БИЗНЕС-ПЛАН БИЛЬЯРДНОГО КЛУБА

Цель проекта – создание бильярдного клуба в арендуемом помещении в г. Ростове-на-Дону. Позиционирование в качестве заведения для семейного отдыха с баром, а также спортивного клуба для начинающих (в штате находится квалифицированный инструктор); ценовой сегмент - средний. Целесообразность реализации проекта обусловлена снижением интереса россиян к дорогому отдыху, в частности к туристическим поездкам, отдыху в развлекательных центрах, спа-клубах и т.д. Такое снижение интереса вызвано сложной экономической ситуацией в стране, колебаниями курсов валют и т.д. В подобной ситуации потребители склонны переключать внимание на более доступные по стоимости виды отдыха. Одним из популярных способов развлечения является игра в биллиард.

Инвестиционные затраты в проект составляют 2 164 000 рублей. Срок окупаемости – 12 месяцев. Показатели эффективности проекта приведены в Табл. 1.

Таблица 1. Интегральные показатели окупаемости проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Ставка дисконтирования (r), % | 8% |
| Ставка дисконтирования (r-мес), % | 0,643% |
| Срок окупаемости (PP), мес. | 12 |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес. | 12 |
| Чистая приведенная стоимость (NPV), руб. | 12 927 740 |
| Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), % | 14,36% |
| Внутренняя норма прибыли (IRR), % | 8,96% |
| Индекс доходности (PI) | 5,97 |

1. ОПИСАНИЕ ОТРАСЛИ И КОМПАНИИ

Отрасль проекта можно отнести, в первую очередь, к индустрии развлечений. Согласно статистике, развлечения становятся одним из первых объектов, на которые россияне расходы во время кризиса. Однако, необходимо учитывать тот факт, что развлечения остаются жизненно-необходимой деятельностью для любого человека. Таким образом, закономерным становится сокращение расходов на дорогие развлечения – отдых за рубежом, дорогостоящий шопинг, отдых в аквапарках и т.д. в пользу более доступных – кино, кафе и, например, бильярд.

Бильярд можно расценивать и как способ семейного отдыха или отдыха в компании, так и как спорт. Объединив два этих направления, можно значительно увеличить целевую аудиторию проекта.

Клуб «Круглый шар» располагается в Северном жилом массиве г. Ростова-на-Дону, который представляет собой спальный район с высокой плотностью населения, однако инфраструктура все еще относительно слабо развита. Численность населения массива примерно равна 250 тыс. чел. или около ¼ всего населения города. При этом, на его территории располагаются всего порядка пяти более или менее крупных торговых центров, один кинотеатр на несколько залов и 6 бильярдных клубов.

Таблица 2. Целевая аудитория проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Группа** | **Цель посещения** | **Оценочная доля в общем объеме ЦА** |
| 1 | Мужчины, 16-50 лет | Одиночный или совместный отдых вечером и в выходные дни | 70% |
| 2 | Мужчины, 16-30 лет | Обучение основам игры, индивидуальные занятия с инструктором | 20% |
| 3 | Семейные пары, 27-37 лет, с детьми | Семейный отдых | 10% |

Основой для позиционирования предприятия является охват сразу двух сегментов – отдых и спорт. Для комфортного отдыха предполагается наличие бара с напитками и легкими закусками, а также организация комфортной зоны отдыха возле каждого стола. Для обучения основам игры в штате присутствует опытный инструктор, проводящий индивидуальные занятия.

Помещение располагается в цокольном этаже многоэтажного жилого дома в центре массовой жилой застройки. Вход располагается на основной магистрали микрорайона с высокой проходимостью. Входная группа оформлена броско с целью пассивного привлечения внимания потенциальных посетителей.

Помещение клуба состоит из основного зала, в котором располагаются игровые столы, зоны отдыха и бар, помещений персонала, туалетов и кухни. Кухня оснащена минимально – для приготовления сэндвичей и разогрева полуфабрикатов. Зоны отдыха представляют собой набор мягкой мебели (диван, два кресла и столик с локальным освещением). Разнос заказов осуществляется официантом.

Предполагается наличие 5 столов для русского бильярда и одного – для пула. Столы используются исключительно профессиональные с основой из натурального камня. Это обеспечит высокое качество игры, долговечность, а также позитивно скажется на имидже заведения. Средняя стоимость такого стола у рассматриваемого поставщика составляет 156 тысяч рублей за стол для русской пирамиды и 86 тысяч – для американского пула; это средняя цена по рынку. Комплект инвентаря на один стол (кии, машинки, шары, киевницы, полки для шаров и т.д.) имеет стоимость 38 тысяч рублей.

