

Кейс 1

Проект Салон красоты и здоровья

Описание рынка. Казалось бы, зачем предлагать проект создания парикмахерской или салона красоты, когда в каждом более-менее крупном городе их пруд пруди. Однако семь из девяти заведений причисляют себя к категории «элитных», с вытекающими из этого высокими ценами и избранной клиентурой. В оставшихся уровень сервиса и сама обстановка не располагают к повторному посещению.

Порядка 12-15% салонов в год не выдерживают конкуренции и закрываются. Впрочем, понятие «элитарность» большинства салонов заключается лишь в повышенной стоимости услуг: стрижка стоит от 350 рублей и выше плюс доплаты за укладку.

Цель проекта

Созданием салона красоты мало кого удивишь, но внести в это дело новый подход вполне реально, и планируемое предприятие должно работать под девизом: «Красота для всех». Это значит, что нужно искать золотую середину между качественным сервисом и доступной ценой. Отсюда — особое внимание выбору оборудования, формированию ценовой политики и маркетинговой стратегии.

Выбор месторасположения

Концепция данного проекта приемлема не только для столицы, но и для любого крупного российского города — где-то в середине одного из нововозведённых спальных районов. Причём, удалённость от метро или узловой остановки не является определяющим фактором. Цокольный этаж какого-нибудь здания, находящегося в самой гуще квартальной застройки, будет вполне подходящим вариантом. Приблизительная площадь - 60-80 квадратных метров.

Стартовые вложения Перечень услуг, которые должен предоставлять проектируемый салон диктуется его девизом, т.е. необходимо обеспечить максимально упрощенный стандарт салона красоты.

Для определения оптимального количества рабочих мест проведён расчет по соотношению вложения/текущие затраты/окупаемость с учётом общей специфики проекта. Причём, для того, чтобы создать у клиента иллюзию «элитарности», предлагается отказаться от типовых проектов «зеркало на стене», а сделать выбор в пользу сдвоенных рабочих мест, поставленных в каком-нибудь нестандартном но в симметричном порядке. Дополнительным преимуществом такой конструкции является то, что соединительной частью этих рабочих мест станет стеллаж, на котором могут храниться необходимые принадлежности. Ниже представлен полный перечень парикмахерского оборудования. Цены приведены из расчёта на оборудование высокого класса с учётом скидок. В принципе, уровень цен может быть значительно (на 20-30%) ниже за счёт выбора более простых решений, но эта простота может «отпугнуть» порядка 10-15% потенциальных клиентов.

Оборудование	Цена (евро)	Количество	Сумма (евро)
Сдвоенное рабочее место (разделительный стеллаж, зеркало, полка)	1500	3	4500
Кресло для клиента (гидравлика с блокадой)	400	6	2400
Мойка с креслом и душем	1250	2	2500
Витрина	500	1	500
Сдвоенное кресло с душем	750	1	750
Сдвоенное кресло	700	1	700
Стерилизатор сдвоенный	250	2	500
Итого			13 100

В принципе означенной суммы достаточно для закупки оборудования простой парикмахерской, но, учитывая растущие запросы клиента, которому нужно, зачастую, не только постричься, но и провести ряд других процедур, не следует отказываться от возможности замены оборудования на более современное в недалеком будущем.

Услуги парикмахерской	Стоимость
Стрижка от	200 руб.
Укладка от	150 руб.
Лечение (сеанс) от	150 руб.
Окраска от	400 руб.
Оттенение от	250 руб.
Колорирование от	500 руб.
Тонирование от	600 руб.
Мелирование от	500 руб.
Химзавивка от	350 руб.
Плетение косичек от	3000 руб.
Наращивание волос (за прядь) от	100 руб.
Услуги косметические	
Маникюр от	200 руб.
Педикюр от	300 руб.
Чистка от	350 руб.
Уход аз лицом от	500 руб.
Уход за кожей вокруг глаз от	250 руб.
Наращивание ногтей от	1500 руб.
Парафинотерапия от	250 руб.
Наращивание ресниц	450 руб.
Депиляция воском от	250 руб.
Услуги визажиста от	200 руб.

Для оборудования кабинета красоты потребуются комплексное место для педикюра (стоимость около 2100 евро), рабочие места для специалиста по маникюру и визажиста (стоимостью по 1500 евро каждое). Также необходимо поставить в этот кабинет витрину, на которой будут храниться расходные косметические средства. Общая стоимость

оборудования кабинета красоты - 5600 евро. В холле, рядом со стойкой администратора (порядка 750 евро), можно поставить две витрины, на которых будут выставлены профессиональные средства по уходу за волосами, кожей рук, лицом и ногтями. Все они будут предназначены для продажи. Эту идею следует сделать одной из основных, так как доброжелательная рекомендация (консультация) с последующей продажей того или иного средства, помогут установить дружеские отношения с клиентами, что может принести дополнительную прибыль салону.

Также холл должен быть оборудован угловым диваном (400 евро) и журнальным столиком (150 евро), на котором должна лежать подшивка свежих изданий, чтобы занять время ожидающего клиента. Авторская разработка бара «Здоровье» может оказаться как нельзя кстати. У барной стойки с двумя-тремя столами будут предлагаться продукты здорового питания: овощные и фруктовые салаты продукты из сои, обезжиренные молочные продукты, свежие фрукты, натуральные соки и др. Бар должен быть оборудован холодильником, микроволновой печью и моноблоком для демонстрации кассет с записями передач о здоровье.

Суммарные инвестиции в оборудование, с учётом мебелировки и компьютеризации – служебных помещений, составят 27 тыс.50 евро.

Стоит принять во внимание некоторые вложения на ремонт и оформление помещения (порядка 5 тыс. евро), затраты на регистрацию, лицензирование, получение справки СЭС и другой разрешительной документации.

