

СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Цель: создать бизнес-план, на основании которого вы лично, ваши партнёры, инвесторы или кредитные организации могли бы оценить бизнес и принять необходимые решения, в том числе и по финансированию вашего проекта.

Рекомендации к выполнению задания

Бизнес-план (инвестиционный проект) – это документ, который описывает все основные аспекты будущего бизнеса, анализирует все проблемы, с которыми предприятие может столкнуться, а также определяет пути достижения поставленных целей. Правильно составленный бизнес-план отвечает на вопрос, стоит ли вообще вкладывать деньги в это дело, и принесёт ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Бизнес-планы бывают двух видов:

1) Для внутреннего использования – для себя и соучредителей, где дело представлено со всеми сильными и слабыми сторонами;

2) Для внешнего использования – для кредитных организаций и прочих инвесторов, где проект представлен в наиболее выгодном свете. При этом не стоит забывать, что бизнес-план должен быть реальным – не стоит выдавать желаемое за действительное.

Бизнес-план для внутреннего использования позволит избежать таких потенциальных ошибок, как нехватка капитала для функционирования фирмы, отрицательный баланс движения денежной наличности, неверный подбор персонала, неправильный выбор местонахождения предприятия и погоня не за тем рынком. Такой инструмент используется постоянно как инструмент управления, оценки и контроля эффективного бизнеса.

Бизнес-план для внешнего использования должен убедить кредиторов и инвесторов в возврате своих вложений и в получении достаточной прибыли на денежные средства. В варианте для внешнего пользования желательно показать участие инициатора проекта в финансировании капиталовложений (обычное требование банков, чтобы собственные средства инвестора составляли от 15 %), что для инвестора будет являться дополнительной гарантией успеха и свидетельством серьёзности намерений бизнес-плана. Чем больше доля для инициатора проекта в его финансировании, тем выше шансы в привлечении инвестора или кредитора.

Бизнес-план пишется на перспективу, то есть составлять его стоит примерно на три года вперёд, при этом для первого года основные показатели желательно сделать в месячной разбивке, для второго – поквартально, и, начиная с третьего года, можно ограничиваться полугодовыми или годовыми показателями. Чем меньше срок окупаемости, тем выше привлекательность проекта. Бизнес-план для внутреннего использования является конфиденциальным документом.

Структура бизнес-плана, приведённого ниже, является не более чем схемой, которую вы можете использовать при разработке документа по своему усмотрению, так как никакой единой утверждённой формы бизнес-плана не существует. Объём документа зависит от сложности проекта и целей написания.

Но в любом случае, бизнес-план – документ краткий и лаконичный, легко читаемый. Текст его желательно иллюстрировать графическим материалом и диаграммами.

Схема бизнес-плана

1. Резюме:

- Цель плана;
- Потребность в финансах, их предназначение (для каких целей они необходимы); – Краткое описание бизнеса и его целевого клиента;
- Что делает ваш бизнес непохожим на бизнес конкурентов;
- Что именно должно вызвать доверие к вашему бизнесу (отчётные материалы, квалификация руководителя и т. д.);
- Выдержки из основных финансовых положений.

2. Цели и задачи:

- Анализ идеи;
- Основные направления и цели деятельности;
- Характеристика отрасли промышленности.

3. Продукт (услуга):

- Описание продукта (услуги) и их применение;
- Отличительные качества или уникальность;

- Технология и квалификация, необходимые в вашем бизнесе;
 - Лицензии/патентные права;
 - Возможность совершенствования продукта/услуги;
 - Описание потенциальных поставщиков.
4. Анализ рынка:
- Покупатели;
 - Конкуренты (их сильные и слабые стороны);
 - Сегменты рынка;
 - Размер рынка;
 - Оценочная доля на рынке;
 - Состав вашей клиентуры;
 - Влияние конкуренции.
5. План маркетинга:
- Маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции/услуги) – словесные характеристики продукции, услуг в сравнении с конкурирующими;
 - Ценообразование;
 - Схемы распространения товаров;
 - Методы стимулирования продаж.
6. План производства:
- Расположение помещений;
 - Оборудование;
 - Источники поставки основных материалов и оборудования;
 - Использование субподрядчиков.
7. Управленческий персонал:
- Основной руководящий состав;
 - Вознаграждение руководящего состава;
 - Краткие выводы по планированию количества и состава персонала.
8. Источники и объём требуемых средств:
- Объём требуемых средств;
 - Источники поступления необходимых денежных средств (кредит, наличие собственных средств и т. п.);
 - Сроки возврата средств.
9. Основные пункты финансового плана и оценка риска:
- Планируемый объём продаж в течение реализации проекта;
 - Себестоимость;
 - Прибыль;
 - Риски и пути их снижения.
10. Детальный финансовый план (бюджет):
- Прогноз объёма продаж;
 - Оценка прибыли и убытков;
 - Анализ движения наличных денежных средств (ежемесячно на первый год, а затем – поквартально).
11. Эффективность бизнеса: основные показатели эффективности (чистая приведённая стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости, доходность вложений и т. п.).

Примеры реальных бизнес-планов

Бизнес-план выращивания промышленной птицы

1. Цели бизнес-плана и задачи бизнеса

Целями бизнес-плана являются:

- 1) обоснование рентабельности выбранного вида деятельности — выращивание промышленной птицы на действующих собственных производственных площадях, реализация пухоперового сырья;
- 2) выявление условий рынка и прогноз продаж готовой продукции при наращивании мощности производства в инвестиционный период;
- 3) оценка ожидаемых финансовых результатов бизнеса и построение финансовой стратегии предприятия при расчетах с банком за заемные средства.

Задачи предприятия в инвестиционный период:

- осуществить реконструкцию помещения птичника с целью подготовки производств ^ас обеспечению замкнутого технологического цикла (первая «очередь производство на основе закупаемого молодняка птицы;
- вторая очередь — собственная инкубация молодняка птицы с промышленным производством яиц от племенного стада птицы с последующим производством пухоперового сырья и промышленного мяса);
- провести техническое переоснащение птицефабрики и обеспечивающей инфраструктуры, обновить парк машин и технологического оборудования;
- закрепиться и расширить управляемый сегмент регионального рынка сбыта мяса промышленной птицы на основе прямых договоров со сбытовыми организациями;
- реализовать договоры-намерения и укрепить каналы сбыта пухоперового сырья экспорт;
- обеспечить накопление массы прибыли от производства и сбыта готовой продукции, достаточной для удовлетворения личного потребления.

2. Предприятие и его продукция

2.1. Месторасположение и собственность предприятия

ЗАО «Престиж» расположено в Саратовской обл., имеет землеотвод 4 га в собственности для организации птицепроизводящей деятельности.

В собственности ЗАО «Престиж» находится помещение птичника стоимостью 150 000 руб. Здание птичника кирпичное, площадью 1395 м², с пристройками, фундамент каменный, перекрытия деревянные, крыша шиферная. Помещение птичника оборудовано водопроводом от артезианской скважины, канализацией, вентиляцией, отоплением, освещением.

Техническое оборудование птичника и агрегатов для приготовления пухоперового сырья оценивается в 1 037 000 руб. Для освоения современных технологий выращивания птицы и приготовления пухоперового сырья основные фонды предприятия требуют реконструкции и развития производственной инфраструктуры.

2.2. Технология и продукция предприятия

Основным видом деятельности является выращивание птицы (гусей) для приготовления пухоперовой массы и убоя, для реализации мяса после окончания циклов ощипывания пуха.

Технологический цикл составляет не более 6 месяцев. Основные мощности птицефабрики на момент анализа загружаются не более чем на 20—25% в силу отсутствия средств на закупку племенного стада птицы и реконструкцию птичника.

Кормовой базой птицефабрики являются пастбищные угодья, частично посевные площади, но основные корма закупаются у предприятий — изготовителей комбикормов.

Технология раздачи кормов, очистка помещений, ощипывание пуха, убой птицы, доведение тушек до кондиционных требований выполняются вручную.

Продукция хозяйства — гусиное белое пухоперовое сырье прижизненного ощипывания. Структура 1 кг сырья: пуха — 28—32%; пера — 72—68%. Упаковка сырья — мешки из тика по 20 кг массы.

Потребителями пухоперового сырья являются предприятия-заготовители в регионах, странах СНГ. Достигнутый объем поставок — 580—630 кг сырья в год. Выпуск аналогичной продукции в регионе (прижизненное ощипывание птицы) на промышленной основе практически не ведется. Технология приготовления пухоперовой массы на действующих птицефабриках является сопутствующим процессом, осуществляется на убитых птицах, что значительно снижает качество приготавливаемой массы и сужает рынок сбыта производителей. В частном аграрном секторе Саратовской обл. заготовка пухоперового сырья не развита. Приведенные факторы подтверждают целесообразность заполнения данной рыночной ниши в расчете на растущую потребность в высококачественном пухоперовом сырье на отечественном и зарубежном рынках.

Мясная продукция — гусиные тушки и субпродукты. Выход мяса с одной единицы птицы — 4 кг (мясо высшей и первой категории). Достигнутый годовой объем производств составляет 7,8—8,5 т мясной продукции. Рынок сбыта местный: кооперативные рынки в городах Саратовской обл. (розничная продажа — 45%); торгово-посреднические предприятия (оптовая продажа — 40%); предприятия общепита (продажа по договорам — 15%).

Сбыт мясной продукции хозяйства осуществляется по среднерыночным ценам в условиях конкуренции с товарозамещающей продукцией отечественного и зарубежного производства (куриными тушками и окорочками, тушками утки, мясом индейки и т. д.).

Производство гусиного мяса на промышленной основе в регионе не развито ввиду его нерентабельности при чисто мясном производстве (из-за большой длительности производственного цикла откорма гусей, относительно высокой трудоемкости выращивания данного вида птицы, большого удельного расходования кормов).

В сочетании с производством пухоперового сырья реализация мясной продукции гусиных ферм выравнивается со среднеотраслевым уровнем рентабельности мясопроизводящих предприятий, а сам бизнес становится конкурентоспособным.

3. Инвестиционный план

Инвестиционный замысел ЗАО «Престиж» состоит из двух очередей, таких как:

- развитие производственной мощности до уровня в 10 000 голов одновременного содержания птицы при условии ежегодного возобновления закупок молодняка;
- организация собственного инкубационного производства молодняка птицы при наличии маточного стада гусей.

Данный бизнес-план ориентирован на обоснование условий реализации первой очереди развития предприятия и подготовку производства ко второй очереди.

Объектами инвестиций по первой очереди развития являются (см. табл. 1):

- реконструкция производственных помещений;
- строительство водонапорной башни;
- приобретение оборудования и машин;
- закупка молодняка птицы для годового объема производства.

Таблица. 1

Объекты и направления инвестиций

Направления инвестиций	Источники средств		Сумма инвестиций, тыс. руб.
	собственные	заемные	
1. Приобретение производственных помещений и оборудования	800		800
2. Приобретение молодняка птицы	300	300	600
3. Капитальное строительство и реконструкция: строительство водонапорной башни	150	300	450
реконструкция производственных помещений		200	200

4. Приобретение оборудования и машин, таких как:			
трактор		400	400
кормораздатчик		200	200
машина сухого ощипывания птицы	180		180
Всего инвестиций	1430	1400	2830
Из них: основные фонды — 2230 тыс. руб.			

Сумма инвестиций по первой очереди проекта — 2 830 000 руб., из них за счет собственных средств реализуется 1 430 000 руб., за счет заемных — 1 400 000 руб.

Проектируемая мощность птицекомплекса — 10 000 голов одновременного содержания птицы.

Производственный цикл для мясопродуктов — 6 месяцев (180 дней) от закупки молодняка до убоя промышленной птицы (1 цикл в год).

Производственный цикл для пухоперового сырья (1 цикл в год):

1 стадия — 50 дней (первое ощипывание пуха);

2 стадия — 40 дней (второе ощипывание пуха);

3 стадия — 40 дней (третье ощипывание Пуха).

Принятая технологическая схема с одним годовым циклом (первая очередь развития, предусматривает возможность технического обслуживания и реконструкции основных фондов, что отражается в операционном графике работ (табл.2).

В соответствии с инвестиционным замыслом предприятия на предпроектной стадии производства осуществляется заключение договоров-намерений на экспорт пухоперового сырья, на закупку молодняка птицы (гусят), поставку кормов.

Предварительная разработка проектно-сметной документации на реконструкцию производственных помещений и производство строительно-ремонтных и капитальных работ предусматривается в момент получения заемных средств, о чем имеется договоренность с соответствующими подрядными организациями.

Поставка и монтаж технологического оборудования и машин осуществляются после первого производственного цикла вследствие того, что на первом цикле значительные инвестиции были вложены в закупку молодняка птицы и кормов. Кроме того, часть заемных средств резервируется для обеспечения устойчивости развития и последующего их вложения в оборудование, машины и строительство во втором инвестиционном цикле (табл.2).

После второго инвестиционного периода предприятия со своими финансовыми возможностями в состоянии продолжать капитальное строительство, закупать машины и технологическое оборудование.