Оформление помещения осуществляется профессиональным дизайнером в стиле европейского деревенского дома с отделкой камнем и деревом. Ценовая категория напитков и закусок в баре – средняя и премиум. Напитки: горячие (чай, кофе), безалкогольные, пиво. Лицензия на работу бара не требуется, т.к. в продаже нет крепкого алкоголя.

График работы клуба – 7 дней в неделю, 12.00-24.00. Инструктор имеет собственный график, находясь в клубе ежедневно, кроме воскресенья и понедельника, с 16.00 по 22.00. Таким образом, у него имеется возможность работы по совместительству, что позволяет снизить затраты по оплате его труда. Кроме основного графика, инструктор может проводить индивидуальные занятия по договоренности с клиентом в любое другое время.

Инвестирование в проект осуществляется за счет собственных средств предпринимателя, дефицит собственных средств покрывается банковским займом. Основное направление расхода – приобретение столов и инвентаря; кроме того, значительные средства выделяются на разработку дизайна помещение и проведение отделочных работ.

Таблица 3. Инвестиционные затраты проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **НАИМЕНОВАНИЕ** | **СУММА, руб**. |
| *Недвижимость* | | |
| 1 | Оформление и отделка помещения | 500 000 |
| *Оборудование* | | |
| 2 | Игровые столы и инвентарь | 1 094 000 |
| 3 | Оборудование кухни | 100 000 |
| 4 | Оборудование для напитков | 70 000 |
| *Нематериальные активы* | | |
| 5 | Оформление входной группы и вывеска | 100 000 |
| 6 | Разработка дизайна помещения | 200 000 |
| *Оборотные средства* | | |
| 7 | Оборотные средства | 100 000 |
|  | **Итого:** | **2 164 000 ₽** |
|  |  |  |
|  | **Собственные средства:** | **1 000 000,00 ₽** |
|  | **Требуемые заемные средства:** | **1 164 000 ₽** |
|  |  |  |
|  | **Ставка:** | **20,00%** |
|  |  |  |
|  | **Срок, мес.:** | **24** |

2. ОПИСАНИЕ УСЛУГ

Клуб «Круглый шар» предлагает услуги по проведению досуга, игре в бильярд, обучению основам игры, а также услуги бара. В наличии – всего 6 игровых столов, из которых 5 – для игры в русскую пирамиду (10 футов), 1 – для игры в американский пул (8 футов). При каждом игровом столе находится зона отдыха, рассчитанная на 6 человек. Инструктор проводит индивидуальное обучение основам игры. Стоимость услуги – 1000 рублей в час, из которых он получает 50%.

Бар предлагает безалкогольные напитки и пиво. Ассортимент напитков: чай, кофе, питьевая вода с газом и без, бутилированные газированные безалкогольные напитки, бутылочное (3 сорта) и разливное (3 сорта) пиво. Ценовой сегмент напитков и закусок – средний и премиум. Кроме того, предлагаются сэндвичи собственного производства (готовятся барменом), а также закуски из полуфабрикатов и снеки.

3. ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ

Поскольку проект имеет ориентацию в первую очередь на целевую аудиторию, проживающую в микрорайоне, мероприятия по продвижению ориентированы именно на данный локальный рынок. Основная узнаваемость обеспечивается за счет эффектно оформленной входной группы. Кроме того, планируется рассылка рекламных листовок по почтовым ящикам всего Северного жилого массива. Затем – ежемесячное размещение рекламного объявления в лифтах.

К прямым конкурентам можно отнести пять бильярдных клубов, расположенных на территории СЖМ. Однако, ближайший из них располагается не менее чем в 15 минутах ходьбы от «Круглого шара». 3 из них можно отнести к бюджетному ценовому сегменту – столы из ЛДСП, изношенный инвентарь. В 2 из них присутствует бар с напитками, ценовой сегмент – «бюджет». 2 клуба относятся к сегменту «стандарт» и «стандарт+». Ни один из них не предлагает условий для комфортного отдыха (по принципу зон отдыха «Круглого шара»), что, соответственно, означает отсутствие условий для семейного отдыха. Кроме того, ни один из конкурентов не предлагает услуг инструктора. Таким образом, можно говорить о том, что «Круглый шар» имеет значительный ряд конкурентных преимуществ, позволяющих охватить значительно большую аудиторию, нежели могут конкуренты. Учитывая то, что для «Круглого шара» не предполагается достижение выручки за счет большого количества столов и посетителей единовременно, эти преимущества позволят обеспечить более равномерную загрузку клуба в течение дня и недели.