Потенциальная клиентура

Определить аудиторию, на которую следует рассчитывать при реализации данного плана, не так сложно. Если исходить из выбранной зоны месторасположения, то, безусловно, подавляющую часть посетителей составят жители окрестных домов. Причём 70-75% из них — женщины от 16 до 35 лет. Во многом именно этим обусловлено предложение по созданию бара «Здоровье».

Ценообразование

Разрабатывая ценовую политику, принимается во внимание направленность салона. Установленные цены должны будут занять вакуум, искусственно образованный противостоянием «элитных» салонов и «простых» парикмахерских, образуя таким образом доступный центр красоты и здоровья.

Указанные цены и есть та «золотая середина», которая позволяет предоставлять качественный сервис, не ущемляя интересов клиентов и организации. Может быть кому-то эти расценки покажутся высокими, потому следует разработать программу дисконтных скидок.

План по персоналу

Подбор персонала в сфере красоты и здоровья – один из определяющих. Залог успеха работы салона при той позиции, которую он пытается занять, - это личный контакт с клиентами. Естественно, мастера, которые предоставляют услуги, должны быть профессионалами и иметь материальную заинтересованность за доброе отношение с посетителями. Для этого всем сотрудникам и профессионалам предлагается установить дифференцированную оплату, по форме: оклад + 10% от заплаченных клиентом денег.

На второй год работы можно принять ещё 2-х мастеров.

Наименование должностей	Оклад	Количество	Сумма
Исполнительный директор	\$750	1	\$750
Бухгалтер	\$500	1	\$500
Администратор зала	\$500	1	\$500
Парикмахер	\$400	6	\$2400
Мастер по ногтям	\$400	2	\$800
Визажист-стилист	\$400	1	\$400
Работник бара	\$400	1	\$400
Уборщица	\$150	1	\$150
ИТОГО:			\$5900

Реклама и продвижение

Вопросы рекламы и продвижения в рассматриваемом – проекте можно разделить на две категории: непосредственная реклама, направленная на то, чтобы привлечь посетителя, и имиджевые расходы для того, чтобы сформировать у клиентов комплекс положительных эмоций от посещения заведения;

Для начала необходимо оформить вывеску, которая будет, сообщать о салоне прохожим. Учитывая планируемое расположение, это даст достаточно хороший эффект, т.к. мимо заведения будут пролегать стандартные дороги жителей квартала - в магазин, детский сад, парк, к остановке и др.

Неплохо напечатать ряд красочных памяток, которые клиент может взять с собой. Для реализации программы скидок необходимо изготовить дисконтные карты.

Поскольку главными посетителями салона станут жители окрестных зданий, то нет необходимости заниматься широкомасштабной рекламной деятельностью. Достаточно периодически организовывать доставку рекламных материалов (листовка формата А-5 с обещанием 5% скидки предъявителю).

Система скидок

Поскольку проект нацелен на установление некой «монополизации» рынка в рамках небольшого жилого массива, то данной бонусной программе при соблюдении технологии и сохранении качества работ гарантирован успех. Предлагается ввести два вида дисконтных карт: «Постоянный клиент» и «Привилегированный клиент». Каждая из них имеет свои особенности.

Владельцу карты «Постоянный клиент» предоставляются 5% скидки на все услуги, ему также предоставляется дополнительная 5% скидка в день рождения и возможность бесплатно забронировать по телефону время на прием у конкретного мастера. Получить эту карту можно в трех случаях:

- при единовременной оплате услуг на сумму свыше 500 руб.,
- приобретя ее за 250 руб.,
- в течение трех календарных месяцев, воспользовавшись суммарными услугами на сумму свыше 2000 руб.

Владелец карты «Привилегированный клиент» имеет право на 10% скидку. Так же обладатель этой карты получает дополнительную 5% скидку в день рождения, на Новый год, 8 Марта, 23-е февраля. Раз в месяц VIP-клиент имеет право привести одного человека и предоставить ему 5% скидку. Бронирование времени у мастера- бесплатно. Получить эту карту возможно в трёх случаях:

- в течение трёх месяцев, будучи обладателем карты «постоянного клиента», воспользовавшись услугами на номинальную сумму в 3000 руб.;
- в течение шести месяцев, будучи обладателем карты «постоянного клиента», воспользовавшись услугами на номинальную сумму в 7000 руб.;
- будучи обладателем карты «постоянного клиента», воспользовавшись услугами на номинальную сумму в 20000 руб.;

Мнение эксперта

Как справедливо отмечает разработчик этого бизнес-проекта, «в каждом более-менее крупном городе парикмахерских и салонов красоты хоть пруд пруди». Действительно, большинство из них причислены к категории «элитных» и взимают за услуги высокую плату. В обычных же пунктах обслуживания, как правило, длинные очереди, которые как раз и может ликвидировать предлагаемая бизнес-разработка, ориентированная на клиентов среднего достатка.

Вполне приемлема концепция проекта для малого и среднего бизнеса не только в крупных городах, но и в небольших поселках, где достаточно арендовать цокольный этаж какого-нибудь здания неподалеку от массовой застройки.

Выигрышным моментом проекта является скрупулезное изучение рынка предложений и установление цен за услуги на 20-30 процентов ниже среднего показателя. При этом автор делает ставку на то, что качество предоставления услуг за счет набора высокопрофессиональных мастеров будет конкурентоспособно с элитными заведениями.

Проект предусматривает организацию рабочих мест в ассиметричном и нестандартном порядке (сдвоенные столы, стеллажи и т.д.), что создает иллюзию «элитарности». Интересным кажется предложение оборудовать рядом со стойкой администратора несколько витрин с современными средствами по уходу за волосами, ногтями, кожей лица, которые посетители после квалифицированной консультации могут купить, как говорится, не отходя от прилавка. Однако разработчик проекта ограничивается по этому поводу общими фразами — это поможет «установить дружеские отношения с клиентами и принесет дополнительную прибыль...». Думается, в этой части проекта следует более подробно рассчитать экономические выгоды от тесного сотрудничества (без посредников) с производителями парфюмерной продукции.