Таблица 2

Операционный график инвестиционного периода

Кварталы	Периоды инвестирования											
	2003 г.				2004 г.				2005 г.			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Заключение контрактов на экспорт пухоперового сырья	+					+						
2. Заключение договоров на приобретение молодняка птицы и кормов						+						

3. Кредитование			+									
4. Поставки молодняка и кормов			+	+	+	+	+	+	+	+	+	
5. Выход на производственну ю мощность 50%			+	+	+	+						
6. Реализация						+		+	+		+	+
7. Реконструкция и строительство				+		+	+		+	+		
8. Поставки оборудования и машин. Расчеты с поставщиками					+	+			+	+		
9. Расчеты с подрядчиками							+				+	
10. Выход на производственну ю мощность 75%								+		+		
11. Выход на производственну ю мощность 100%											+	+
12. Расчеты с кредиторами												

В конце инвестиционного периода (3-й год) завершается строительство объектов инфраструктуры, осуществляется модернизация и переоснащение технологического оборудования, ремонт производственных помещений (табл. 2).

4. Анализ рынка

4.1. Состояние рынка сбыта готовой продукции

ЗАО «Престиж» работает на внутреннем региональном рынке (сбыт мяса птицы) и на внешнем рынке (экспорт пухоперового сырья по договорам поставок с иностранными партнерами).

Географический ареал сбыта мясopодуKтов: г. Саратов, г. Энгельс и другие города Саратовской обл.

Потенциальная емкость рынка сбыта гусяного мяса при цене 85 руб. за 1 кг составит в месяц около 81 000 кг.

Согласно технологической схеме производства дооткорм промышленной птицы, ее убой и реализация гусяного мяса осуществляются в течение 3 месяцев. Тогда для предприятия ЗАО «Престиж» потенциальная емкость рынка в один производственный цикл составит: $81\ 000 \times 3 = 243\ 000$ кг.

На избранный сегмент рынка поставки импортного гусяного мяса в настоящий момент времени практически не осуществляются.

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

Специализированные предприятия в данном районе по производству мяса птицы производят в основном куриное мясо и не оказывают по существу конкурентного воздействия на сбыт мясной продукции ЗАО «Престиж» в выбранном сегменте рынка, рассчитанном на спрос покупателей с высоким уровнем доходности.

При полном освоении запроектированных мощностей птицефабрики ЗАО «Престиж» рассчитывают на долю в управляемом сегменте рынка, составляющую около 15% выбранного сегмента рынка: $243\ 000 \times 0,15 = 36\ 450$ кг/год.

Прогнозируемый объем производства и продаж гусяного мяса рассчитывают исходя из:

- максимальной производственной мощности птицефабрики — 10 000 голов птицы;
- коэффициента падежа — 15%;
- выхода промышленного мяса с одной единицы птицы — 4 кг.

Тогда максимальный объем производства в натуральном выражении составит: $10\ 000 \times (1 - 0,15) \times 4 = 34\ 000$ кг, что меньше прогнозируемых 36 450 кг/год (15% емкости рынка) и, следовательно, характеризует прогноз сбыта с высокой вероятностью желаемого исхода.

Сбыт пухоперового сырья планируется в полном объеме осуществлять на экспорт по полученным офертам от зарубежных предприятий-посредников и согласно договорам. Основное требование, предъявляемое к пухоперовому сырью со стороны покупателей, — его качество. Данным требованиям ЗАО «Престиж» отвечает, так как прижизненное ручное ощипывание птицы дает высокие технологические и потребительские характеристики пухоперовой массы.

Прогнозируемый объем производства и реализации пухоперового сырья рассчитывается исходя из заявленного спроса на готовую продукцию и следующих внутренних условий:

- выход пухоперовой массы с одного ощипывания птицы — 100 г;
- количество циклов ощипывания в год — 3;
- максимальная производственная мощность птицефабрики — 10 000 голов;
- коэффициент падежа — 0,15.

Тогда максимальный объем производства в натуральном выражении составит: $10\ 000 \times (1 - 0,15) \times 0,1 \times 3 = 2550$ кг, что меньше спроса (3 т пухоперовой массы) и является признаком гарантированного сбыта продукции в инвестиционный период.

4.2. Анализ рынка сырья

Сырьевой базой производства ЗАО «Престиж» являются:

- собственные пастбищные угодья;
- посевные площади для выращивания зеленой массы;
- предприятия, производящие комбинированные корма.

По установившимся договорным отношениям с зерновыми элеваторами ЗАО «Престиж» осуществляет закупку основной массы кормов для промышленного стада гусей.

Предприятие пользуется оптовыми скидками с цены за единицу сырья (кормов) в силу оптовых закупок. Установившаяся цена 1 кг кормов на момент анализа составляла 2—2,5 руб./кг.

При опытной среднегодовой (среднецикловой) норме потребления комбикормов в сутки на одну голову птицы, равной 200 г, и стаде птицы в 10 000 штук в цикле (при коэффициенте падежа 0,15) с учетом длительности производственного цикла выращивания птицы на мясо в 180 суток получаем годовую потребность в комбикормах в объеме:

$10\ 000 \times (1 - 0,15) \times 0,2 \times 180 = 306\ 000$ кг/год, а в стоимостном выражении издержки на закупку кормов составят: $306 \times 2 = 612$ руб.

Таким образом, рынок кормов и цены на них можно считать устоявшимися, а каналы поступления — проверенными и надежными на весь инвестиционный период.

5. План производства

5.1. Расчет объема оборота

Исходные данные:

- мощность птицефабрики — 10 000 голов птицы одновременно;
- основная продукция — пух гусиный, мясо гусиное, субпродукты;
- производственный цикл для мясопродуктов — 6 месяцев (180 дней) от закупки молодняка до убоя промышленной птицы.

Производственный цикл для пуха:

- 1-я стадия — 50 дней (первое ощипывание пуха);
- 2-я стадия — 40 дней (второе ощипывание пуха);
- 3-я стадия — 40 дней (третье ощипывание пуха).

Выход пуха с одной птицы за одно ощипывание — 100 г. Коэффициент падежа — 15%. Количество циклов в год — 3.

Годовой план производства пуха: $10\ 000 \times 3 \times (1 - 0,15) \times 0,1 = 2550$ кг/год.

Производственный цикл для мяса:

- выход мяса птицы (без субпродуктов) с одной головы — 4 кг;
- коэффициент падежа — 15%;
- количество циклов в год (180 дней) — 1.

Годовой план производства мяса птицы:

$10\ 000 \times 1,0 \times (1 - 0,15) \times 4 = 34\ 000$ кг. Объем оборота по пуху в год (при оптовой цене пуха 169,5 руб. /кг):

$2550 \times 169,5 = 432\ 225$ руб. Объем оборота по мясу птицы в год (при оптовой цене 85 руб. за 1 кг мяса птицы):

$34\ 000 \times 85 = 2\ 890\ 000$ руб.

Общий объем оборота фирмы в год:

$432\ 225 + 2\ 890\ 000 = 3\ 322\ 225$ руб.

Налог с валовой выручки 10%: $3\ 322\ 225 \times 0,1 = 332\ 222,5$ руб.

Чистый доход с оборота: $2\ 990\ 002,5$ руб.

5.2. Расчет издержек производства

1. Материальные издержки:

1) стоимость закупаемого молодняка птицы:

— цена оптовая ед. молодняка (суточный цыпленок) — 20 руб./шт.;

— стоимость одной закупки: $10\ 000 \times 20 = 200\ 000$ руб.;

2) стоимость кормов на год:

— расход кормов на 1 голову в день (среднегодовой) — 200 г;

— стоимость 1 кг кормов — 2 руб./кг;

— годовая (180 дней) потребность в кормах (падеж 15%):

$0,2 \times 180 \times 10\ 000 \times (1 - 0,15) = 306\ 000$ кг/год;

— издержки на корма годовые: $306\ 000 \times 2 = 612\ 000$ руб./год.

2. Издержки на заработную плату:

— месячный оклад одного рабочего — 1500 руб.;

— месячный оклад работника аппарата управления — 2500 руб.;

— рабочих в год (7 чел.): $1500 \times 12 \times 7 = 126\ 000$ руб.;

— работников аппарата управления в год (2 чел.) $2500 \times 12 \times 2 = 60\ 000$ руб.

Всего на заработную плату в год: 180 000 руб.

3. Издержки на топливо и энергию в год:

— расход энергии на промывку и сушку 1 кг сырья — 0,7 кВт;

— вес сырья — 2550 кг;

— стоимость 1 кВт — 0,9 руб.;

— расход на электроэнергию для промышленных нужд: $2550 \times 0,7 \times 0,9 = 1606,5$ руб.

4. Транспортные расходы в год:

— расходы на внутренние транспортные перевозки — 280 000 руб.;

— расходы на контейнерные перевозки: контейнер 5 т = 282 500 руб.;

— тара — мешки (из тика, 30 руб. за 1 мешок, объем — 20 кг товара):

$2,550/20 \times 30 = 382$ руб.

— таможенные издержки: $432\ 225 \times 0,0015 = 648$ руб.

Всего на транспортные расходы: 566 973 руб.

5. Услуги сторонних организаций: 120 000 руб./год.

6. Амортизация (5% стоимости основных фондов):

$2\ 050\ 000$ руб. $\times 0,05 = 102\ 500$ руб.

Издержки годовые всего: 1 783 079,5 руб.

5.3. Расчет прибыли и рентабельности:

— объем оборота — 3 322 225 руб.;

— налог с оборота — 332 222,5 руб.;

— чистый доход с оборота — 2 990 002,5 руб.;

— издержки — 1 783 079,5 руб.;

— плата по процентам за кредит — 336 000 руб. (из расчета 24% годовых);

— прибыль — 870 923 руб.;

— уровень рентабельности — 41,1%.

6. Стратегия маркетинга и сбыта

Сбыт готовой продукции ЗАО «Престиж» организует по мере увеличения объема производства и расширения каналов реализации продукции.

В случае неблагоприятной конъюнктуры сбыта мяса птицы (при падении доходности населения, резком скачке объемов поставок импортного гусиного мяса, непрогнозируемом появлении конкурирующих фирм) в качестве коммерческой стратегии хозяйство определило для себя стратегию «ценовой дискриминации» конкурентов. Такой ход борьбы за рынок сбыта предприятие может себе позволить путем снижения доли прибыли в цене в силу значительного запаса финансовой прочности бизнеса, а также возможности варьирования ассортимента выпускаемой продукции.

Будучи практически единственным в районе специализированным предприятием по промышленному выращиванию гусей, ЗАО «Престиж» в состоянии через расширяющуюся сеть каналов сбыта мяса птицы удержать запланированную долю рынка в 13—15%, как и предусматривается бизнес-планом.

Сбыт пухоперового сырья высокого качества предприятие планирует и в постинвестиционный период осуществлять на экспорт. Потребность отечественных промышленных потребителей в пухоперовой массе удовлетворяется ныне (и прогнозируется на 3—5 лет) сырьем невысокого качества, поставляемым птицекомбинатами соответственно по относительно низким ценам.

В этих условиях ЗАО «Престиж» на 3—4 года ориентируется на поставки своего высококачественного пухоперового сырья за рубеж. Цены на данное сырье на западных рынках выше предлагаемых ЗАО «Престиж», поэтому на прогнозируемый период сбыт продукции предприятия представляется устойчивым.

7. Финансовый план. График погашения кредита

Финансовый план предприятия составлен исходя из графика поэтапного ввода мощностей птицефабрики (50, 75, 100%), принятой очередности капитальных вложений и расчетов с поставщиками и подрядчиками (см. табл. 3), а также с учетом цикличности производственного процесса выращивания промышленной птицы на убой (для реализации мяса птицы) и периодов ощипывания птицы для реализации пухоперового сырья.

Таблица .3

Финансовый план

Показатели, тыс. руб.	Периоды инвестирования (кварталы) и % освоения мощности											
	2003 г.				2004 г.				2005 г.			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Мощность, %			50	50	50	50	75	75	75	75	100	100
ПОСТУПЛЕНИЯ			1400		1445	216		2167,5	324		2890	432
Выручка					1445			2167,5			2890	
Мясо						216			324			432 J
Пух-перо												
Кредит			1400									
ПЛАТЕЖИ	644	354	743	1274	714	2300	1359	455	972	914		
Расчеты с поставщиками молодняка			300			450			600			
Расчеты с поставщиками кормов			106	200			200	259		306	306	
Расчеты с подрядчиками							200				450	
Расчеты с поставщиками оборудования и машин					200	200			100	100		
Другие платежи и налоги			190	190	459	540	320	706	659	215	372	914
Платежи по % (возврат кредита)			8,4	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4				
Баланс (1—2)			+75,6	-35,4	+180,7	+88,6	-71,4	140,0 + 153,0,0	+188,1	-45,5	+412,8	+340,6
Нарастающим			+75,6	+40,2	+220,9	+309,5	+238,1	+391,0	+579,1	+533,1	+946,5	+1287,0

ИТОГОМ												
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Примечание

Расшифровка статьи «Другие платежи и налоги» представлена в табл. 4.

Финансовый план (см. табл. 3) отражает движение денежных потоков по периодам инвестирования в разрезе баланса: «Поступления» (1) — «Платежи» (2). Нарастающий итог баланса (5) отражает накопление денежных средств предприятия для погашения банковского кредита в конце второго года инвестиционного периода и средств второй очереди развития и потребления в конце третьего инвестиционного года.

Для обеспечения положительного сальдо предпринимательской деятельности необходимо льготное кредитование, что позволяет погасить банковский кредит через 18 месяцев с момента кредитования (восемь кварталов инвестиционного периода).

Точку безубыточности предприятие проходит в конце первого года предпринимательской деятельности (пять кварталов инвестиционного периода), что благоприятно с точки зрения скорейшего накопления средств для возврата кредита.