Цены конкурентов колеблются в пределах 250-400 рублей за час игры. При этом, 2 клуба диверсифицируют цену в зависимости от дня недели и времени суток. Это является эффективной практикой, направленной на привлечение клиентов в дневные часы и будние дни, обеспечивая более равномерную загрузку игрового зала. То же самое планируется применить и в «Круглом шаре». Средняя стоимость часа игры при этом составит 350 руб. за стол.

Общий ежемесячный фонд рабочего времени клуба составляет: 6 столов \* 12 часов в день \* 30 дней = 2160 часов. При этом, плановая заполняемость в среднем по месяцу принята на уровне 70% от общего фонда – 1512 часов в месяц. Эта цифра является базой для начисления амортизации и расчета переменных затрат на услуги бильярда.

Подробно объем продаж с учетом сезонности приведен в Приложении 1.

4. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Предприятие не относится к производственным и не производит товары. Поэтому основным продуктом проекта следует его услуги. Даже при отсутствии производственного цикла в классическом понимании, услуги все же формируются в результате определенных бизнес-процессов. К этим процессам, в контексте данного проекта, можно отнести разработку дизайна и оформление помещения, подбор и монтаж оборудования, найм квалифицированного персонала и т.д.

К качеству игровых столов и инвентаря предъявляются особенные требования. Как было указано в предыдущих пунктах, натуральный камень в основе стола, а также натуральное дерево для несущей конструкции обеспечат высокое качество игры и привлекательный дизайн. Выбор поставщика осуществляется на основании предлагаемого ассортимента, репутации компании и предлагаемых услуг. Выбранный поставщик осуществляет услуги по доставке и монтажу столов и сопутствующей мебели и аксессуаров. В дальнейшем он оказывает услуги по текущему обслуживанию, перетяжке столов и т.д.

Зал разделен на игровые зоны – 20 м2 на каждый стол с зоной отдыха. Помещение планируется таким образом, чтобы игроки за соседними столами не мешали друг другу. Таким образом, требуемая площадь зала составляет 120 м2. Еще порядка 50 м2 отводится на вспомогательные помещения – кухню, туалеты, гардероб и т.д. Общая площадь клуба составляет 170 м2.

Спрос на услуги клуба не отличаются выраженной сезонностью. Однако, в летние месяцы, в период отпусков, спрос незначительно снижается. Кроме того, многие потенциальные клиенты предпочитают отдых на природе. Сезонные колебания спроса учтены при проведении финансовых расчетов.

Первым этапом расчета себестоимости услуг является расчет производственной себестоимости, включающий в себя только переменные затраты. В частности, к переменным затратам на услуги аренды бильярдного стола для самостоятельной игры относится амортизация его первоначальной стоимости. Для данного проекта данный вариант более эффективен, нежели отнесение ее на постоянные затраты – по причине более быстрого ее погашения, т.к. базой для начисления является проектная заполняемость, составляющая 70% от общего фонда рабочего времени.

Производственная себестоимость услуг инструктора складывается из стоимости его услуг, которая выплачивается ему в виде заработной платы и амортизации оборудования. Всего стоимость одного индивидуального часового занятия составляет 1000 рублей, из которых инструктор получает 50%. Руководство предприятия оставляет за собой право премирования работника с целью обеспечения ему минимального дохода в случае снижения посещаемости клуба.

Таблица 4. Переменные затраты

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ТОВАР/УСЛУГА** | **ЗАТРАТЫ НА ЕД., руб.** | **ТОРГОВАЯ НАЦЕНКА, %** | **СТОИМОСТЬ ЕДИНИЦЫ, руб.** |
| 1 | Аренда стола на 1 час | 40 | 775% | 350 |
| 2 | Индивидуальное занятие с инструктором, 1 час | 540 | 100% | 1 080 |
| 3 | Средний чек в баре | 200 | 200% | 600 |
|  |  |  | **Итого:** | **2         030 ₽** |

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Основные руководящие функции выполняются владельцем клуба. В его непосредственном подчинении находятся бухгалтер и администратор клуба. Администратору подчиняются бармены, официанты, инструктор и уборщица. По сути, в ведении администратора находится обеспечение текущего функционирования клуба.

Учитывая установленный график работы клуба, в штатном расписании присутствуют две смены барменов и официантов, работающих в графике 2/2. Администратор присутствует в клубе ежедневно, с 16 до 23 часов. Выходной – понедельник. Инструктор работает в графике – вторник-суббота, с 16 до 22 часов.