Привлекательной стороной проекта видится организация барной стойки «Здоровье», возле которой можно заказать фрукты и овощи, диетические продукты из сои, обезжиренные молочные продукты. Кстати, этот список можно значительно расширить, предлагая, скажем, целебные минеральные воды, витамины в упаковках или же лекарственные травы. Предлагается более детально проработать в бизнес-проекте экономическую сторону этого направления, которое тоже может принести дополнительную прибыль.

Заслуживает внимания идея разработки и внедрения системы скидок — «Постоянный клиент», «Привилегированный клиент». Однако цена бонусов представляется несколько завышенной. Так, чтобы получить карту «Постоянный клиент», нужно воспользоваться одновременно услугами на общую сумму 500 рублей или же в течение трех месяцев набрать свыше 2 тысяч рублей. Нереально для клиента средней руки оплатить за полгода

услуги на 7 тысяч рублей, предварительно получив карту «Постоянный клиент», чтобы быть причисленным к статусу «Привилегированный клиент».

Исходя из вышеизложенного, следует увеличить первоначальные вложения до 90 тысяч евро (принятие в штат консультанта по лекарственным травам, лечебным водам,) диетическому питанию, оплата услуг дизайнера по оформлению рабочих мест и общего вида зала), Дополнительно затраченные 5 тысяч евро могут принести более высокую, чем планируется в бизнес-проекте, чистую прибыль — более 20 тысяч евро. Ведь дополнительный заработок принесут диетические продукты питания, парфюмерия и натуральные лекарственные средства.

Кейс 2

Мясо, пух и перо (Гусиная ферма)

Описание и цели проекта. Цель проекта — провести реконструкцию уже имеющегося помещения птичника, в результате чего будет обеспечен замкнутый технологический цикл производства, проведено техническое переоснащение производства и его инфраструктуры, закрепится и расширится управляемый сегмент регионального рынка мяса.

Накопление собственного капитала в фермерском хозяйстве создаст базу для закрепления производительных сил на селе и обновления технологии аграрного производства. Основной вид деятельности — выращивание гусей, приготовления пухо-перовой массы и убой птицы.

Описание продукции. Продукцией является мясо гусей и их пух. Продукция хозяйства — гусиное, белое, пухо-перовое сырье прижизненного ощипывания. Структура 1 кг сырья: пуха -28-32%; пера — 72-68%. Упаковка сырья — мешки из тика по 20 кг массы. Мясная продукция — гусиные тушки и субпродукты.

Характеристика рынка сбыта. География: г. Ростов-на-Дону, г. Шахты, г. Каменск, г. Миллерово (с общей численностью населения около 2-х млн. чел.). На избранный сегмент рынка поставки импортного гусиного мяса на настоящий момент практически не осуществляются.

С учетом удорожания кормов сокращаются поставки на рынок гусиного мяса и со стороны частных крестьянских хозяйств, занимающих сегодня доминирующее положение на региональном рынке.

Специализированные предприятия в данном районе по производству мяса птицы — Шахтинская, Каменская, Семикаракоровская птицефабрики — производят, в основном, куриное мясо и не оказывают, по существу, конкурентного воздействия на сбыт мясной продукции предприятия в выбранном сегменте рынка, рассчитанного на спрос покупателей с высоким уровнем доходности.

На обозначенной территории потребление мяса птицы в ежемесячном рационе семьи на каждого ее члена — 1,5 кг (при рыночной стоимости \$ 2.5 за кг) доступен при среднедушевом доходе более 120 долларов в месяц на одного человека, что составляет по данным статистических органов 2,7% для населения Ростовской области. Отсюда, потенциальная емкость рынка сбыта гусиного мяса составляет в месяц 81т.

Согласно технологической схеме производства дооткорм промышленной птицы, ее убой и реализация гусиного мяса осуществляются в течение 3-х месяцев. Тогда потенциальная емкость рынка в один производственный цикл составит: $81.000 \times 3 = 243.000$ кг.

При полном освоении запроектированных мощностей птицефабрики фермерское хозяйство рассчитывает на долю в управляемом сегменте рынка, составляющую около 15% от выбранного сегмента рынка: $243.000 \times 0,15 = 36.450$ кг/год.

Сбыт пухо-перового сырья планируется в полном объеме осуществлять на экспорт по полученным офертам от зарубежных предприятий-посредников и согласно договорам

намерений. Объем спроса составляет 3 тонны в год. Оптовая цена пуха — \$30 за кг.

План производства. Цель: развитие производственной мощности до уровня в 10.000 голов одновременного содержания птицы при условии ежегодного возобновления закупок молодняка.

Объекты инвестиций: производственные помещения, ресурсы для выпаса, строительство водонапорной башни, приобретение оборудования и машин, закупка молодняка птицы для годового объема производства. Проектируемая мощность птицекомплекса — 10.000 голов одновременного содержания. Производственный цикл для мясопродуктов — 6 месяцев (180 дней). Производственный цикл для пухо-перового сырья (один цикл в год): 1 стадия 50 дней (первое ощипывание пуха); 2 стадия — 40 дней (второе ощипывание); 3 стадия — 40 дней (третье ощипывание пуха).

Максимальная производственная мощность птицефабрики — 10.000 голов птицы, коэффициент падежа — 15%, выход промышленного мяса с одной птицы — 4 кг, выход пухо-перовой массы с одного ощипывания каждого гуся — 100 г.