Таблица.4

Расшифровка статьи «Другие платежи и налоги»

Показатели, тыс. руб.	Периоды инвестирования (кварталы)											
	2003 г.				2004 г.				2005 г.			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Налог с оборота						124,5		124,5			166,1	166,1
Расходы на з/п			18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Энергия			0,5	0,5	0,9	0,9	11,5	11,8	0,5	0,5	13,0	13,0
Транспортные расходы			7,0	7,0	7,0	18,0	7,0	7,0	18,0	7,0	7,0	18,0
Услуги сторонним организациям			3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0
Амортизация			4,0	4,0	5,0	5,0	6,0	6,0	6,5	6,5	8,7	8,7
Всего по статье			19,0	19,0	45,9	54,0	32,0	70,6	65,9	21,5	37,2	91,4

График погашения кредитных средств и процентов по кредиту отражен в табл. 3.

8. Анализ рисков и расчет эффективности

На момент погашения кредита (8 кв.) запас надежности предприятия составит $391,0 - 140,0 = 2,79$, что означает значительную гарантию возвратности кредита.

Коммерческий риск оценивается вероятностью потери оборотных средств в прогнозируемой точке безубыточного оборота (5 кв.) и равен: $74,3 / 22 = 0,34$.

Рентабельность деятельности после выплаты кредита составляет: $324,0 / 135,9 = 2,38$.

Рентабельность инвестиций (12 кв.) равна: $1\ 287,0 / 265 = 4,86$. Инвестиционный риск на прогнозируемый момент погашения кредита (8 кв.) равен: $140 / (391 + 140) = 0,26$.

Срок окупаемости кредитных средств: $140 / 180,7 = 0,77$ года.

Заключение

Данный бизнес-план разработан с целью обоснования своевременности и полноты возврата кредитных средств и платежей по кредиту за счет прибыли от производственной и реализационной деятельности предприятия — инициатора проекта. Позитивным фактором для кредитора представляется сравнимая с суммой заемных средств величина собственных вложений предприятия в данный инвестиционный проект. При прочих равных условиях прогнозируемая рентабельность вида деятельности по проекту предполагает сжатые сроки накопления чистой прибыли, достаточной для погашения кредита и сохранения при этом большого запаса финансовой устойчивости.

Бизнес-план создания рекламной кампании

1. Резюме

Рекламное агентство «Фаворит» создается с целью предоставления своим клиентам (заказчикам) профессиональной помощи в разработке, организации и проведении всевозможных рекламных акций:

- тщательная разработка и создание предлагаемого товара или услуги;
- оригинальный творческий подход к решению рекламных задач клиента;
- планирование рекламных кампаний, оптимально соответствующих бюджету клиента;
- организация пресс-конференций, презентаций и других мероприятий «паблик рилейшнз»;
- изготовление любого рекламного оборудования для проведения проектов;
- участие высококвалифицированного персонала на каждом этапе рекламной кампании.

В настоящее время лишь немногие рекламные агентства в России отвечают требованиям заказчика и потребителя рекламируемых товаров. Эффективна только профессионально выполненная реклама. Она не должна быть навязчивой, монотонной. Мы даем заказчику рекомендации как лучше представить рекламный материал, чтобы более полно отразить в нем положительные свойства рекламируемого товара, применяя психологические знания для наилучшего рекламного воздействия на человека.

Рекламируя товар, мы пытаемся создать диалог, который начинает производитель, а потребитель поддерживает, покупая или не покупая товары на рынке.

Цель нашего проекта — обеспечить потребителей товаров и рекламодателей качественной рекламой: показать, какой же должна быть настоящая реклама.

Ежемесячная выручка должна составить 27 520 долл.

2. Средства и возможности для осуществления проекта

Для осуществления проекта мы арендуем помещение на углу улиц Московская и Чапаева. Это очень удобно для нас, так как в этом районе сосредоточено большое количество рекламных агентств — производителей полиграфической, сувенирной продукции — наших потенциальных партнеров. Мы имеем квалифицированных работников и руководителей.

2.1. Описание вида деятельности

Мы будем заниматься планированием и проведением рекламных кампаний, оптимально соответствующих бюджету клиента. Наши заказчики — отечественные и иностранные производители, считающие необходимым продвижение своего товара на российском рынке. Наше агентство многопрофильное. Мы в состоянии удовлетворить потребности масштабного характера. У нас нет собственной производственной базы, но мы располагаем широкой базой рекламных агентств — производителей полиграфической, сувенирной и другой продукции, необходимой для проведения рекламной кампании. С некоторыми из них мы уже установили тесные деловые связи.

Наша фирма была зарегистрирована в мае 2004 г. как общество с ограниченной ответственностью.

Наши учредители — коммерческий директор и исполнительный директор — внесли в уставной капитал по 4500 руб. В случае банкротства они отвечают размерами своих вкладов. Оба — квалифицированные специалисты в своей области, закончили высшие учебные заведения. У нас есть бухгалтер и два менеджера, каждый из которых отвечает за свой проект, психологи, художник-дизайнер. Мы можем привлекать по мере необходимости сценариста и водителя.

Считаем, что уже за один год работы наше рекламное агентство приобретет хорошую репутацию.

Название «Фаворит» дано не случайно: оно отражает наше желание быть лучше всех.

2.2. Описание услуги

Наше рекламное агентство занимается тщательной разработкой и проведением рекламной кампании какого-либо продукта. При выполнении своей работы мы учитываем особенности товара и пожелания заказчика, создавая особый образ продукции. На основе полученных выводов мы изготавливаем макет будущей рекламы и предоставляем его заказчику для ознакомления (сюда относятся сценарий рекламной акции, тексты объявлений, количество привлеченных промоутеров, перечень необходимого рекламного оборудования). Масштаб рекламной кампании рассчитывается в зависимости от бюджетного планирования клиента. После одобрения заказчиком эскизов наше агентство изготовит

окончательные исходные материалы. В процессе всей работы мы будем консультироваться с представителями заказчика и проводить при необходимости дополнительные исследования.

Основные места проведения рекламных кампаний — рестораны, кафе, ночные клубы, магазины. Для осуществления акции по желанию клиента могут быть привлечены девушки-модели и молодые люди от 18 до 28 лет, артистическая труппа, танцевальная труппа, музыканты. Мы располагаем обширным списком промоутеров, необходимых для проведения рекламной кампании.

На сегодняшний момент в Саратове нет рекламных агентств, которые используют принципы работы, похожие на предлагаемые нами.

2.3. Оценка рынка сбыта

Сегодня в России на рекламу тратятся значительные финансовые средства. Экономические обороты рекламного бизнеса в нашей стране практически сравнялись с оборотами в сфере торговли нефтью. Однако сейчас в России рекламная деятельность переживает острый кризис. Для достоверности приведем данные анкетирования, проведенного американским Фондом Сороса в 2002 г., чтобы выяснить, на что ориентируются покупатели, приобретая товары, от чего зависит их выбор. В одном из вопросов анкеты корреспондентов просили охарактеризовать современную российскую рекламу. Большинство опрошенных отметили, что российская реклама «навязчива» (84 человека), «примитивна» (72 человека), «субъективна» (47 человек), «самодовольна» (34 человека).

Вы не можете отделаться от навязчивой и однообразной рекламы. Нельзя не сказать о недостоверности рекламной информации. Очень часто реклама совершенно не соответствует содержанию того, что рекламируется. До недавнего времени никто в России не наказывал за неточности в рекламе, никто не следил за достоверностью предлагаемой информации. В настоящее время на защиту своих прав встали как отдельные покупатели, так и объединения — общества покупателей.

В 1996 г. принят Закон «О естественных монополиях», новая редакция Закона «О защите прав потребителей» и Закон «О рекламе».

Таким образом, в России цивилизованный рынок предлагаемых реальных услуг находится на стадии формирования. В перспективе он будет расти, так как число фирм товаропроизводителей, предпочитающих качественную рекламу, неуклонно увеличивается.

Основными клиентами нашего рекламного агентства будут преимущественно крупные фирмы, уделяющие особое внимание качеству рекламы. Это в первую очередь иностранные компании, считающие необходимым продвижение своего товара на российском рынке. По нашим прогнозам они составят 50% общего числа наших клиентов. Во-вторых, это российские товаропроизводители, ищущие новые рынки сбыта для своей продукции или выпускающие товар-новинку. Их доля — 30% общего числа клиентов. Наконец, это рестораны, клубы, отели в Москве, желающие привлечь новых посетителей либо укрепить свой имидж, — 20%. Всех наших заказчиков мы готовы обеспечить мощной, хорошо продуманной и неповторимой рекламой, включающей широкий диапазон каналов и методов воздействия.

3. Конкуренция

В тройку наших ближайших конкурентов входят рекламное агентство «Глобус», рекламное агентство «Эдельвейс», рекламное агентство «Грация».

В порядке убывающей значимости можно выделить определяющие факторы конкурентоспособности и рассчитать ее количественные параметры (табл. 5 и 6).

Таблица 5

Факторы конкурентоспособности

Критерий	«Фаворит»	Основные конкуренты		
		«Глобус» (1)	«Эдельвейс» (2)	«Грация» (3)
Качество	Высокое исполнение работы	Высокое исполнение работы	Высокое исполнение работы не всегда	Неисполнение своих обязательств
Индивидуальный подход	Творческий, нестандартный подход	Выполнение работ с определенной долей творчества	Выполнение работ стандартно	Использование некорректных способов рекламы
Уровень цены	Выше средней	Выше средней	Выше средней	Выше средней

Местонахождение	Близко расположены РА с собственными производственными базами	Расположение неудобное	В центре города	В центре города
Исключительность услуги	Услуга-новинка	Услуга-новинка	Услуга-новинка	Услуга-новинка
Репутация фирмы	Новое рекламное агентство	Ненадежная репутация	Ненадежная репутация	Сомнительная репутация

Таблица 6

Расчет конкурентноспособности

Параметры	Весомость параметров	Наше рекламное агентство		1		2		3	
		P	a*p	P	a*p	P	a*p	P	a*p
Качество	0,2	0,9	0,18	0,9	0,18	0,5	0,1	0,3	0,06
Индивидуальный подход	0,15	1	0,15	0,6	0,09	0,3	0,045	0,1	0,015
Уровень цены	0,2	0,7	0,14	0,7	0,14	0,7	0,14	0,7	0,14
Местонахождение	0,15	0,8	0,12	0,4	0,06	0,9	0,135	0,9	0,135
Исключительность услуги	0,2	1	0,2	1	0,2	0,5	0,1	0,5	0,1
Репутация фирмы	0,1	0	0	0,6	0,06	0,5	0,05	0,3	0,03
Суммарный коэффициент конкурентоспособности	E = 1,00		0,79		0,73		0,57		0,48

В процентном выражении коэффициенты конкурентоспособности (суммарные) отражают действительное положение фирмы на рынке. Преимущества нашего рекламного агентства выше по сравнению с конкурентом 1 на 6%, с конкурентом 2 — на 22%, с конкурентом 3 — на 31%.

Конкурент 1 имеет и сложившуюся репутацию, и постоянных клиентов. Нашей фирме необходимо завоевать хорошую репутацию среди потенциальных клиентов, приложить все усилия для удовлетворения потребностей уже существующих клиентов. Немаловажно, что это не повлияет на цену рекламы. Для постоянных заказчиков мы будем предоставлять скидки в размере 3%.

Наш неординарный, творческий подход к исполнению своих обязанностей несомненно завоевывает симпатии рекламодателей.

Интерес рекламодателя к услугам нашего агентства мы рассчитываем привлечь за счет:

- творческого, неординарного подхода индивидуального к каждому заказчику;
- качественной работы высококвалифицированных специалистов;
- многопрофильности нашего агентства и широкого диапазона предоставляемых услуг.

4. Маркетинг

Рекламное агентство располагается на углу улиц Московская и Чапаева, где сконцентрировано огромное количество компаний-изготовителей печатной, сувенирной и другой рекламной продукции, имеющих собственную производственную базу. Они, как правило, являются узкоспециализированными и сосредоточивают свои действия на определенном виде рекламной продукции. С некоторыми из них нас связывают тесные деловые отношения. В связи с узкопрофильной деятельностью наших партнеров зачастую их клиенты становятся нашими. Самое трудное — привлечь рекламодателей и сделать так,

чтобы они приходили вновь и вновь. Поэтому мы приложим все усилия для удовлетворения потребностей клиента. Тем самым надеемся распространить хорошую репутацию о себе в среде рекламодателей.

Мы ориентируемся на широкую всестороннюю рекламу нашего агентства. На первом этапе мы планируем разослать факсимильные сообщения крупным корпорациям, нашим потенциальным клиентам. Мы намереваемся дать рекламу о предоставляемых нами услугах в печатной специализированной продукции. По мере получения дохода и увеличения оборотного капитала руководство нашего агентства намеревается участвовать в широкомасштабных рекламных выставках. Это дает преимущества в получении информации о своих конкурентах и об их новых услугах, а также возможность найти новых заказчиков и заключить с ними предварительное соглашение. В дальнейшем мы планируем использовать компьютерную сеть в качестве носителя рекламы и считаем, что общая эффективность ее будет значительно превосходить другие средства массовой информации (СМИ). Аудитория у компьютерных сетей значительно уже (крупные корпорации, рекламные агентства, банки), а процент потенциальных клиентов выше. Все перечисленные СМИ будут использоваться в течение долгого времени и по мере необходимости будут подключаться новые, на наш взгляд, весьма эффективные средства рекламы.

В мировой практике установлены расценки на услуги рекламного агентства — 15% общего рекламного бюджета заказчика.