Требования, предъявляемые к администратору: опыт работы в развлекательном заведении (бар, ресторан, ночной клуб, бильярдный клуб и т.п.) не менее 5 лет, знание норм обслуживания посетителей, содержания кухни. Требования, предъявляемые к инструктору: взрослый спортивный разряд по биллиарду, опыт работы инструктором не менее 1 года, умение работать с людьми. К официантам особенных требований не предъявляется.

Таблица 5. Штатное расписание и фонд оплаты труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Должность** | **Оклад, руб.** | **Кол-во, чел.** | **ФОТ, руб.** |
| *Административный* | | | | |
| 1 | Бухгалтер | 25 000 | 1 | 25 000 |
| 2 | Администратор | 27 000 | 1 | 27 000 |
| *Производственный* | | | | |
| 3 | Бармен | 25 000 | 1 | 25 000 |
| 4 | Инструктор | 0 | 1 | 0 |
| 5 | Официант | 25 000 | 2 | 50 000 |
| *Вспомогательный* | | | | |
| 6 | Уборщица | 15 000 | 1 | 15 000 |
|  |  |  |  |  |
|  | **Итого:** | | | **142 000,00 ₽** |
|  | **Социальные отчисления:** | | | **42 600,00 ₽** |
|  | **Итого с отчислениями:** | | | **184 600,00 ₽** |

6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план рассчитан на пятилетний срок. Учтены приходы и расходы денежных средств с учетом сезонности. Учтено погашение банковского кредита. Организационно-правовой формой предприятия выбрано ИП. При наличии бара на территории игрового зала (если его площадь составляет не более 150 м2), деятельность предприятия подпадает под Единый налог на вмененный доход. Базовая доходность при этом исчисляется по площади зала.

Постоянные издержки предприятия отражены в Табл. 6. Подробный отчет о движении денежных средств, а также расчет интегральных показателей эффективности приведен в Приложении 2.

Таблица 6. Постоянные издержки предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **НАИМЕНОВАНИЕ** | **СУММА В МЕС., руб**. |
| 1 | Аренда помещения | 102 000 |
| 2 | Коммунальные платежи | 10 000 |
| 3 | Реклама | 30 000 |
| 4 | Управленческие расходы | 7 000 |
|  | **Итого:** | **149 000 ₽** |

7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Оценка эффективности и инвестиционной привлекательности проекта проводится с помощью расчета интегральных показателей эффективности. Учитывается также изменение стоимости денег во времени введением ставки дисконтирования. Для данного проекта она принята на уровне 8%, поскольку данный вид услуг является хорошо известным потребителю, существует сформированная целевая аудитория, не предполагается использование сколько-нибудь сложных технологий.

Срок окупаемости вложений составляет 12 месяцев, как при простом расчете денежного потока, так и при дисконтированном. Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта значительно превышает инвестиционные затраты. Внутренняя норма прибыли (IRR) превышает барьерную ставку, а индекс доходности (PI) > 1. Все это говорит о том, что проект эффективен и в высшей степени привлекателен для инвестора. Чистая прибыль проекта за 5 лет составит 18,5 млн. руб. Интегральные показатели проекта приведены в Табл. 1.

8. ГАРАНТИИ И РИСКИ

Обеспечением для банковского кредита является приобретаемое оборудование, которое находится в залоге у банка до момента погашения займа. Гарантией достижения поставленных финансовых целей является грамотный выбор места размещения клуба, а также поддержание высокого уровня качества обслуживания клиентов.

При этом, необходимо учитывать возможные риски, связанные с реализацией проекта.

Появление нового конкурента на локальном рынке – представляется маловероятным по причине достаточно узкой ниши данного бизнеса. Прибыли подобных заведений в среднем относительно невысоки, а решение об открытии подобного бизнеса принимается в большинстве случаев на основании личных увлечений предпринимателя.

Невыход на плановый объем продаж. Критический сценарий для проекта – снижение объема продаж на треть (33%), при этом клуб будет находиться на самоокупаемости даже при необходимости выплаты кредита. Такое снижение по отношению к плановому показателю выручки – крайне маловероятно.

Остальные потенциальные риски представляются еще менее вероятными. Таким образом, можно говорить о том, что проект имеет низкую степень риска. Изложенные в Разделе 4 данного бизнес-плана конкурентные преимущества делают предприятие в высшей степени конкурентоспособным.

9. ПРИЛОЖЕНИЯ