Единовременные расходы

Статья расходов	Сумма (US)
Покупка земли (10 га).	50 000
Постройка корпусов птицефабрики	40 000
Приобретение транспортных средств	40 000
Строительство водонапорной башни	20 000
Покупка оборудования	10 000
ИТОГО:	160 000

Штатное расписание

Должность	Годовая зарплата (US)
Рабочие – 7 чел.	12 600
Аппарат управления – 2 чел.	9 600
ИТОГО:	22 200

Ежегодные расходы

Статья расхода	Сумма (US)
Закупка молодняка	20 000
Корма	10 000
Электроэнергия	125
Транспортные расходы	6 000
Прочие расходы	3 000
ИТОГО:	39 125

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Год	Расход	Доход	Прибыль	Нарастающая прибыль
1	-225 325	161 000	-64325	-64 325
2	-65 325	161 000	95 675	31 350
3	-65 325	161 000	95 675	127 025
4	-65 325	161 000	95 675	222 700
5	-65 325	161 000	95 675	318 375
	-486 625		318 375	
Год	Расход	Доход	Прибыль	Нарастающая прибыль
1	-225 325	107 667	-117658	-117658
2	-65325	107 667	42 342	-75316
3	-65325	107 667	42 342	-32974
4	-65325	107 667	42 342	9368
5	-65325	107 667	42 342	51 710
	-486 625		51 710	

Максимальный объем производства мяса в натуральном выражении составит: $10.000 \times (1 - 0,15) \times 4 = 34.000$ кг, что меньше прогнозируемых 36.450 кг/год 115% от емкости рынка) и, следовательно, характеризует прогноз сбыта с высокой вероятностью желаемого исхода. Максимальный объем производства пуха в натуральном выражении составит: $10.000 \times (1 - 0,15) \times 0,1 \times 3 = 2.550$ кг, что меньше подтвержденного спроса (3 тонны пухо-перовой массы — см. приложение) и является признаком гарантированного сбыта продукции в инвестиционный период.

Маркетинговый план

В качестве проектируемых каналов сбыта рассматриваются консервные заводы, Ростовский мясокомбинат и ряд мелких предприятий. В этих условиях *предприятие* на 3-4 года ориентируется на поставки своего высококачественного пухо-перового сырья за рубеж. Цены на данное сырье на западных рынках выше предлагаемых хозяйством, поэтому на прогнозируемый период сбыт продукции представляется устойчивым.

Проект окупается на 2 год и приносит среднегодовую прибыль 33 %.

Риски

Риском в данном случае является возникновение неблагоприятной конкурентной среды. Наилучший способ минимизации риска — ценовая дискриминация конкурентов, возможная благодаря присутствию значительного резерва прибыльности. Рассмотрим вариант снижения отпускных цен продукции в 1,5 раза.

Как мы видим, в случае вынужденного понижения отпускных цен в 1,5 раза доходность понижается до 2 % годовых.

Мнение эксперта

Бизнес-проект вполне соответствует нормам планирования реального предприятия, однако один момент не учтен. Риск, помимо падежа молодняка, заключен также в ландшафтной специфике региона. Ростовская область, в которой планируется размещение

предприятия, находится в степной засушливой зоне, за исключением прилегающих к Дону, Аксаю, Хопру и другим более-менее крупным рекам левад. При выпасе гусей на лугах возникает связанный с этим риск засухи, что повышает расхода на корм.

Что касается производства пуха, то это одна из наиболее оригинальных сторон плана, которая делает его более привлекательным со стороны инвестора. Пока в России эта отрасль птицеводства недоразвита. Пуховое сырье действительно востребовано за рубежом в гораздо большей степени, чем в России. Другой вопрос, как разработчик будет решать массу проблем, связанных с таможенными пошлинами, транспортировкой и т.п. — ничего этого в бизнес-плане не указано. Не указано, и куда будут осуществляться поставки пухо-перового сырья: ясно, что поставлять сырье в Германию и поставлять его в США - совершенно разные транспортные расходы.

Спрос на гусяное мясо в регионе — отдельный разговор. Известно, что на юге России употребление в пищу гусятины намного более распространено, чем, например, в средней полосе. Однако сложно спрогнозировать, что же, все-таки, более предпочтительно для жителя области, уровень жизни в которой не выше, чем в среднем по стране: более дешевая и доступная курятина, выпускаемая указанными в тексте птицефабриками, или более дорогая гусятина. К тому же, гусятина — тяжелая пища, многим людям противопоказанная. Поэтому более актуально рассматривать в качестве рынка сбыта города с достаточно высоким уровнем жизни - Ростов-на-Дону, Новочеркасск, Таганрог. В станицах же, чаще всего, развито натуральное хозяйство и вряд ли мясо гусей будет пользоваться спросом. В мелких городских населенных пунктах из-за дороговизны, по сравнению с курятиной, гусятина спросом пользоваться не будет.

В бизнес-плане абсолютно не рассматривается вопрос формирования собственного маточного стада. Ко всему прочему, не затронут вопрос, куда девать яйца гусей и их скорлупу. Обычно гусиные яйца непосредственно в пищу не употребляются в силу определенных традиций и предрассудков (хотя, теоретически, употреблять их в пищу можно, хотя, при недостаточной термической обработке велик риск заразиться сальмонеллезом), однако их можно использовать в качестве разного рода добавок при приготовлении теста и т.п.

Таким образом, рассмотрено была только первоначальная стадия проекта, все же остальное требует доработки.

Кейс 3

ПРИДОРОЖНЫЙ МОТЕЛЬ

Месторасположение. Проект создания мотеля предусматривает приобретение в собственность земельного участка в 15 соток на расстоянии около 150 км от Москвы, сопредельного с одной из крупных международных трасс.

Приведенные расчеты составлены с учетом того, что устав предприятия предусматривает ежеквартальную выплату в качестве дивидендов – 90% нераспределенной прибыли учредителям, начиная со второго года.

Развитие. Проект предусматривает строительство двух корпусов: жилого (12 номеров по 12-15 кв.метров) и административного, в котором предусматриваются площади для сдачи в аренду под ресторан «фаст-фуд» и магазин.

Продвижение. Размещение наружной рекламы вдоль трассы. Не исключен вариант рассылки справочной информации транспортным компаниям, но эффект данного мероприятия предсказать трудно.

Налогообложение. Данный расчет предлагается с учетом налога на прибыль, но без НДС, т.к. организация бухгалтерского учета планируется по упрощенной форме налогообложения. ЕСН оставляется на усмотрение инвестора.