Мы считаем правильным придерживаться именно этой концепции оценки наших услуг. Постоянным клиентам и клиентам с большим рекламным бюджетом будут предоставляться скидки в размере 3%.

5. План производства

На основе полученных данных мы разрабатываем предварительный сценарий рекламной акции.

Сюда относятся:

- место проведения: клуб, ресторан, магазин, школа (выбор зависит от рекламируемого товара и целевой группы);
- промоутеры, способствующие продвижению товара. Их задача — приложить всяческие усилия для привлечения внимания к товару.

Это могут быть улыбчивые девушки-модели, галантные юноши, профессиональные танцоры, артисты, музыканты.

Как правило, мы предлагаем нашим клиентам использовать один из способов рекламы — сувенирную продукцию с логотипом рекламируемого товара. Людям, пришедшим на презентацию, нравится получать маленькие подарки. В эскиз разрабатываемой акции включается необходимая бутафория. Вся творческая деятельность агентства предопределяет, что создаваемая рекламная кампания должна обязательно зафиксироваться в сознании целевой группы. От этого зависит эффективность рекламы. Поэтому мы стараемся, чтобы каждая акция представляла собой неповторимое шоу, связанное с рекламируемым товаром.

Эскиз представляется на рассмотрение заказчику, и после его одобрения либо неодобрения наше агентство вносит по мере необходимости коррективы и готовит основные материалы. После этого менеджер, ответственный за проект, определяет затраты, связанные с ведением проекта, представляет клиенту для подписания.

Все дальнейшие действия — заказ сувенирной продукции и бутафории в производственных рекламных агентствах, проведение тренинга с персоналом, договоренность с администрацией о месте проведения, вплоть до проведения акций — координирует менеджер под руководством исполнительного директора.

6. Организационный план

В качестве правового статуса мы выбрали общество с ограниченной ответственностью. Эта форма проста в осуществлении и удобна для нас по своей структуре. Общество с ограниченной ответственностью имеет уставный капитал 9 000 руб. Он образуется в результате вложения денег (по 4500 руб.) генерального директора и исполнительного директора. В случае банкротства, а также по заключенным договорам каждый учредитель ответственен в размере своего вклада.

По форме собственности наше общество с ограниченной ответственностью имеет частную форму. Владельцы — генеральный директор и исполнительный директор.

6.1. Обязанности работников предприятия

Директор занимается кадрами, заключает договоры с рекламодателями и производственными рекламными агентствами, которые поставляют нам сувенирную, печатную и другую рекламную продукцию, посещает выставки и конференции по обмену опытом.

Бухгалтер ведет всю финансовую деятельность фирмы (начисление и уплата налогов, распределение прибыли, расчет и выдача заработной платы).

Исполнительный директор контролирует деятельность менеджеров, художника-дизайнера, психолога, водителя.

Психолог определяет целевую группу на рынке, потребляющую рекламируемый товар, их потребности и делает выводы о том, как рекламируемый товар удовлетворяет эти потребности.

Художник-дизайнер на основе данных, полученных психологом, разрабатывает сценарий рекламной кампании, учитывая интересы потребителей.

Менеджер, ответственный за проект, контролирует деятельность психолога и художника-дизайнера, связывается с производственными рекламными агентствами, промоутерами, администрацией заведения, где проводятся презентации. Менеджер ответственен за обеспечение акций всем необходимым рекламным материалом, проводит тренинги с промоутерами, координирует их деятельность до окончания рекламной кампании. Менеджер при необходимости может вести параллельно максимум два проекта.

Для удовлетворения запросов всех клиентов мы берем на должность менеджера двух человек.

Водитель ответственен за транспортное обеспечение проекта.

Курьер возит необходимые документы от заказчика к исполнителю и наоборот.

Как правило, бюджет, выделенный заказчиком на рекламу товара, составляет не менее 50 000 долл. Наши агентские в соответствии с мировой практикой составляют 7500 долл.

Заработная плата менеджеров, художника-дизайнера и психолога составляет 200 долл. + 5% с каждого проекта.

Заработная плата водителя составляет 400 долл., курьера — 250 долл.

Заработная плата администрации — 800 долл.

Организационная схема управления рекламным агентством представлена на рис. 1.



1. Организационная схема управления

6.2. Коммерческие риски

Заработная плата наших сотрудников может ежедневно увеличиваться; все зависит от качества их работы.

Сотрудниками нашей фирмы будут в основном молодые энергичные люди в возрасте от 18 до 30 лет. Для нас в человеке обязательны:

- добросовестность;
- чистоплотность;
- ответственность;
- трудолюбие;
- порядочность;
- творческий подход.

Сотрудники нашего агентства должны работать качественно, добросовестно, «болеть душой за фирму», относиться к ней как к своему второму дому. Нам необходима высокая квалификация, особенно менеджеров, по- этому на эту должность мы пригласили молодых людей, недавно окончивших высшие учебные заведения.

Директор — женщина 26 лет с дипломом магистра об окончании высшего учебного заведения по специальности «бухучет и анализ финансовой деятельности», имеющая опыт работы в банке 5 лет.

7 Анализ рисков

Возможные риски:

- риск, связанный с неоплатой услуг рекламодателям;
- риск, связанный с перевозкой рекламного оборудования.

Политические риски: риск, связанный с забастовками.

Источники возникновения рисков:

- недостаточная информация о спросе на данный товар;
- недостаточный анализ рынка;
- недооценка своих конкурентов;
- падение спроса на данный товар.

Меры по сокращению и минимизации рисков.

Действия перечисленных рисков можно ограничить с помощью тщательной проверки финансового положения и репутации клиента. Мы будем работать по 100%-ной предоплате. С рекламными агентствами, имеющими собственную производственную базу, мы будем устанавливать тесные деловые отношения на длительный срок.

8. Финансовый план

8.1. Стратегия финансирования

Для осуществления проекта необходимо 48 000 долл. Источником получения этих средств будет коммерческий банк «Хард-банк», в котором находится наш расчетный счет. Он предоставит нам кредит в размере 48 000 долл. под 42% годовых с погашением в течение года (равными долями ежемесячно).

Возврат кредита будет происходить по следующей схеме (табл. 7).

Таблица 7

Схема возврата кредита

Кредит, тыс. руб.	3,5% (ежемес.)	Погашение кредита	Итого	Месяцы
48	1,68	4	5,68	1
44	1,68	4	5,68	2
40	1,68	4	5,68	3
36	1,68	4	5,68	4
32	1,68	4	5,68	5
28	1,68	4	5,68	6
24	1,68	4	5,68	7
20	1,68	4	5,68	8
16	1,68	4	5,68	9
12	1,68	4	5,68	10
8	1,68	4	5,68	11
4	1,68	4	5,68	12
Всего		48	68,16	

8.2. Калькуляция себестоимости

8.2.1. Определение статей расходов на месяц (табл. 8)

Статьи расходов на месяц

Статьи расходов	Сумма в долл.
1	2
<i>Постоянные расходы</i>	
1) Арендная плата	272,1
2) Погашение банковского кредита	5680
3) Заработная плата работникам	4368
4) Отчисления на заработную плату	1769
5) Плата за телефон	6,4
6) Расходы за электроэнергию	1600
7) Амортизационные отчисления:	
оборудование	200
здание	294
транспорт	32
<i>Переменные расходы (на первый месяц)</i>	
1) Расходы на канцелярские принадлежности	480
2) Расходы на рекламу	1280
3) Оплата бензина	1600
4) Прочие неуточненные	480
5) НДС	1440
6) Налог на прибыль	1677
<i>Первоначальные единовременные выплаты</i>	
1) Первоначальный взнос за аренду	480
2) Стоимость компьютера	1000

1. *Постоянные расходы*

1) Арендная плата

По данному договору мы обязаны выплатить сумму 480 долл. сразу, а впоследствии — по 272,1 долл. ежемесячно.

2) Заработная плата работникам, долл.:

- генеральный директор — 800;
- главный бухгалтер — 600;
- коммерческий директор — 700;
- менеджер — 390;
- менеджер — 390;
- психолог — 390;
- художник-дизайнер — 390;
- водитель — 400;
- курьер — 250. Итого — 4310.

4) Отчисления от заработной платы за 2004 г. (взносы) составили, %:

- в Пенсионный фонд — 28;
- в Фонд социального страхования — 4,0;
- в Фонд обязательного медицинского страхования — 3,6;
- на нужды образовательных учреждений — 1;
- транспортный налог — 1.

ИТОГО: 40,5.

40,5% от 4310 долл. = 1745,5 долл.

7) Амортизационные отчисления:

- износ оборудования составляет 10% балансовой стоимости оборудования в год, поэтому 10% от 24 000 долл. составляет 2400 долл., а в месяц 200 долл.;
- износ здания 3,5% балансовой стоимости в год, следовательно, 3,5% от 100 800 долл. — 3528 долл., а в месяц 294 долл.;

— износ транспорта — 8% балансовой стоимости транспорта в год, поскольку в распоряжении компании находится 1 машина стоимостью 4800 долл., то 8% от 4800 долл. — 384 долл., а в месяц 32 долл.

2. *Переменные расходы (рассчитываем на первый месяц)*

Налог на прибыль равен 24%, налогооблагаемой базой является прибыль от реализации продукции (товаров, услуг) без НДС, т. е. балансовая прибыль.

Выручка от реализации услуг составит 15% общей суммы рекламного бюджета стоимостью 48 000 долл., т. е. 7200 долл. Мы считаем, что таких проектов у нас будет в месяц минимум четыре. Поэтому за первый месяц выручка равна 27 520 долл., а затраты — 18 061,5 долл., т. е. балансовая прибыль составит $27\,520 - 18\,061,5 = 9458,5$ долл.

24% от 9458,5 долл. = 2270 долл.

8.2.2. *Калькуляция себестоимости одной услуги для рекламодателя.*

Общая сумма расходов = постоянные затраты + переменные затраты.

$14\,221,5 + 8437 = 22\,658,5$ долл. — это общие затраты на весь объем

выпускаемой продукции за 1 месяц, а так как мы намерены оказывать услуги для четырех заказчиков за месяц, то себестоимость одной услуги равна 5665 долл.

8.2.3. *Определение месячной выручки.*

Наша услуга будет оцениваться в 15% от суммы рекламного бюджета, т. е. в размере 7200—8000 долл.

9. Расчет точки безубыточности

Точка безубыточности позволит определить, когда наш проект перестанет быть убыточным. Точку безубыточности продукции ($T_{6п}$) найдем по формуле

$$T_{6п} = \frac{C_{\text{пост}}}{Ц - C_{\text{перем}}}$$

где $C_{\text{пост}}$ — постоянные издержки (в том числе первоначальные единовременные выплаты);

$C_{\text{перем}}$ — переменные издержки на 1 ед.;

Ц — цена.

Таким образом, величина точки безубыточности равна 2,3 услуга, т. е. нам необходимо осуществлять 2,3 рекламные акции в месяц, после этого предприятие станет получать прибыль. До этого весь проект считается убыточным.

$$T_{6п} = \frac{14\,221,5 + 1480}{7200 - (6957/4)} = 2,3.$$

Бизнес-план организации парикмахерской

1. Резюме

Социально-бытовое предприятие в сфере парикмахерских услуг открывается в Москве. Настоящий бизнес-план будет использоваться для планирования деятельности предприятия. Источники, из которых планируется получить финансирование:

- собственные — 25 900 долл.;
- инвестор — 11 100 долл.

Предполагаемые затраты на организацию предоставлены в табл. 9.

Таблица 9

Предполагаемые затраты на организацию

Использование	Сумма, долл.
1. Покупка товарно-материальных запасов	1000
2. Приобретение основных средств	2400
3. Начало деятельности	33 000
Итого	36 400

2. Предприятие

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Локон» было зарегистрировано 09.02.2004 г. в городе Москве по адресу: Ярославское шоссе, д. 12. ООО «Локон» — социально-бытовое предприятие по оказанию населению парикмахерских услуг. Уставный капитал определен в размере 100 минимальных заработных плат.

Сведения о владельцах наибольших долей капитала сведены в табл. 10.

Таблица 10

Ф. И. о.	Занимаемое положение	% собственности
Громов А. С.	Владелец	70
Краев А. А.	Совладелец	30

Основные владельцы капитала

ООО «Локон» будет функционировать в сфере социально-бытовых услуг, а именно: будет оказывать парикмахерские услуги населению.

3. Характеристика отрасли

В настоящее время в сфере услуг открылось много предприятий, в том числе и интересующих нас парикмахерских, салонов красоты, салонов-парикмахерских.

Некоторые из них прекратили свою деятельность из-за устаревшего оборудования и устаревших методов управления и обслуживания.

Появилось много салонов красоты, которые предлагают широкий спектр услуг, импортное оборудование и косметические средства — все это требует больших капиталовложений, что создает условия для роста цен на предлагаемые ими услуги.

В настоящее время возникли благоприятные условия для возникновения парикмахерских, так как они в большинстве случаев ориентированы на потребителя со средним и низким достатком, которые и составляют большинство населения. Это дает возможность утверждать жизнеспособность парикмахерских.

ООО «Локон» будет представлено одной из таких парикмахерских. Не исключено, что у этого предприятия в скором будущем появятся конкуренты, в этом случае предприятию придется более развивать качество услуг.

Для хорошей работы персонала руководство ООО «Локон» обеспечит гибкий график работы, возможность участвовать в управлении.

