно, что таких процентов сейчас нет и проект выгоднее)
Срок окупаемости (недисконтированный)		интервал	
Срок окупаемости (дисконтированный)		интервал	Количество месяцев с отрицательным показателем дисконтированного дохода инвестора
Момент окупаемости (дисконтированный)		дата	

5. SWOT-анализ проекта и управление рисками

Сильные стороны:

- глубоко проведенное маркетинговое исследование;
- инновационные решения: 3D-декорации, электронная продажа билетов и т.д.;
- высокие компетенции инициаторов проекта: большой опыт работы в данной индустрии у учредителей и высокие компетенции персонала;
- наличие финансовой подушки до момента точки безубыточности - предусмотрена в финансовой модели;
- популярная авторская франшиза: тема фэнтези стала очень востребована после саги "Властелин колец" и "Гарри Поттер";
- гибкость ценообразования: всегда есть возможность снижать и повышать цены на билеты в зависимости от спроса;
- наличие прототипа: есть работающая модель бизнеса и возможность проводить мюзикл;
- есть команды проекта и конкуренция в коллективе.

Слабые стороны:

- слабо проработанные инструменты продаж и отсутствие работающей бизнес-модели: все находится на стадии проекта, несмотря на наличие прототипа;
- нет готовой рекламной кампании: не прописаны тексты, не готовы контекстные и рекламные материалы;
- ограниченные возможности масштабирования бизнеса: есть географическая привязка и рынок весьма конкурентный;
- слабая диверсификация бизнеса: весь проект основан на продажах билетов на один мюзикл;
- нет персонала для реализации разработанной стратегии продвижения на рынке;
- не до конца сформированы потребности потенциальных клиентов.

Возможности:

- большая емкость рынка: согласно исследованию Ромир и МСП 2.5% населения Москвы или порядка 400 тыс. людей пользуются развлекательными услугами хотя бы раз в месяц;
- использование инноваций и имеющиеся запатентованные решения;
- ликвидность бизнеса: возможность при необходимости продать бизнес в быстрые сроки и с минимальными потерями в цене;
- возможности по расширению линейки жанров спектаклей и мюзиклов.

Угрозы:

- сильная конкуренция: в одной только Москве работает больше сотни театральных площадок и проводится десятки мюзиклов различных жанров, в т.ч. и фэнтези;
- недостаточный спрос на услуги запускаемого мюзикла;
- сокращение рынка;
- изменение в поведении потребителей на сберегательную: при ухудшении динамик доходов населения потребители вновь могут перейти к стратегии сбережения и снижать расходы на услуги и товары, не относящиеся к первой необходимости;
- изменение популярности тех или иных жанров мюзиклов: предпочтения потребителей могут меняться в зависимости от общих жанровых трендов, которые нужно постоянно отслеживать и учитывать.

6. Финальное аналитическое заключение (рекомендации и выводы)

Исходя из результатов анализа данного проекта, а также результатов маркетингового исследования, необходимо учесть следующие рекомендации и выводы.

1. Сегмент мюзиклов в России еще окончательно не сформировался. Очень часто мюзиклы проводят театры с собственной труппой, причем делают это, как правило, исходя из популярности конкретной постановки.
2. Частота проведения спектаклей должна составлять хотя бы 3 раза в месяц – в этом случае возможно достичь окупаемости проекта и в целом обеспечить экономическую эффективность для вложений.
3. Емкость целевого сегмента весьма значительная, а объем рынка услуг культуры и досуга – свыше 140 млрд. рублей, в московском регионе свыше 20 млрд.
4. Популярность мюзиклов в России более высокая в Сибири и на Урале – в ряде городов проводится свыше 300 постановок в месяц, тогда как в Москве и Петербурге этот показатель едва достигает 200. Однако столичные регионы более платежеспособны и рынок там более емкий.
5. Конкуренция на рынке очень высокая, поэтому основным фактором успеха в реализации данного проекта будет уровень качество и зрелищность постановки, а также гибкий подход к ценообразованию билетов.
6. Необходимо использовать комплексный подход к маркетингу, чтобы максимально охватить целевую аудиторию и организовать больше точек контакта с каждым ее представителем.
7. Основные риски исходят из спроса. Для достижения целевых показателей по проекту необходимо ежемесячно продавать не менее 1 тыс. билетов при средней стоимости 2.4 тыс. рублей. Достичь такого траффика вполне возможно, однако для этого необходимо уделять особое внимание качеству постановки мюзикла, а также вести очень агрессивный маркетинг, особенно в части рекламной кампании.
8. Финансовая часть проекта выглядит довольно привлекательной, показатели рентабельности и доходности немного выше чем в среднем по рынку. Риски дефолта или дефицита ликвидности отсутствуют (так как нет привлеченного финансирования).

Общую оценку эффективности проекта можно оставить на уровне 7 баллов из десяти, то есть выше среднего. Факторы, ограничивающие рост бизнеса – низкая осведомленность и популярность услуг среди населения и высокая конкуренция.