Пакет документов:

- Анализ состояния гостиничного бизнеса в России.
- Анализ состояния рынка мини-гостиниц и мотелей.
- Анализ востребованности данной услуги.
- Анализ динамики развития и прогнозирование возможных тенденций на рынке.
- Детальный план организационных мероприятий.
- Проект застройки участка.
- Техническая документация по строительству.
- Перечень и характеристики возможных арендаторов.
- Ценовая политика и стоимость услуг.
- План мероприятий по продвижению.
- План по персоналу и основные показатели при подборе кадров.
- Полный расчет развития предприятия на два года.
- План маркетинговой компании и дисконтных программ.
- Положение о персонале, должностные инструкции и положение о материальном вознаграждении.
- Пакет документации по планово-экономическому анализу и ведению управленческого учета.
- Оценка независимого эксперта.

Организационный этап. После того, как завершится регистрация юридического лица (планируется ООО), начинается подбор земельного участка. Оптимальное расстояние – 150 км от Москвы – по Минской, Киевской, Новорижской или другой трассе. Расчетная цена за сотку земли – 450 евро. Требуемая площадь – 15 соток. После оформления собственности приступают к возведению и отделке зданий, а также обустройству территории.

После возведения и отделки зданий необходимо найти арендаторов, как для ресторана «фаст-фуд», так и для магазина. Оптимально будет вести речь о сотрудничестве с крупными торговыми сетями, но не исключается и сотрудничество с местными организациями.

Персонал. Подбор персонала предлагается вести из числа местного населения. Незначительные затраты на обучение – не большая проблема по сравнению со снижением на 40-60% Фотом. Штатная численность организации составляет 17 человек.

Продвижение. Для продвижения планируется использовать рекламные щиты вдоль выбранной трассы. Однако лучшим способом продвижения могут быть только положительные отзывы клиентов. Учитывая, что 70-75% пользователей услуг ресторана и магазина, оставляющие свои машины на платной охраняемой стоянке, являются дачниками, то 80% пользователей мотеля скорее всего будут водители большегрузного транспорта («дальнобойщики»). А поскольку эта среда весьма дружная, лестные отзывы смогут сыграть значительную роль в развитии проекта.

Полный план по персоналу выглядит следующим образом:

Администратор	\$350,00	1	\$350,00
Бухгалтер	\$250,00	1	\$250,00
Начальник охраны	\$200,00	1	\$200,00
Охранник	\$150,00	6	\$900,00
Горничная	\$150,00	4	\$600,00
Прачка	\$200,00	1	\$200,00
Электрик	\$100,00	1	\$100,00
Автомеханик	\$150,00	2	\$300,00
Итого:		17	\$2 700,00

Финансовые показатели. Расчет с учетом отчислений инвестору и уплаты налога на прибыль дал следующие показатели:

Поступления 1-го года – 130 тыс. 875 евро.

Расходы 1-го года – 60 тыс.600 евро.

Чиста прибыль 1-го года – 12 тыс.504 евро.

Чистая прибыль 2-го года – более 91 тыс.евро.

Длительная окупаемость проекта ни в коем случае не должна вводить в заблуждение. Создание мотелей, особенно если речь идет о строительстве целой сети дорожных мини-гостиниц, весьма перспективно, что, кстати, видно из коэффициента отдачи на активы, который втрое превышает необходимый минимальный показатель. Это говорит о том, что потенциальный инвестор в ожидании скорейшего возврата вложенных средств может смело продать данное предприятие после первого года (вернув порядка 50 000 евро), где-то за 200 – 250 тыс. евро, в зависимости от успешности реализации, и получит при этом неплохую прибыль.

Кейс 4

ВТОРАЯ ЖИЗНЬ АВТОПОКРЫШКИ

Цель проекта. Планируется создать предприятие, занимающееся переработкой изношенных автомобильных покрышек, для получения резиновой крошки различных фракций.

Описание продукции. В результате механической переработки 1,5 тонны изношенных автопокрышек получается 1 тонна резиновой крошки, которая широко применяется не только в резиново-технической промышленности. Вообще, спектр применения резиновой крошки достаточно широк. В зависимости от степени измельчения ее применяют для изготовления новых покрышек, для получения других резинотехнических изделий для автомобилей. Из крошки также готовят шланги, водоотталкивающие покрытия для крыш, железнодорожные шпалы, напольные коврики и даже покрытия для автомобильных дорог.

Характеристика рынка сырья. Объем производства покрышек огромен, и их недолговечный срок службы позволяет обеспечить планируемое предприятие достаточным объемом вторичного сырья. Во всем мире ежегодно выбрасывается на свалку более чем 3 миллиарда шин. Еще большее количество там же находится уже давно. Для обеспечения завода достаточным количеством сырья необходимо стимулировать поставки – предлагается организовать скупку вторсырья из расчета 70 рублей за тонну. Думается, на многих автотранспортных предприятиях, территории которых захламлены отслужившими свой срок покрышками, с энтузиазмом воспримут это предложение.

Характеристика рынка сбыта. Резиновая крошка востребована шинными заводами, заводами РТИ, предприятиями, занимающимися ремонтом и модернизацией дорог, нефтехимическими предприятиями, использующими крошку как заменитель ценного каучука. Одним из самых перспективных направлений использования резиновой крошки является обустройство автомобильных дорог. Ее введение в состав покрытия заметно снижает себестоимость работ, резко увеличивает срок службы, «смягчает» движение по оживленной автотрассе, что, безусловно, оценят владельцы платных участков дорог. Расход крошки составляет примерно 14-15 тонн на один километр дороги. Потребность всех автодорожных предприятий России в резиновой крошке составляет 45 тысяч тонн в год. Участники рынка отмечают, что спрос на продукт переработки шин постоянно растет, а существующие перерабатывающие предприятия не могут пока полностью удовлетворить потребность этого рынка. Средняя цена одной тонны резиновой крошки – 9 тысяч рублей.