С 1992 г. в нашей стране из-за политического и экономического кризиса, из-за инфляции уровень доходов населения резко сократился. Большая часть населения осталась за чертой бедности.

Цены на некоторые товары и виды услуг увеличились в 5—8 раз. Для того чтобы поддержать свою деятельность, некоторые предприятия вынуждены повышать цены на товары и услуги. В основном к таким мерам прибегают предприятия, использующие в своей деятельности импортное оборудование, комплектующие и сырье.

Те же фирмы, которые по возможности используют отечественное оборудование, могут предложить цены, приемлемые большей части населения. Сфера социально-бытового обслуживания является одной из приоритетных. Некоторые салоны красоты потеряли своих клиентов из-за высоких цен. Те же парикмахерские, которые используют косметические средства отечественных фирм, оказались конкурентоспособнее салонов красоты с импортными средствами ухода. В настоящее время в Москву приезжает большое количество людей, что создает условия для создания новых предприятий, в том числе предприятий в сфере социально-бытового обслуживания.

4. Продукция

Каждый человек независимо от его материального положения, рода занятий хочет выглядеть красиво, в особенности женщины.

Сейчас наш рынок насыщен средствами самостоятельного ухода за волосами, их окраски, химической завивки, укладки и т. д.

Но нужно иметь в виду, что некоторые виды парикмахерских услуг требуют вмешательства профессионала. Именно для этого существуют парикмахерские (салоны-парикмахерские).

Потребитель также заинтересован в качестве предлагаемой ему услуги и уровне обслуживания. Парикмахерским нередко приходится исправлять «домашнюю работу» их клиентов.

Парикмахерская ООО «Локон» будет оказывать услуги по подбору причесок, цвета волос, укладке свадебных и вечерних причесок, стрижке и химической завивке.

Услуги, которые будут предоставлены ООО «Локон», будут качественными, обслуживание будет проводиться на достаточно профессиональном уровне. Постоянным клиентам этого предприятия могут быть предоставлены скидки, некоторым потенциальным клиентам будут предоставлены льготы.

ООО «Локон» будет удовлетворять потребности своих потенциальных клиентов в парикмахерских услугах, которые будут качественными и по доступным ценам. Также «Локон» будет предоставлять услуги по выезду мастера на дом к клиенту и по продаже косметических средств отечественных производителей по низким ценам.

Не исключено, что в дальнейшем парикмахерская «Локон» заключит договор с предприятием для предоставления персоналу этого предприятия парикмахерских услуг.

Показатели качества могут быть оценены количественно, их удобно представить в виде табл. 11.

Показатели качества парикмахерских

Основные свойства услуг ООО «Локон»	Аналогичные услуги других парикмахерских
1. Качество, которое обеспечивает серьезный подход к обучению и подбору персонала	Качество — понятие относительное, так как часто набор персонала ведется по объявлениям на улице и бесплатным рекламным приложениям
2. Доступные цены, обусловленные использованием в производстве косметических средств московских предприятий	Часто высокие цены, причиной является использование в производстве косметических средств и оборудования зарубежных стран
3. Достаточно приемлемый уровень обслуживания. Окружение клиента вниманием, предоставление ему максимума удобств	Стандартный подход к обслуживанию клиентов. Отсюда невозможность обеспечения всех клиентов вниманием
4. Гибкий график работы. Возможность смещения графика работы с 10.00 до 21.00	Режим работы почти всегда стандартен, с 9.00 до 18.00
5. Обеспечение скидок и предоставление льгот некоторым категориям населения на услуги парикмахерской	Зачастую предприятие, опасаясь потерять часть прибыли, не идет на уступки населению

5. Рынок

Деятельность ООО «Локон» будет направлена на оказание услуг подавляющей части населения Москвы, а именно на людей со средним уровнем дохода.

Парикмахерская ООО «Локон» будет заботиться об удовлетворении потребности людей в качественной стрижке, укладке, химической завивке и окраске волос. Таким образом, ООО «Локон» займет свое место на рынке социально-бытовых услуг в черте города Москвы.

На сегодняшний день рынок социально-бытовых услуг испытывает необходимость новых предприятий в этой сфере, которые смогут удовлетворить потребности людей с невысоким уровнем дохода. Это может обеспечить предприятию стабильный доход. Цена в таких парикмахерских не должна превышать средний уровень цен в парикмахерских по городу Москве.

Местоположение парикмахерской ООО «Локон» выбрано неслучайно, так как именно в этом месте находится много потенциальных клиентов. Предполагаемая пропускная способность парикмахерской в этом районе — примерно 30—35 человек в день.

Сегментация потребителей определена в табл. 12.

Таблица 12

Сегментация потребителей

Типы потребителей	Возраст	% от общей посещаемости
Дети	5—12	5
Подростки	13—19	10
Женщины	20—55	5
Пенсионеры	55—75	20
Мужчины	20—60	10

Емкость потребительского рынка

Муниципальный округ (МО) «Ярославский» насчитывает около 9000 жителей. Их можно считать потенциальными клиентами парикмахерской ООО «Локон».

Если проанализировать население близлежащих к парикмахерской домов, то результат можно представить в виде табл. 13.

В соответствии с целью настоящего бизнес-плана необходимо отметить, что вне зависимости от времени года, от уровня дохода, от политической и экономической ситуации в стране людям хочется выглядеть прилично и чувствовать себя уверенно.

Независимо от своего культурного, социального уровня каждый человек хочет выглядеть ухоженным. Этого нельзя достичь без определенного набора услуг, которые могут предоставить предприятия социально-бытового обслуживания.

Таблица 13

Демографический анализ микрорайона

Типы потребителей	Возраст	Процент от всего населения
Старческий	75—90	5
Старики	60-75	20
Пожилой	45—60	20
Средний	30—45	40
Молодежь	17—30	15
Подростки	10—17	5
Дети	5—10	5

Парикмахерские услуги могут удовлетворять часть этих потребностей, а именно потребность в уходе за волосами, в особенности это касается женщин. Ежемесячно женщина тратит часть своих доходов на средства по уходу за кожей и волосами. Но не все парикмахерские услуги клиент может выполнить на дому, требуется и вмешательство профессионала. Именно это является одним из условий для возникновения парикмахерских.

Идея доступных цен, которая будет использоваться при создании парикмахерской ООО «Локон», обеспечит этому предприятию высокую и стабильную посещаемость. Низкие цены в ООО «Локон» будут подталкивать потенциальных клиентов отказаться от некоторых услуг салонов красоты из-за высокого уровня цен и пользоваться услугами таких парикмахерских, как ООО «Локон».

Основными причинами мотивации потребителей ООО «Локон» будет высокое качество обслуживания и низкие цены.

Если рассматривать положение предприятия на рынке с точки зрения конкуренции, то в Москве существует множество предприятий в сфере парикмахерских услуг. И основным средством конкурентной борьбы между ними является ценовая политика.

ООО «Локон» также займет свое место на рынке благодаря ценовой политике. Услуги этого предприятия будут конкурентоспособными из-за невысокого уровня цен на них.

Используя ценовую политику, низкие производственные издержки или низкие цены, предприятие предполагает возместить затраты на производство в течение 17 месяцев.

Заработная плата мастера в ООО «Локон» будет выше среднего заработка мастера в аналогичной парикмахерской. Она будет составлять приблизительно 100 долл. Средняя же прибыль предприятия предполагается порядка 1000 долл. в месяц, что позволит предприятию делать скидки на свои услуги, повышать уровень обслуживания и заработную плату мастеров, а также выплачивать им премии.

С каждым годом население Москвы увеличивается, а, следовательно, увеличивается и потребность в интересующей нас сфере социально-бытовых услуг. Отсюда можно сделать вывод, что дальнейшим направлением развития этой отрасли является расширение рынка социально-бытовых услуг.

Поэтому для фирмы важно правильно спрогнозировать развитие рынка и объем будущих продаж своих услуг (табл. 14).

Прогноз объема продаж, долл.

Услуги	Оптимистический	Пессимистический	Наиболее реальный
1. Основной вид услуг	40 000	25 000	30 000—35 000
2. Специальный заказ	500	100	300-400
Итого объем продаж	40 500	25 100	30 300—35 400

6. Конкуренция

Анализируя предыдущие пункты, посвященные конкуренции, можно сделать вывод, что услуги ООО «Локон» окажутся конкурентоспособными, так как это предприятие использует стратегию минимизации издержек, что влечет за собой снижение цен на услуги. Уровень цен будет равен среднему уровню цен по Москве, а некоторые услуги и ниже среднего, что не скажется на качестве оказываемых услуг.

Наибольшие преимущества ООО «Локон» заключаются в низких ценах и высоком качестве производимых услуг. Но существуют и препятствия, которые фирма должна преодолеть на пути к потенциальному клиенту. В первую очередь самым высоким барьером является то, что клиент привык к сервису другой парикмахерской либо к услугам «домашних» парикмахеров.

Метод борьбы можно выбрать в виде сезонных скидок на некоторые виды услуг, скидок определенным категориям граждан, высокого сервисного обслуживания и гарантии качества.

Для поддержания уровня доступных цен фирмой «Локон» будет проведена ценовая политика в направлении низких производственных издержек, что обусловит низкие цены на услуги.

7. Маркетинг

Для каждого сегмента рынка разрабатывается своя стратегия маркетинга с учетом позиции конкурентов в данном сегменте.

В отношении подавляющей части потенциальных клиентов — женщин — будет применена стратегия: высокое качество — невысокие цены.

Эта стратегия лежит в основе всей деятельности ООО «Локон». Что касается конкурентов, то по отношению к этому сегменту рынка их стратегия заключается в следующем: высокое качество — высокие цены.

В отношении следующего сегмента рынка — подростков — будет использована вышеуказанная стратегия, также парикмахерская будет оказывать услуги, которые соответствуют молодежной моде данного периода: окраска волос в неестественные цвета, выбривание на голове разных рисунков, слов и т. д.

Сезонные скидки будут распространяться также и на женщин. Вышеперечисленные стратегии позволят услугам ООО «Локон» занять свою нишу.

Ассортимент ООО «Локон» определен в соответствии с назначением этого предприятия.

Ассортимент ООО «Локон» включает следующие виды услуг:

- стрижка женская модельная;
- стрижка мужская модельная;
- стрижка детская;
- стрижка мужская простая;
- стрижка женская простая;
- химическая завивка;
- мытье головы;
- укладка феном;
- укладка на бигуди;
- мелирование;
- стрижка усов и бороды;
- окраска волос;
- осветление волос;

- массаж головы;
- окраска ресниц и бровей;
- прокол ушей;
- стрижка наголо;
- стрижка «бобрик», «площадка»;
- выезд на дом.

Кроме того, в парикмахерской ООО «Локон» будут реализовываться косметические средства:

- крем для рук и ногтей (фабрика «Свобода»);
- крем для рук (фабрика «Свобода»);
- питательный крем «Янтарь» (фабрика «Свобода»);
- крем от морщин «Апрель»;
- крем омолаживающий «Апрель»;
- крем увлажняющий «Апрель»;
- крем для век «Апрель»;
- крем для шеи «Апрель»;
- шампунь «Биокрим» (фабрика «Свобода»);
- шампунь «Молочный» (фабрика «Свобода»);
- лак для волос «Прелесть» (фабрика «Свобода»);
- шампунь «На травах» (фабрика «Свобода»);
- маска для кожи лица «Черный жемчуг»;
- скраб «Черный жемчуг»;
- питательная маска «Черный жемчуг»;
- воск для моделирования «Арнест»;
- шампунь «Облепиха и репейник» (фабрика «Свобода»);
- тоник косметический «Интер-грим»;
- гель для волос «Линда»;
- крем-пенка «Интер-грим» (в ассортименте);
- дневной и питательный кремы «Интер-грим» (в ассортименте);
- крем-скраб для лица «Ночная фиалка»;
- бальзам для волос;
- желе для жирной и проблемной кожи «Линда»;
- очищающее молочко «Апрель»;
- крем для рук «Апрель»;
- смягчающий крем для рук.

Далее предприятие ООО «Локон» предполагает использование и импортных косметических средств, которые будут приобретаться по сопоставимым ценам.

Стратегия ценообразования ООО «Локон» будет использоваться в направлении низких производственных издержек, а, следовательно, и низких цен.

Дальнейшей ценовой политикой данной парикмахерской будет завоевание доли рынка, обеспечив этим в дальнейшем условия для выживания.

Предлагаемые цены будут реально отражать издержки, спрос, конкурентоспособность. Цена же дополнительных услуг не будет включена в цену товара, а будет взиматься отдельно от основной услуги. Так как идея доступной парикмахерской отражена в проекте ООО «Локон», то цены будут соответствовать основной идее этого проекта. Эта же идея обеспечит парикмахерской «Локон» высокий спрос на предлагаемые услуги. Если возникнет необходимость повышения цен на услуги, то парикмахерская постарается сохранить значительную разницу между ценами на услуги других парикмахерских и ценами на свои услуги.

В случае, когда конкуренты начнут снижать цены, ООО «Локон» направит свои финансы в сторону рекламы своих услуг со стороны качества и хорошего сервисного обслуживания.

Схема поступления товара на рынок будет следующей: клиент будет приходить в ООО «Локон», узнав о ней из рекламы или же по рассказам людей, которые уже пользовались услугами этой парикмахерской.

Маркетинг — это любая деятельность в сфере рынка, направленная на продвижение товаров (услуг) от того, кто их производит, к тому, кто в них нуждается, посредством обмена.

