

Блокноты для записей кулинарных рецептов Recipee.

Я с детства увлекалась готовкой, внимательно смотрела за тем, что делает мама, бабушка, записывала в тетрадку. Как появились кулинарные сайты и сборники рецептов – часами зависала в них. В итоге – в браузере куча закладок, на столе – тетрадки, готовлю я регулярно, искать рецепты приходится во всех тетрадках и по всем сайтам, а значит – надо упорядочить весь этот бардак. Взяла и придумала блокнот - кулинарную книгу, сборник рецептов для себя. Думала, сначала, купить такой, но все делают обычные блокноты, а их структура не слишком удобна для кулинарной книги. А плодить кучу тетрадок – не хочется. Тогда я решила сделать свою идеальную кулинарную книгу сама. И из этого вырос наш бизнес – бренд кулинарных блокнотов Recipee.

Я искала идеи красивого оформления в роликах и на сайтах, посмотрела, как пишут рецепты блогеры в соцсетях. Параллельно интересовалась здоровым питанием и записывала рецепты модных блюд для похудения. В итоге оказалось, что нужна специальная структура для записей. Я решила сделать свой идеальный блокнот для рецептов сама. Я подобрала плотную бумагу, на которой удобно писать и оформлять записи, вручную сшила листы и прикрепила твердую обложку.

Я выложила страницы своего блокнота в популярную соцсеть, где у меня тогда было около 300—400 подписчиков. И тут случилось невероятное: известный сервис заметок несколько раз репостил мои фотографии у себя. Я поделилась этим со своим мужем, Сергеем. У него на тот момент была студия разработки мобильных приложений и опыт запуска стартапов.

Подруга посоветовала начать продавать блокноты для рецептов в моем стиле, и я решила попробовать. Выложила свой шаблон в соцсети и спросила подписчиков, не хотят ли они такой же. Первые три покупателя появились почти мгновенно — это были мои друзья и знакомые. Они поделились впечатлениями от блокнота у себя, и круг покупателей стал расширяться. Название первого блокнота — MyKitchen — отражало его суть, не было занято в соцсетях.

Сначала я просто выкладывала красивые картинки блокнота и делалась рецептами вкусной еды в соцсети. Людям это нравилось.

Я хотела, чтобы блокнот для кулинарных рецептов был на хорошей бумаге и в твердом переплете, как книга.

Книжный вариант был слишком сложным и дорогим. Поэтому я решила сделать блокнот формата А5 на пружине, что-то типа тетради. Качество по-прежнему было не самым лучшим, но для меня была важнее сама запись рецептов. Тогда в городе было сложно найти что-то подобное, большинство магазинов продавали обычные датированные ежедневники и блокноты.

Мне не нравились ни бумага, ни обложка моих блокнотов. Разные типографии предлагали мне разные возможности для печати, но всё это было дорого и не очень качественно.

Однажды я зашла в очередную типографию, пятую по счету, и нашла у них классную австрийскую бумагу плотностью 120 г/м². Блокнот для рецептов, сделанный в этой типографии, мне сразу понравился.

Записи ручкой и наклейки смотрелись в нем отлично, ничего не продавливалось и не просвечивало. Он был для тех, кто не умеет рисовать, но хочет, чтобы все выглядело

красиво. Внутри был шаблон для рецепта, место под комментарии и возможность зарисовать какие-то моменты готовки или компоненты блюда.

Это был поворотный момент: люди стали активно оставлять отзывы о продукте, заказов стало больше. Очень многим понравилась идея сделать «кулинарную книгу» своими руками, для себя, переписать в неё «бабушкины» рецепты.

В первый год работы себестоимость составляла 460 руб., в дальнейшем, путем переговоров с издательством, нам удалось сократить её до 350 руб. (удалось убедить партнеров в последующем росте продаж). Цена блокнота составляла 600 руб. Первые партии (в течение года) составляли 100 блокнотов. Закупаться необходимо было каждый месяц. Выручка за первый год составила 1 млн. руб.

Сначала мы посчитали объем рынка. Мои блокноты чаще покупали творческие девушки от 18 до 35 лет. Мы посмотрели по переписи населения на общее количество людей в этой возрастной группе. Затем сделали поправку на то, что это должны быть творческие натуры, для которых важна эстетическая составляющая.