Конкурентная среда. Огромное количество скопившихся на свалках автопокрышек говорит о недостаточно развитом в России бизнесе на рынке переработки вторичного сырья. Имеется всего около 30 предприятий, занимающихся этой деятельностью. Среди них наиболее крупные: Волжский регенераторно-шиноремонтный завод, Чеховский регенератный завод (Московская область), «Теплиер-Центр» и «КамЭкоТе» (Москва). Как видим, в Московском регионе присутствуют только два крупных производителя, а становление рынка переработки отходов, в частности переработки автомобильных покрышек, в России еще только начинается, так что опасаться активности конкурентов на

начальном этапе явно не стоит.

Организационный этап. Для начала необходимо зарегистрировать ООО (6 тыс.рублей) с упрощенной системой налогообложения (если налог платится со всей суммы дохода, то в этом случае его ставка - 6%). После оформления документов надо найти площади для будущего завода. Из-за дороговизны стройматериалов нет смысла сооружать новые цеха и складские помещения. В арендуемом здании должно быть не менее 300 кв. метров, для склада хранения сырья и готового продукта потребуется 1500 кв.метров, под административное здание – 100 кв. метров. Территория должна иметь близко расположенные автомобильные и железнодорожные подъезды. Подобные площади сдаются в Ногинском районе Подмосковья за 500 руб. кв.м в год.

Потребуется оборудование: установка для отделения металлокорда и агрегат для помола отходов стоимостью 4 млн 950 тыс. рублей, производительностью 1000 кг резиновой крошки в час. Требуемый персонал для обслуживания линии 1-2 человека на смену. Придется также закупить погрузочную технику – 2 погрузчика в цех (180 тыс.рублей), агрегат для загрузки резиновой крошки (300 тыс.рублей). Естественно потребуется офисная мебель и оргтехника – 250 тыс. руб.

Объемы сбыта и ценообразование. Производственные мощности позволят перерабатывать полторы тонны автомобильных покрышек в час, получая из них 1 тонну резиновой крошки. Работая по 8 часов в день, возможно производить 240 тонн резиновой крошки в месяц, что обеспечит этим продуктом предприятия Московской области только на 25%.

План по персоналу

Должность	Количество	Оклад (руб.)
Исполнительный директор	1	60 000
Директор по маркетингу	1	45 000
Менеджеры по работе с клиентами	3	45 000
Бухгалтер	1	30 000
Секретарь	1	15 000
Охрана	3	45 000
Операторы производственной линии	2	36 000
Водители погрузчиков	4	60 000
Оператор погрузочной машины	1	20 000
ИТОГО:	17	356 000

Финансовый план (1-й год)

Месяц	Доход	Расход	Прибыль	Нарастающая прибыль
1	360 000	6 865 000	- 6 505 000	- 6 505 000
2	432 000	687 000	- 255 000	- 6 760 000
3	540 000	699 000	- 159 000	- 6 919 000
4	720 000	720 000	0	- 6 919 000
5	1 080 000	762 000	318 000	- 6 601 000
6	2 160 000	888 000	1 272 000	- 5 329 000
7	2 160 000	888 000	1 272 000	- 4 057 000
8	2 160 000	888 000	1 272 000	- 2 785 000
9	2 160 000	888 000	1 272 000	- 1 513 000
10	2 160 000	888 000	1 272 000	241 000
11	2 160 000	888 000	1 272 000	1 031 000
12	2 160 000	888 000	1 272 000	2 303 000
ИТОГО:				1 207 880 (с учетом налога)

Финансовый план (2-й год)

Месяц	Доход	Расход	Прибыль	Нарастающая прибыль
1	2 160 000	888 000	1 272 000	2 479 880
2	2 160 000	888 000	1 272 000	3 751 880
3	2 160 000	888 000	1 272 000	5 023 880
4	2 160 000	888 000	1 272 000	6 295 880
5	2 160 000	888 000	1 272 000	7 567 880
6	2 160 000	888 000	1 272 000	8 839 880
7	2 160 000	888 000	1 272 000	10 111 880
8	2 160 000	888 000	1 272 000	11 383 880
9	2 160 000	888 000	1 272 000	12 655 880
10	2 160 000	888 000	1 272 000	13 927 880
11	2 160 000	888 000	1 272 000	15 199 880
12	2 160 000	888 000	1 272 000	16 473 880
ИТОГО:				14916 680 (с учетом налога)

Налог 6% со всей суммы дохода – 1 млн. 555 тыс. 200 руб.

Ежемесячные затраты (руб.)

Статья	Расход
Зарплата персоналу	356 000
Арендная плата	250 000
Плата за электроэнергию	10 000
Закупка сырья	252 000
Затраты на топливо	20 000
ИТОГО:	888 000

Загрузка оборудования на 100% (работа круглосуточно, в три смены) не целесообразна из-за возможных перебоев с поставками сырья. Средняя стоимость резиновой крошки по России – 9 тыс. руб. за тонну.

Единовременные затраты

Статья	Расход
Регистрация ООО	6 000
Оборудование для переработки покрышек	4 950 000
Закупка погрузочной техники	660 000
Офисная техника и мебель	250 000
Создание фирменного стиля	21 000
Ремонт	300 000
ИТОГО:	6 187 000

Риски. Возможны перебои с поставками сырья, которые впрочем, можно избежать, сотрудничая с крупными областными автотранспортными предприятиями. Риск появления нового конкурента не так страшен, т.к. рынок переработки авторезины только начинает складываться. Однако во избежание обострения конкуренции в будущем следует особое внимание уделять долгосрочным отношениям с поставщиками и с заказчиками. Таким образом, первоначальные вложения 6 млн. 865 тыс. руб., принесут 14 млн. 916 тыс. 680 руб. к концу второго года деятельности.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Этот бизнес-проект интересен уже тем, что предлагается решение одной из экологических проблем любого города. Впечатляющие цифры приводит автор: во всем мире ежегодно на свалку отправляется более 3 миллиардов автопокрышек, еще большее количество там уже накопилось за много лет. Правда, на Западе из такого вторичного сырья давно научились изготавливать полезные вещи — шланги, водоотталкивающие покрытия крыш, резинотехнические детали для автомобиля. России же только предстоит наладить такое производство, ведь те 30 предприятий страны, которые этим занимаются, не решают проблему утилизации резиновых изделий.