Сбыт услуг, производимых ООО «Локон», будет стимулироваться сезонными и льготными скидками и скидками для постоянных клиентов. Методом для стимулирования рынка сбыта будет также реклама. Цель рекламы — привлечение потенциальных клиентов. Объектом рекламы будут услуги, предоставляемые парикмахерской «Локон». Реклама будет направлена на клиентов, проживающих рядом с парикмахерской.

При этом будут применяться бесплатные рекламные приложения: листовки и объявления. На рекламу планируется выделять около 1000 долл. США в год. Распределение этих средств представлено в табл. 15.

Таблица 15

Расходы на рекламу

Описание	Расходы, долл.
Рекламные объявления	300
Рекламные листовки	300
Бесплатные рекламные приложения района, где находится парикмахерская	400
Итого	1000

8. Производство

ООО «Локон» расположено в районе метро ВДНХ. Это местоположение выбрано неслучайно, так как это большой жилой микрорайон, который обслуживают только две парикмахерские. Такое местоположение имеет свои плюсы и минусы. Минус заключается в том, что предприятие находится на окраине города. А плюс заключается в том, что это предприятие расположено там, где много потенциальных клиентов, которые имеют средний и ниже среднего уровень дохода.

Благоприятным условием для развития парикмахерской ООО «Локон» является идея доступного парикмахерского обслуживания. Еще одним плюсом является то, что арендная плата в этом районе вполне приемлема для открытия парикмахерской.

Долгосрочным активом на балансе ООО «Локон» является арендуемая на год площадь в размере 60 м², парикмахерское оборудование стоимостью 24 000 долл. США.

Технологию предоставления услуг ООО «Локон» можно описать следующими этапами.

1. Клиент попадает в фойе, где его встречает один из свободных мастеров, предлагает ему подождать 10—15 мин, если зал занят, и полистать журналы или послушать тихую музыку.
2. Затем клиента приглашают пройти в зал, где его усаживают в кресло и спрашивают, какой вид услуг ему оказать.
3. Клиента усаживают в парикмахерское кресло напротив зеркала, надевают на него пеньюар, и мастер начинает свою работу.
4. Клиенту моют голову, в зависимости от пожелания клиента применяют шампунь-бальзам.
5. После окончания работы с клиента аккуратно снимается пеньюар и мини-пылесосом убираются состриженные волосы, если оказываемой услугой была стрижка.
6. Если клиент недоволен качеством оказанной услуги, то коррекция производится за счет парикмахерской.
7. Если клиент доволен качеством оказанной услуги, то он оплачивает ее через кассу, там он получает купон на скидку в следующее посещение парикмахерской ООО «Локон».

Кроме того, клиент может приобрести косметические средства по низким ценам, которые будут продаваться в помещении парикмахерской «Локон».

8. Мастер, который обслуживал клиента, должен провести его к выходу.

Для успешной деятельности парикмахерской необходимо не только оборудование, но и косметические средства, такие как лаки, гели, муссы, шампуни, бальзамы, краски для волос, составы для химической завивки и т. д.

Предположительно на закупку этих средств фирма выделит около 1500 долл. США.

Все это будет приобретено мелким оптом на оптовых складах московских фабрик «Свобода» и «Красный Октябрь» на ул. Краснобогатырская.

Полный перечень всех требуемых косметических средств для оказания услуг приведен в приложении.

9. Организация, управление, кадры



Рис. 2. Организационная структура парикмахерской

Непосредственным руководителем ООО «Локон» будет являться основной учредитель фирмы — Громов Александр Сергеевич. Окончил Институт международных экономических связей. Предполагаемая заработная плата будет составлять 100 долл.

Следующим звеном в управлении будет соучредитель Краев Алексей Афанасьевич, он же будет работать старшим мастером. Его оклад будет 80 долл.

Оклад является плавающим в зависимости от месячного дохода предприятия.

Директор парикмахерской ООО «Локон» будет выполнять функции администратора и бухгалтера.

Соучредитель будет участвовать в управлении фирмой, в то же время он будет старшим из мастеров, т. е. в его обязанности будет входить консультация клиентов по поводу парикмахерских услуг.

В парикмахерской ООО «Локон» будут работать 12 мастеров, по 6 мастеров в две смены.

Подбор кадров будет осуществлять совладелец — Краев Алексей Афанасьевич, так как он имеет необходимую квалификацию и опыт. Мастера будут приниматься на работу с опытом работы на основе собеседования и рекомендации либо с последнего места работы, либо с места обучения по профилю.

Выплата заработной платы будет осуществляться в начале каждого месяца в сумме, эквивалентной курсу доллара.

Размер заработной платы будет соответственно составлять, долл.:

- директор — 100;
- старший мастер — 80;
- мастер — 80;
- уборщица — 50.

По результатам работы за месяц и год будут выплачиваться премии, размер которых будет устанавливаться в зависимости от размера прибыли предприятия.

В дальнейшем планируется повышение заработной платы.

Кроме того, планируемая прибыль от торгового лотка предполагается в размере 200 долл. в месяц.

10. Финансы

Таблица 16

Затраты на открытие парикмахерской «Локон»

Наименование	Количество	Стоимость, долл.	Сумма, долл.
Аренда	60 кв.м.	100	6000
Косметический ремонт		300	3000
Коммунальные услуги		120	1440

окончание табл.16

Наименование	Количество	Стоимость, долл.	Сумма, долл.
Организация офиса		500	500
Оборудование	6 раб. мест	400	2400
Покупка материальных запасов		1000	1000
Лицензия		1000	1000
Сертификат		1000	1000
Уставной капитал	50%	172	172
Установка телефона		200	200
Зарботная плата:			
директор	1	100	1200
старший мастер	1	80	960
мастер	12	80	11 520
уборщица	1	50	600
Налог на заработную плату	39%	5195	5195
Амортизация	30%	1170	1170
Страховка		500	500
Организация торгового уголка		2000	2000
Реклама		1000	1000
Итого			38 157

Таблица .17

Текущие затраты

Наименование	Сумма, долл.
Плата за офис (за квартал)	1500
Лицензия	1000
Сертификат	1000
Организация офиса	500
Телефон	200
Ремонт	300
Оборудование	2400
Материальные запасы	1000
Организация торговли	2000
Зарботная плата (за квартал)	3570
Уставной капитал (50%)	172
Итого	13 642

Таблица .18

Наименование услуги	Цена, руб.	Количество выполненной работы	Доход (в мес.)
Стрижка женская модельная	60	600	36 000
Стрижка мужская модельная	45	193	8685
Стрижка детская	30	70	2100
Химическая завивка частичная	60	14	840

Химическая завивка волос длиной до 25 см	75	13	975
Химическая завивка волос длиной более 25 см	85		510
Химическая завивка длинных волос	110	7	770
Мытье головы	10	1082	10 820
Укладка феном	30	770	23 100
Укладка феном длинных волос	80	115	9200
Укладка феном мужская	10	30	300
Укладка на бигуди	25	15	375
Мелирование	85	19	1615
Стрижка простая	35	13	455
Стрижка усов и бороды	25	13	325
Мелирование длинных волос	120	4	480
Окраска волос	95	3	285
Осветление волос	85	4	340
Массаж головы	10	1000	10 000
Окраска бровей	10	5	50
Окраска ресниц	25	10	250
Прокол ушей	70	15	1050
Стрижка наголо	10	5	50
Стрижка «бобрик», «площадка»	100	60	6000
Укладочный материал	6	1174	7044
Выезд на дом	360	3	1080
Торговая точка			5000
Консультация	10	1100	11 000
Итого			138 699

РАСЧЕТЫ (руб.).

138 699 руб. = 4783 долл.

Общий доход за год: $4783 \times 12 = 57\,396$ долл.

Общая прибыль за год: $57\,396 - 38\,157 = 19\,239$ долл.

Налог на прибыль (24%): 4617 долл.

Чистая прибыль: 14 622 долл.

Чистая прибыль в месяц: 1218 долл.

Срок окупаемости: $36\,400 / 1218 = 30$ мес.

11. Оценка риска и страхование

Риск — вероятность потери предприятием части своих ресурсов, недополучение доходов или появление дополнительных расходов в результате осуществления производственной и финансовой деятельности.

В каждом бизнесе, а в особенности новом, существует определенная степень риска. Он может быть связан с вложением капитала, с недополучением дохода, с имуществом. Очень важно выбрать правильные места компенсации.

Существует много видов риска.

Производственный риск—связан с возможностью невыполнения фирмой своих обязательств по контракту.

Финансовый риск — связан с возможностью повышения своих финансовых обязательств перед инвестором.

Инвестиционный риск — связан с возможностью обесценивания как собственных, так и приобретенных ценных бумаг.

Рыночный риск — связан с возможным колебанием рыночных процентных ставок как собственной национальной денежной единицы, так и курсов зарубежных валют.

Коммерческий риск — связан с маркетинговым, деловым, финансовым риском.

Посреднический риск — связан с несвоевременной оплатой сделки и с недобросовестностью партнеров по сделке.

Банковский риск — связан с форс-мажорными обстоятельствами. Страховой риск — связан с жизнью и здоровьем, а также владением и пользованием имуществом.

Парикмахерская «Локон» может подвергнуться рыночному, коммерческому, страховому, банковскому рискам.

Для компенсации риска фирма «Локон» будет использовать страхование.

Бизнес-план по развитию торговой сети оптовой продажи подшипников

Резюме

Создание оптовой фирмы по продаже подшипников ЗАО «Поволжская подшипниковая корпорация» (ППК) предполагает несколько этапов:

- 1) первоначальные инвестиции на создание оптовой фирмы по продаже подшипников;
- 2) развитие торговой сети, которая включает в себя три звена: завод-производитель — оптовая фирма ППК — потребитель.

Основную долю в ассортименте будут занимать подшипники массового характера. В фирме широкое применение получают скидки при своевременной оплате товара. Также будет идти развитие продаж через информационные системы. Главные аспекты выполнения стратегического направления:

- 1) создание организации, способной успешно использовать стратегию;
- 2) разработка финансового плана, направляющего ресурсы в важнейшие для стратегического успеха области оптовой продажи подшипников;
- 3) проведение поддерживающей стратегию политики;
- 4) создание мотивации для людей, которая стимулировала бы энергичное достижение поставленных целей; при необходимости изменение их обязанностей и производственного поведения таким образом, чтобы они больше соответствовали требованиям успешной реализации стратегии;
- 5) увязывание системы вознаграждения с результатами достижения поставленных целей;
- 6) создание такой культуры компании и делового климата в ней, которые способствовали бы успешной реализации стратегии.

Расчеты показали, что создание оптовой фирмы по продаже подшипников является достаточно прибыльным делом, хотя уровень более медленного развития событий, чем это заложено в бизнес-плане, средний. Срок окупаемости проекта — 18 месяцев.

NPV через два года осуществления проекта составит 4,249 млн руб. Выбранная политика ведения дел позволит получить фирму со средним уровнем рентабельности порядка 9,1% (относительно текущих расходов).

Ежемесячная прибыль будет составлять почти 851 000 руб. Это дает основания для уточнения политики возврата кредитов или проведения дополнительных ремонтных работ для качественного улучшения внутренних помещений и форм обслуживания посетителей на следующий год.

Раздел 1. Основные цели фирмы

Подшипник для продукции машиностроения — то же, что чип для компьютера: без него не работает ни один механизм — ни тонкий научный прибор, ни громадный прокатный стан. Это говорит о важности работы нашей компании, которая оказывает услуги поставщиков подшипников напрямую от заводов-производителей потребителям в каждом уголке России.

Миссия оптовой фирмы ППК: «Быть лидирующим поставщиком подшипников напрямую от заводов-производителей к потребителям в любом уголке России. Наша миссия состоит в полном удовлетворении запросов наших клиентов».

Наша компания осуществляет выполнение этой миссии посредством создания кратчайшей диверсифицированной цепочки: заводы-изготовители — оптовая фирма ППК—потребители — что позволяет оперативно и качественно удовлетворять потребности последних.

Финансовые цели оптовой фирмы ППК:

- 1) повышение общего объема продаж подшипников в течение полугода до 6 млн руб.;*
- 2) достижение 3%-ной доли фирмы на сложившихся рынках;*
- 3) увеличение доли сервисных услуг.*

Раздел 2. Отрасль, фирма и ее услуги

2.1. История развития отрасли

К началу 1990-х гг. в СССР насчитывалось 33 подшипниковых завода. Каждое из предприятий специализировалось на выпуске определенных видов подшипников (универсальным был только ГПЗ-1 «Московский подшипниковый завод»). Суммарный годовой объем выпуска продукции составлял 1200 млн шт.

После распада СССР на территории России осталось около 20 заводов. 1990-е гг. стали для подшипниковой отрасли временем жесточайшей борьбы за выживание.

Предприятия, специализирующиеся на продукции, не находящей сбыта, перепрофилировались на востребованную рынком. Господствовала разрушительная ценовая конкуренция. Потребитель легко сбивал цену, ссылаясь на то, что на другом заводе предложили более низкую. Особенно жесткими в этом плане были иностранные покупатели. В эпоху бартеризации экспортные поставки были единственным средством решения проблемы живых денег, и ради них производители ставили себя на грань рентабельности и даже работали в убыток, достигающий в ряде случаев 35%.

За последние два года ситуация изменилась в лучшую сторону. За оживлением экономики последовал инвестиционный бум. Спрос на подшипники предъявляют все обслуживающие — это бум отрасли машиностроения.