Таким образом, на рынке вторичного сырья, по сути дела, нет конкурентов, и бизнес-идея сулит высокие прибыли после реализации. Правда, на первоначальном этапе потребуются солидные инвестиции — более 6 миллионов рублей, — на покупку оборудования по

переработке автопокрышек, погрузо-разгрузочной техники и обустройство офиса. Предлагается заключить договора на поставку сырья с автотранспортными предприятиями, заинтересовав их материально (за каждую тонну списанных автопокрышек — 700 рублей). Однако к этому можно предложить и «бесплатный вариант» — организация специальной бригады, которая будет собирать автошины на свалках, возле частных гаражей и даже во дворах. Главная продукция планируемого предприятия — резиновая крошка, объемы которой, — в среднем 240 тонн за месяц.

И автор прав, что одними из главных потребителей могут стать автодорожники, покрывающие скоростные магистрали резиновым покрытием из вторичного сырья. Сегодня в России потребность такой продукции — не менее 45 тысяч тонн в год.

Это обстоятельство только подтверждает перспективность задуманного проекта. Впрочем, и экономические раскладки впечатляют: вложив около 7 миллионов рублей (первоначальные затраты, зарплата сотрудникам, рекламная компания и т.д.), можно к концу второго года работы довести нарастающую прибыль почти до 15 миллионов рублей.

Ставя задачу решения некоторых экологических проблем, автор, однако, предлагает разместить свое экологически вредное производство в ближнем Подмоскowie. Думается, следует подобрать более подходящее место для предприятия по переработки вторичного сырья.

Кейс 5

КАФЕ БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Цель проекта. Целью проекта является создание кафе быстрого обслуживания в Москве, в районе метро «Новогиреево», для обслуживания жителей и гостей города. Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания для людей со средним уровнем дохода.

Описание предприятия. Данный проект планируется реализовать без образования юридического лица для уменьшения налогообложения и упрощения финансовой отчетности.

Для организации производства требуется приобрести:

- технологическое оборудование (кофе-автомат, микроволновые печи, холодильные камеры, разделочный инструмент, посуду);
- мебель;

• произвести небольшой ремонт помещения, направленный на улучшение интерьера. Помещение планируется взять на правах долгосрочной аренды.

Основные требования к персоналу - наличие необходимой профессиональной квалификации. Общее количество создаваемых рабочих мест, включая руководителя – 12 человек.

Данный проект предусматривает создание предприятия, которое должно занять пустующую на сегодняшний день нишу на рынке общественного питания в данном районе (район торгового центра «Олимп»). Значительных сезонных колебаний спроса не предполагается. Ценовая политика ориентирована на потребителей со средним уровнем дохода (в Москве — около \$300).

Описание рынка. На сегодняшний день проблема общественного питания в Перовском районе достаточно актуальна. В частности, возле метро «Новогиреево» расположены кинотеатр «Киргизия», универсам «Перекресток», достаточно крупный крытый вещевой рынок, магазин дешевой одежды «Для всей семьи», торговый центр «Олимп», ряд продуктовых магазинов, аптека.

В районе станции метро крупные предприятия общественного питания представлены рестораном «Дядя Коля» и кафе возле самой станции метро напротив «Олимпа». Средние предприятия - летние кафе «Старый мельник» и бешмянное кафе напротив него. К мелким относится ряд маленьких закусочных с кавказской кухней с обратной стороны рынка, три палатки с выпечкой (слойки, чебуреки и т.п.), точка быстрого питания «Крошка-картошка», две точки с курами-гриль.

Общей отличительной чертой второй и третьей категории является ограниченный ассортимент выпускаемой продукции, что вызвано небольшими размерами занимаемых ими помещений.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что действующие в районе метро «Новогиреево» предприятия общественного питания не могут в полной мере удовлетворить на данном рынке спрос и существует реальная потребность в кафе быстрого обслуживания с широким ассортиментом предлагаемой продукции, высоким сервисом и качеством обслуживания и сравнительно невысокими ценами.

В силу того, что предприятий общественного питания подобного уровня в данном районе нет, и ниша, на которую будет ориентировано кафе, практически свободна, серьезной

конкурентной борьбы не предполагается.

Предварительный список продуктов приведен в таблице. Номенклатура продуктов по каждому типу составляет от 5 до 15 наименований.

Наименование продукта	Ед.изм.	Цена (\$)
Кофе	Чашка	1,0
Мороженое	Порция	0,5
Пирожное	шт.	0,25
Бутерброды	шт.	0,5
Горячие блюда	Порция	1,2
Десертные блюда	Порция	0,7
Пиво	Бутылка	1,0
Окорочка-гриль	Порция	1,5
Салаты	Порция	1,0

Производственный план. После окончания подготовительного периода запускается производство. Срок выхода на проектную мощность определен в два месяца. Ввиду выгодного месторасположения проведение крупной рекламной кампании не планируется. На первоначальном этапе возможно проведение небольших рекламных мероприятий, направленных на информирование потенциальных клиентов об открытии нового кафе быстрого обслуживания в этом районе. Основное требование к этим мероприятиям - целевое направление рекламы при минимуме затрат. Этого можно достичь путем размещения рекламных объявлений в холлах офисных и административных зданий, расположенных в этом районе, проведением презентации с приглашением представителей организаций предприятий и крупных фирм, находящихся в этом районе, оформлением вывески на фасаде здания, в котором будет размещаться кафе, и так далее.