Объем рынка составляет на 2003 г. 4,7 млрд руб. Подшипниковые заводы, сумевшие вовремя отреагировать на конъюнктуру, показывали в 1999—2000 гг. 30—50% прироста производства.

На сегодняшний день шесть подшипниковых заводов держат 70% рынка подшипников.

Саратовский машиностроительный комплекс — одно из крупнейших в стране подшипниковых производств. Саратовский подшипниковый завод входит в десятку лучших европейских подшипниковых предприятий. Первая продукция на Саратовском подшипниковом заводе (СПЗ) была произведена еще в феврале 1941 г., и тогда это был единственный в СССР завод, производящий подшипники для всей военной техники. В марте 1994 г. предприятие было приватизировано. На заводе проводилась интенсивная работа по освоению новых видов продукции. Сегодня здесь выпускаются подшипники самого широкого спектра применений, предназначенные как для обычной сельскохозяйственной техники, так и для космических ракет, оборонной промышленности. В 2000 г. СПЗ выпустил более 14 млн подшипников. Саратовские подшипники работают сейчас по всей территории России, СНГ и стран дальнего зарубежья, они прекрасно зарекомендовали себя на ведущих машиностроительных концернах Франции, Испании, Германии, Атлантического и Азиатского регионов. Сейчас саратовские подшипники экспортируются более чем в 20 стран мира (среди них ФРГ, Италия, Испания, Бразилия, Сингапур). Лишним подтверждением высочайшего качества саратовских подшипников послужил полученный СПЗ сертификат качества на все типы производимой продукции, выданный британским сертификационным центром «Алоид-гегистер». На предприятии внедряется программа аналогов, которой пока нет в области, создается мощная база управления в реальном, масштабе времени с помощью компьютерных систем, позволяющая отслеживать выпуск подшипников не только в количественном, но и в качественном выражении. В конце 1990-х гг. СПЗ становится динамично развивающимся предприятием, только в 1998 г. завод увеличил производство на 60%, в 1999 г. — на 30%.

За годы перестройки выросла целая плеяда посреднических фирм, обслуживающих вторичный рынок подшипников. Только в Москве официально зарегистрированных фирм насчитывается чуть более 300, по России — около 500. На их долю приходится 30—40% объема продаж заводов-изготовителей, что составляет 1400—1600 млн руб. в год. Дополнительно на сумму 50—100 млн руб. продаются подшипники из ближнего и дальнего зарубежья.

Как показывает анализ, лидером по объему продаж является ЗАО «Союзподшипник», занимающий 20% вторичного рынка и расположенный в городе Москве.

Еще пять московских фирм и три, находящиеся в Вологде, Саратове, Минске, занимают 50% рынка. На долю остальных приходится 30%. В основном эти фирмы получили развитие в результате разрыва связей между заводами-изготовителями в эпоху бартерных операций при отсутствии денежных средств на заводах. Вторичный рынок подшипников на современном этапе вошел в период жесткой конкуренции. Фирмы, которые ориентируются на посредников, имеют меньше шансов победить в конкурентной борьбе. Организации, имеющие прямые договоры с конечными потребителями, более конкурентоспособны.

Как показывают прогнозы, в ближайшие два года конкуренция будет усиливаться. Преимущество получит тот, кто будет иметь кратчайшую цепочку «завод — посредник — конечный потребитель». Давление на вторичный рынок также усилится со стороны заводов-изготовителей подшипников, которые заинтересованы в плановой работе и, как следствие, будут восстанавливать связи, нарушенные в период перестройки.

Если информационные системы будут развиваться такими же темпами, как и в предыдущие годы, то большинство продаж подшипников в течение ближайших 5 лет будет осуществляться посредством интернет-технологий.

Внедрение интернет-технологий, а также новых автоматизированных систем управлений на заводах — изготовителях подшипников заставит уйти с рынка многих посредников.

2.2. Потенциал рынка

Учитывая, что за последние 10 лет обновление основных средств было на низком уровне, а сейчас происходит рост нефтегазовой, угольной отраслей, налаживание платежеспособности в энергетике, на будущее вторичного рынка подшипников можно смотреть с оптимизмом.

Одним из основных показателей, отображающих перспективы развития рынка подшипников в том или ином экономическом районе, можно без преувеличения считать емкость рынка подшипников данного района, определяемую как совокупность емкостей региональных рынков.

Емкость рынка — это весь спектр предложенных к потреблению подшипников в отдельно взятом регионе за конкретный период времени (обычно за год) с учетом существующих в регионе остатков подшипников за предыдущий период времени.

Самой крупной составляющей платежеспособного спроса на подшипники являются средства предприятий газовой и нефтяной промышленности. Можно считать эту составляющую платежеспособного спроса наиболее стабильной на рынке подшипников.

Второй по значимости составляющей спроса на подшипники являются конвейерные заводы.

Третьей составляющей платежеспособного спроса является спрос на подшипники сельскохозяйственных предприятий.

2.3. Анализ конкурентной среды

Более общая характеристика крупных фирм на рынке подшипников России, включая их сравнительные характеристики, плюсы и минусы, представлена в табл. 19.

Таблица 19

Характеристика	ЗАО ППК	«Автоштамп»	ЗАО «Союз-подшипник»	«Энергомаш-подшипник»
Качество	+	+	+	+
Эксклюзивность обслуживания	+	+		+
Более низкие цены	+			+
Широта продуктовой линии	+	+	+	+
Надежность продукта	+	+		+

Своевременность в поставке	+	+	+	+
Удобство в местоположении продавца	+	+	+	+
Доступность продукта	+		+	+
Гарантия в послепродажном обслуживании	+			
Помощь в использовании продукта	+	+		
Продукт в комплексе	+	+		+
Широкая рекламная кампания	+	+		
Работа с областью	+		+	+
Применение специальной упаковки		+		+
Использование интер нет-технологий продаж	+	++		+

Кроме этих крупных компаний, на рынке подшипников России действуют и другие мелкие фирмы. Доля любой (даже наиболее крупной) фирмы в общем объеме продаж подшипников в России постоянно снижается, что ведет к снижению получаемой прибыли, а в конечном итоге и к прекращению коммерческой деятельности наиболее слабыми конкурентами. Такая картина складывается на рынке оптовой продажи подшипников в России.

Анализ и выбор конкурентоспособной стратегии оптовой фирмы СКС должен быть основан на пяти общих подходах: лидерство на основе низких издержек оказания услуг; дифференциация или индивидуализация; наилучшая стоимость; концентрация на узком сегменте рынка на основе низких издержек; концентрация на узком сегменте рынка на основе дифференциации. Так, «Автоштамп» в последнее время отошел от двух последних общих подходов, кроме подшипников, он торгует шинами, приводными ремнями и т. д. Использование нашей компанией концентрации на таком сегменте рынка, как подшипники, позволит сделать ее более конкурентоспособной.

Реализация стратегии будет сформирована на основе восьми задач:

- 1) создание организации, способной успешно реализовывать стратегию;
- 2) составление бюджета, который сконцентрировал бы финансовые ресурсы на тех видах деятельности в цепочке создания ценностей, которые имеют наибольшее значение для достижения стратегического успеха;
- 3) определение стратегически приемлемых политики и процедур;
- 4) внедрение наилучшей практики ведения дел и механизмов для непрерывного ее улучшения;
- 5) задействование систем стимулирования, которые заставляли бы персонал фирмы изо дня в день выполнять свою стратегическую роль;
- 6) жесткая привязка вознаграждений и льгот к достижению поставленных целей и должной реализации стратегии;
- 7) создание рабочей обстановки и корпоративной культуры, которые содействовали бы реализации стратегии;
- 8) проявление лидерства внутри коллектива для реализации стратегии, а также непрерывного улучшения существующего положения дел.

2.4. Перспективы развития

Анализ предприятий, работающих на рынке оптовой продажи подшипников, показал, что в России существует перенасыщенный рынок оптовой продажи подшипников. Этот рынок находится в постоянном изменении, и чей-то успешный дебют сразу привлекает конкурентов. Поэтому применять ценовую стратегию здесь опасно. С одной стороны, цены менять легче, чем отыскивать различные модификации подшипников. Но, с другой стороны, стратегию, базирующуюся на низких ценах, легче всего скопировать. Кроме того, удачная ценовая стратегия может привести к ценовой войне, которая очень плохо подействует на чистую прибыль. В отличие от этого стратегию, основанную на преимуществах размещения, трудно скопировать в силу длительных сроков аренды и недоступности подходящих мест для конкурентов. Но она может быть негибкой и плохо адаптироваться к изменениям в ассортименте продукции.

Для перенасыщенного рынка России возможно применение стратегии разработки системы продажи подшипников. Эта стратегия будет эффективна, если фирма будет использовать ряд успешных торговых марок и пользоваться доверием потребителей. При этом должны использоваться традиционные методы сбыта: продвижение делает упор на то, что новые подшипники выпускаются уже известной фирмой.

Кроме этой стратегии, может использоваться стратегия диверсификации, е., выходя на новые сегменты рынка, фирма при этом учитывает спрос, существовавший на старых сегментах рынка.

Анализ деятельности наиболее успешно работающих компаний в данном бизнесе показывает, что основными составляющими успеха являются качество продаваемых подшипников, эксклюзивность обслуживания, широкая продуктовой линии, своевременность в поставке, удобство в местоположении продавца, продаваемый продукт в комплексе, широкая рекламная кампания, вежливое обращение с клиентами. Применение информационных технологий также может способствовать информированности управляющего персонала компании. На таком перенасыщенном рынке самым главным становится ориентация на спрос подшипников. При этом очень важным становится показатель конкурентоспособности товара.

При определении набора подлежащих оценке и сравнению параметров конкурентоспособности товара исходят из того, что часть параметров характеризует потребительские свойства товара (его потребительскую стоимость)^ а другая часть — его экономические свойства (стоимость).

Поэтому определение набора потребительских свойств товара и исходя из этого комплекса продаваемых подшипников — ключевой момент анализа конкурентоспособности фирмы. Цель любой фирмы — чтобы покупатель купил товар. Основное орудие конкуренции — фостис (формирование спроса и стимулирование сбыта). Необходимую информацию потребитель получает через рекламу. Поэтому фирмам по оптовой продаже подшипников необходимо, во-первых, ориентироваться на прямую рекламу, на рекламу в специализированных каталогах и справочниках, во-вторых, самим формировать спрос на новые подшипники. При составлении бизнес—плана были проведены следующие этапы.

1. Изучение и прогнозирование спроса (сбор и анализ данных, используемых при планировании сбыта продукции; составление прогноза потребительского спроса; методы исследования данных и прогнозирования спроса).

2. Разработка сбытовой программы:

2.1. Определение видов продукции для сбыта.

2.2. -Определение каналов сбыта.

2.3. Определение форм организации сбыта.

3. Планирование рекламы и рекламного бюджета.

4. Планирование цены продажи.

5. Окончательное формирование плана сбыта.

5.1. Планирование объема сбыта продукции в натуральном выражении.

5.2. Планирование ассортиментных поставок продукции в разрезе потребителей, регионов и др.

5.3. Временное распределение плана сбыта продукции (планирование сбыта по кварталам, месяцам и неделям года).

5.4. Планирование объема сбыта продукции в стоимостном выражении.

5.5. Планирование величины сбытовых запасов.

5.6. Планирование заключения сделок и разработка инструкций о скидках, сроках и условиях платежа.

6. Планирование сбытовых расходов.

Таблица 20

Прогноз реализации подшипников

Показатели	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц	5-й месяц	6-й месяц	Все последующие месяцы
Предполагаемый объем продаж, млн руб.	1,5	2	2,5	3	4	5	По 6 ежемесячно
Предполагаемая доля на рынке, %	3	4	5	6	7	8	9—10

Таким образом, рассмотрена перспектива работы оптовой компании по продаже подшипников на российском рынке.

2.5. План маркетинга

В оптовой фирме ППК будет выбран метод расчета бюджета на продвижение товара — метод увязывания целей и задач, при этом *фирма* четко определяет свои цели в продвижении, устанавливает, какие задачи нужно решить для их достижения и затем определяет соответствующий бюджет. Преимущества: четкое деление целей; увязка расходов с выполнением целей и задач; адаптивность; относительно легкая оценка успеха или неудачи. Следующая задача — это выбор ценовой политики предприятия. Полагаю, что на предприятии должна гибко пересматриваться ценовая стратегия, она требует постоянной точной «поднастройки» для учета изменений в издержках, конкуренции и спросе. Цены могут приспособливаться посредством изменений в прейскурантах, оговорок, наценок и дополнительных надбавок, скидок, компенсаций. Важно, чтобы цена использовалась как адаптивный механизм. Изменения в прейскурантах необходимы, если существуют продолжительные изменения в затратах на сырье, а также в сегментах рынка и по мере прохождения товара через различные этапы жизненного цикла. Поскольку эти явления длительны по своей природе, они позволяют пересматривать стандартные цены, печатать новые каталоги и должным образом вносить изменения.

В некоторых случаях издержки и экономические условия настолько динамичны, что нельзя эффективно печатать и распространять прейскуранты. В этих условиях могут использоваться оговорки о росте цен или наценки. Каждая из них позволяет быстро приспособлять цены. В случае оговорки о росте компания имеет контрактную возможность повышать цены на товар для учета более высоких издержек на основные ингредиенты без изменения цен прейскуранта. С помощью оговорки о росте фирма может определять свои продажные цены на момент поставки.

Ценовая политика в основном связана со скидками, которые участники сбыта получают за выполнение торговых функций, массовые закупки, платеж наличными, а также с размерами комиссионных. Условия продажи определяют цену и гарантии качества, условия оплаты и транспортировку, компенсацию за непродаваемую продукцию и скидки за возврат.

Схема 1

Организация и управление маркетингом на предприятии

1. Форма и организация маркетинга на предприятии	
Имеются специалисты с маркетинговой подготовкой	*
Функции маркетинга распределены по службам предприятия	*

2. Планирование маркетинга	Стратегическое	Оперативное
Регулярно разрабатываются специальные планы (программы)	*	*
Планируется в форме разделов других плановых документов	*	*

3. Проведение маркетинговых исследований	
Проводятся собственными силами	
1. Анализируют данные СМИ и отраслевых изданий	*
2. Проводят выборочные опросы	*
3. Осуществляются экспертные оценки	*
4. Используются экспертные базы данных	*

Бюджет и контроль маркетинга	
1. Затраты на маркетинг выделяются отдельной строкой в финансовом плане	*
2. Величина затрат на маркетинг в %	2—3 %

Схема 2

Работа предприятия на целевых товарных рынках

I. В работе с потребителями предприятие осуществляет:		
выделение целевых рыночных сегментов	*	
постоянный учет запросов и требований потребителей	*	
активное формирование спроса на свою продукцию		
поиск новых рыночных ниш	*	
2. По отношению к конкурентам предприятия		
ведет изучение их действий на рынке:		
постоянно	при принятии частных решений	при резких изменениях конъюнктуры
*		
Оценивает свое конкурентное положение		
по доле рынка	по конкурентоспособности продукции	по уровню цен
*	*	*

3. В работе с поставщиками				
Преимущественно ориентация на постоянных поставщиков, для чего				
имеет с ними договоры о длительных хоз. связях	договоры о совместной работе	владеет частью их капитала		
*				
При обновлении состава поставщиков использует следующие критерии выбора (проанжируйте от 1 до 5; наивысший ранг равен 1)				
Надежность поставщика .	Величина транспортных затрат	Уровень цен сырья и материалов	Качество сырья и материалов	Минимальный объем поставки
I	3	2	4	5
4. При выборе торговых посредников предприятие использует следующие критерии (проанжируйте от 1 до 6; наивысший ранг равен 1):				
устойчивое финансовое положение			5	
наличие хорошей материально-технической базы			4	
высокая репутация			1	
товарная специализация			2	
география размещения			3	
другое (укажите)				

Схема 3

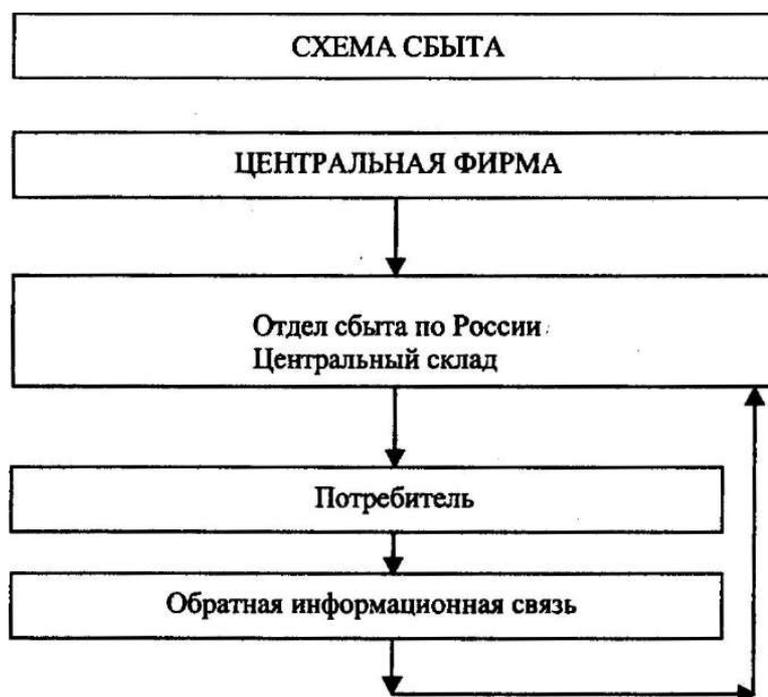
Использование средств маркетинга

1. Совершенствуя номенклатуру и ассортимент товарной продукции, предприятие осуществляет:	
оценку конкурентоспособности товаров и услуг	*
введение марочной продукции	*
модификацию и разработку товаров с рыночной новизной	
возложение на упаковку товаров рекламно-имиджных функций	*
сервисное обслуживание выкупаемой продукции	

2. На предприятии преимущественно используется:	
система ценообразования:	
затраты + прибыль	
в соответствии с уровнем спроса	*
ориентация на цены конкурентов	*
ценовая стратегия	
цены проникновения	*
престижная цена	
психологические цены	*
другое (укажите)	
3. В процессе активного продвижения товаров на рынок предприятие использует:	
рекламные кампании	*
персональные продажи	*
систему льгот и привилегий	
создание фирменного стиля	*
проведение презентаций и выставок	
систему формирования положительного общественного мнения (паблик рилэйшнз)	

При выходе на конечного потребителя предприятие развивает такую форму реализации продукции, как систему прямой продажи (по каталогам, прямые заказы).

СХЕМА СБЫТА



В оптовой фирме ППК будет обеспечиваться информационная связь всех сотрудников отделов сбыта по состоянию платежеспособного спроса на подшипники по области и России, на основании которой будет предоставляться информация на центральный склад по необходимому ассортименту для потребителя.

С центрального склада будет обеспечиваться доставка необходимого ассортимента подшипников с учетом реального платежеспособного спроса. В фирме планируется создание двух конкурирующих между собой отделов сбыта.

Сотрудники отделов сбыта будут иметь специальные надбавки.

Это делается с целью более эффективного стимулирования работников сбыта, а также это дает возможность управлять этим сложным структурным образованием.

Главное преимущество, которое обеспечит данная схема сбыта — это гибкость ассортимента, который позволит избежать накопления подшипников, и, таким образом, увеличит скорость обращения оборотного капитала.

Второе преимущество — такая централизация уменьшит издержки и увеличит пропускную способность для реализации значительного объема подшипников, что в конечном счете позволит значительно увеличить объем продаваемых подшипников до 6 млн руб. в месяц.

В условиях рыночного хозяйства прибыльность, безусловно, зависит от правильной оценки своей рыночной доли по ассортименту подшипников, которыми фирма торгует, и всемерного сокращения издержек обращения.

Однако традиционные приемы маркетингового анализа сталкиваются здесь с трудностями, связанными с экономической спецификой такой деятельности и сложившимися на данный момент экономико-правовыми реалиями.

В настоящее время, как показывают маркетинговые исследования, на первое место выходят качество обслуживания и квалифицированность кадров. Поэтому значение человека в деятельности оптовой фирмы по продаже подшипников велико. Без нужных людей ни одна организация не сможет выжить и достичь своих целей.

Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики менеджмента.

В современном обществе человек стал главной движущей силой деятельности организации, и поэтому для оптовых фирм их персонал является основным богатством.

Раздел 3. Организационная структура и команда управления

Схема 5

Организационная структура



Постоянные оклады предполагаются только для бухгалтера, секретаря, водителя, грузчика, кладовщика и работников отдела закупок. Остальные сотрудники имеют постоянную часть зарплаты и переменные части, зависящие от объема продаж.

Полный список работников фирмы, их оклады и надбавки, которые они получают в зависимости от объема продаваемых подшипников, показаны в табл. 21.

Оклады работникам определялись исходя из максимальной экономии средств, и поэтому такая разбивка сделана с учетом существенного улучшения финансовых возможностей в перспективе.

Таблица 21

Средняя списочная численность работников предприятия и фонд заработной платы

Работники фирмы	Оклад, тыс. руб	Переменная часть э/п в зависимости от объема выручки
Директор	30	3%
Бухгалтер	7	
Секретарь	2,5	
Работник отдела сбыта	$0,5 \times 10 = 5$	6%
Работник отдела закупок	$20 + 20$	
Водитель	3	
Кладовщик	3	
Уборщица	1	
Грузчик	2,5	

Итого: постоянная часть зарплаты составила 94 000 руб.

Средняя ставка отчислений единого социального налога — 35%, при этом мы включили в расчет часть местных налогов.

Всего постоянная часть расходов по оплате труда составляет 127 000 руб.

Раздел 4. Формирование текущих затрат фирмы

Для создания оптовой фирмы необходимо сделать следующие затраты (первоначальные инвестиции), которые отражены в табл. 22.

Таблица .22

Затраты на создание оптовой фирмы по продаже подшипников

Статьи расхода	Необходимое количество	Затраты, тыс. руб.
Набор мебели для фирмы		60
Кассовый аппарат	1	4
Принтер	1	7
Ксерокс	1	7
Телефон-факс	4	24
Компьютер	5	125
Установка сигнализации	1	15
Автомобиль «Газель»	1	170
Открытие фирмы		6
Уставной фонд		10
Всего первоначальных инвестиций		428
Постоянные затраты ежемесячно		
Расходы на вневедомственную охрану		2
Фонд зарплаты (в месяц) с учетом ЕСН		80
Аренда склада и офиса		12
Реклама		3
Канцелярские товары		1
Коммунальные услуги (телефон, вода, канализация, аренда, электроэнергия)		4
ИТОГО постоянных затрат		22

Расходы на офисную мебель и компьютеры определялись по минимуму, поскольку финансовая ситуация на старте деятельности складывается очень напряженно. В дальнейшем, когда будут погашены кредиты, эта статья расходов увеличится до 100 000 руб.

Раздел 5. Оценка инвестиционного проекта

В соответствии с фазами реализации инвестиционного проекта можно выделить три основных элемента его денежного потока:

- 1) чистый объем первоначальных затрат (чистые инвестиции);
- 2) чистый денежный поток от предполагаемой деятельности (чистый операционный денежный поток);

- 3) чистый денежный поток, возникающий в результате завершения проекта.

Исходя из выделенных элементов определим суммарный денежный поток от проекта следующим образом:

$$NCF = I + CF + LC,$$

где NCF — чистый денежный поток от реализации проекта; I — чистые начальные инвестиции; CF — чистый операционный денежный поток; LC — чистый денежный поток от завершения проекта. Во внимание принимаются только дополнительные изменения, т. е. чистый прирост или уменьшение соответствующей величины.

Рассмотрим формирование каждого элемента денежного потока более детально.

Первый элемент потока — чистые инвестиции — обычно состоит из общего объема требуемого для новых активов капитала за вычетом стоимости любых высвобождаемых фондов, вызванных принятием проекта.

Помимо стоимости новых активов, сюда включаются также все затраты, связанные с их доставкой и вводом в эксплуатацию: транспортные расходы, пуско-наладочные работы, подготовка помещений, обучение персонала и т. д. Затраты на основные фонды подлежат амортизации в течение нормативного срока их эксплуатации, который, как правило, определяется законодательно и может не совпадать с жизненным циклом проекта. Так как проект рассчитывается на год по месяцам, то амортизационные отчисления принимать в расчет не будем.

Важнейшей компонентой увеличения чистых инвестиций является дополнительный оборотный капитал: увеличение дебиторской задолженности, создание начального запаса сырья и материалов и т. д. Так как при создании оптовой фирмы по торговле подшипниками большую долю занимают именно эти статьи, то необходимо рассчитать период, в течение которого происходит кругооборот оборотного капитала. Как показывают исследования, средний срок оборачиваемости оборотного капитала — 2 месяца. Поэтому нам необходимо рассчитать потребность в оборотном капитале на начальной стадии нашего инвестиционного проекта.

Таблица 23

Оборот оборотного капитала

Показатели	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц	5-й месяц
Выручка			1,5	2	2,5
Необходимый объем закупок, млн руб.	1,150	1,4	1,75	2,1	3,8
Баланс денежного потока по оборотному капиталу	- 1,150	-2,550	- 1,050	0,950	3,450

Возврат оборотного капитала начинается к середине 4-го месяца. Поэтому фирме потребуется дополнительного оборотного капитала в размере 5,35 млн руб.

Переменные расходы рассчитаем в процентах к выручке в табл. 24.

Таблица 24

Анализ переменных расходов и полученной выручки

Статья расхода	В % к выручке
Транспортные затраты	3
Телефонные переговоры	2,9
Зарплата работников отдела сбыта	6
Комиссия продавца	5
Командировочные	1
Консультационные, маркетинговые услуги	0,1
Надбавка директору	3
ИТОГО	15

Расчеты показали, что создание оптовой фирмы по продаже подшипников является достаточно прибыльным делом, хотя уровень более медленного развития событий, чем это заложено в бизнес-плане, средний. Максимальное количество заемных средств, необходимых фирме, — 8,167 тыс. руб., однако часть этих средств можно покрыть кредиторской задолженностью. Начиная с 9-го месяца первого года осуществления проекта, прирост денежных средств в среднем составляет 751 000 руб. в месяц, а начиная с 9-го месяца второго года — 851 000 руб. в месяц.

Срок окупаемости проекта — 18 месяцев.

NPV через два года осуществления проекта составляет 4,249 млн руб.

Выбранная политика ведения дел позволит получить фирму со средним уровнем рентабельности порядка 9,1% (относительно текущих расходов).

В общей сложности к концу месяцев деятельности ежемесячная прибыль будет составлять почти 851 000 руб. Это дает основания для уточнения политики возврата кредитов или проведения дополнительных ремонтных работ для качественного улучшения внутренних помещений и форм обслуживания посетителей на следующий год.