Проект окупается за 2 месяца и приносит за год \$119137,24 чистой прибыли, что составляет 43 % годовых.

Риски. К рискам можно отнести понижение спроса зимой на пиво, что, насколько можно ожидать, компенсируется повышением спроса на кофе и, возможно, горячие блюда. В свою очередь, летом резко повысится спрос на пиво, и несколько уменьшится спрос на кофе. Таким образом, сезонные колебания спроса можно не принимать во внимание.

Спрос может упасть в случае изменения конкурентной ситуации в близлежащем районе, т.е., в случае возникновения аналогичных точек. Новые точки общепита в районе метро «Новогиреево» открываются не чаще, чем одна раз в год. Рассмотрим вариант с падением объемов продаж в 2 раза в случае появления одного конкурента. Во избежание порчи продуктов закупки будут осуществляться в соответствии с раскупаемостью товара. Поэтому расходы, потенциально формирующие убыток, фиксированы и не связаны с оборотными средствами. В этом случае имеем следующий финансовый план.

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Месяц	Расход	Нарастающий расход	Доход	Прибыль	Нарастающая прибыль
1	- 37028,51	- 37028,51	30941,75	- 43115,27	- 6086,76
2	- 21766	- 58794,51	33150	- 47410,51	5297,24
3	- 21766	- 80560,51	33150	- 69176,51	16681,24
4	- 21766	- 102326	33150	- 90942,51	28065,24
5	- 21766	- 124092,51	33150	- 112708,51	39449,24
6	- 21766	- 145858,51	33150	- 134474,51	50833,24
7	- 21766	- 167624,51	33150	- 156240,51	62217,24
8	- 21766	- 183390,51	33150	- 172006,51	73601,24
9	- 21766	- 211156,51	33150	- 199772,51	84985,24
10	- 21766	- 232922,51	33150	- 221538,51	96369,24
11	- 21766	- 254688,51	33150	- 243304,51	107753,24
12	- 21766	- 276454,51	33150	- 265070,51	119137,24
Итого:		- 276454,51			119137,24

ЕДИНОВРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ	
Статья расхода	Стоимость этапа (\$)
Покупка кофе-автомата	5057
Покупка оборудования	4252
Покупка мебели	4252
Отделка помещения	2551
Итого:	16 112
ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ РАСХОДЫ	
Наименование	(\$)
Налоговые платежи	500
Аренда помещения	2 500
Транспортные расходы	580
Охрана	500
Прочие расходы	1 166
Итого:	5 246

ПЛАН ПЕРСОНАЛА

Должность	Количество (чел.)	Тыс.руб.
Продавец	6	1200
Повар	2	600
Уборщица	1	100
Посудомойка	2	300
ИТОГО	11	2200

ФОРМИРОВАНИЕ ДОХОДА

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кофе	3734	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Мороженное	1400	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Пирожное	1866,7 5	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Бутерброды	3267	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500
Горячие блюда	3360	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
Десертные блюда	980	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050
Пиво	4667	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Окорочка- гриль	4200	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
Салаты	7467	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
ИТОГО:	30942	33150	33150	33150	33150	33150	33150	33150	33150	33150	33150

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кофе	1493,6	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
Мороженное	196	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Пирожное	149,34	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Бутерброды	1306,8	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
Горячие блюда	1484	1590	1590	1590	1590	1590	1590	1590	1590	1590	1590
Десертные блюда	2473,5 1	2650	2650	2650	2650	2650	2650	2650	2650	2650	2650
Пиво	532	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570
Окорочка- гриль	1400	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Салаты	4435,2 6	4640	4640	4640	4640	4640	4640	4640	4640	4640	4640
ИТОГО:	13470, 51	14320	14320	14320	14320	14320	14320	14320	14320	14320	14320

Товар	Расход
Кофе	0,4
Мороженное	0,07
Пирожное	0,02
Бутерброды	0,2
Горячие блюда	0,53
Пиво	0,53
Окорочка-гриль	0,5
Салаты	0,58

Месяц	Расход	Нарастающий расход	Доход	Прибыль
1	-32538,34	-32538,34	20628	- 11910,34
2	-16993	-49591,34	22100	5107
3	-16993	-66584,34	22100	5107
4	-16993	-83577,34	22100	5107
5	-16993	-100570,34	22100	5107
6	-16993	-117563,34	22100	5107
7	-16993	-134566,34	22100	5107
8	-16993	-151159,34	22100	5107
9	-16993	-168542,34	22100	5107
10	-16993	-185535,34	22100	5107
11	-16993	-202528,34	22100	5107
12	-16993	-219521,34	22100	5107
Итого:		- 219461,34		44266,66

ИТОГО: в худшем варианте имеем доходность 20% годовых.

Мнение эксперта

Сильная сторона проекта в том, что автор предлагает открыть, практически, единственную в упомянутом районе точку, где можно нормально перекусить. Отсутствие в ассортименте крепких спиртных напитков вселяет уверенность в том, что с порядком в проектируемом кафе будет все нормально. В настоящее время российская рыночная экономика все же приобретает некоторый оттенок цивилизации, доходы населения растут, и потенциальный покупатель становится более притязательным к качеству продукции, которую ему предлагают. «Макдональдсы» же - это уже пройденный этап, поскольку жители Москвы и других крупных городов давно уже поняли, что по вкусовым качествам эта продукция далеко не самая лучшая, да и пользы для здоровья никакой. К тому же, «Макдональдсов» и «Ростиксов» по всей Москве не понаставишь — места много они занимают.

Из слабых сторон проекта следует отметить недостаточную проработку меню. Классификация блюд на салаты, горячие блюда и т.п. слишком сильно упрощена. Между тем, вряд ли следует ожидать успеха в точке быстрого питания, в ассортименте которой будут числиться только одно горячее блюдо, один салат, один сорт кофе и т.п. Этот пункт, конечно, нуждается в доработке. Ассортимент должен иметь более широкий ценовой диапазон.