Нам нужны были деньги на печать больших партий. Мы увидели рекламу кредитной карты, позволяющей снимать до 50 000 Р в месяц без комиссии и возвращать без процентов в течение 60 дней. Для заказа партии нам требовалось 20 000 Р. Также в банке нам рассказали о партнерской программе и платежной системой «Мир», через которую покупатели могут получать кешбек при покупке наших товаров. Но в тот момент мы и не думали, что эта программа может действительно быть для нас полезной.

Мы решили взять деньги, распечатать продукцию, продать ее и вернуть деньги без лишних оплат. Заказы приходили в директ соцсети. Я общалась с покупателями, собирала адреса доставки, принимала оплату, забирала готовую продукцию из типографии, упаковывала и отправляла их на почту.

Мы упаковывали заказы прямо у себя дома, и вся квартира была заполнена коробками. Адреса доставки я вносила в таблицу в «Экселе». Сначала писала их вручную, а потом уже начала печатать и приклеивать на посылки.

Муж посоветовал мне развивать каналы продаж и нанимать помощников, если хочу, чтобы это стало полноценным бизнесом. Он говорил, что соцсети и рекомендации от знакомых — это хорошо, но нужно уметь привлекать клиентов и понимать, сколько стоит привлечение одного заказа. Я совсем не хотела этим заниматься, и так ничего и не успевала. Поэтому он сначала помогал как наставник, а потом стал активно участвовать в жизни бизнеса.

В конце 2017 мы занялись развитием бренда. Муж взялся за таргетированную рекламу в соцсетях. Он просил у меня посты с картинками, которые были популярнее всех у моих подписчиков, чтобы использовать их в таргете и настроил рекламу.

Через год работы цена блокнотов была увеличена до 800 руб., а себестоимость выросла до 430 руб. (к 350 руб. добавилась стоимость привлечение клиента в 80 руб.). Маржа была 46%, но сейчас она уменьшилась из-за больших расходов бизнеса. Выручка за 2018 год составила 16 млн. рублей.

В конце 2017 года количество заказов достигло пяти в день, а суммарное количество заказов за год составило 1250 штук, что принесло первый миллион рублей оборота.

Экономика блокнота

Цена

800 Р

Маржа	370 Р
Себестоимость	350 Р
Стоимость привлечения заказа	80 Р

Учитывая эту экономику, из заработанного миллиона за год расходная часть составила 537 500 рублей.

В феврале 2018 года я стала индивидуальным предпринимателем и выбрала УСН 6%. ОКВЭД 17.23 – производство бумажных и канцелярских принадлежностей. Не стала использовать систему «Доходы минус расходы» с самого начала, чтобы не усложнять процесс. Когда муж убедился, что юнит-экономика работает и масштабируется, он решил мою проблему с загрузкой. Он знал, что количество заказов можно увеличить в любой момент рекламой, но я была бы не в состоянии справиться с производством и отправкой одна. Он посоветовал мне сфокусироваться на моих сильных сторонах — работе над продуктом.

В апреле 2018 года муж привлек своего друга, Александра. Саша арендовал офис и нанял двух помощниц для упаковки и отправки заказов. И взял на себя переговоры с типографиями.

Регулярные расходы на операционную деятельность в 2018 году

Всего расходов	320 000 Р
Зарплаты сотрудников	150 000 Р
Расходы на типографию	100 000 Р
Расходы на рекламу	50 000 Р
Покупка мебели	10 000 Р
Аренда офиса	5 000 Р
Почтовые расходы	5 000 Р

Офис арендовали за 5000 р в месяц, размером 20 м², не в самом центре города, но и не на окраине. В офисе были два стола: один для Александра, другой для упаковки и подготовки заказов. Оставшееся пространство занимали стеллажи с блокнотами из типографии. Рядом с офисом было отделение почты.

Мы росли очень быстро. Возможно, мы могли бы на чем-то сэкономить, но все усилия были направлены на масштабирование. Мы распределили задачи следующим образом: Александр занимался производством, управлял потоком заказов. Сергей отвечал за привлечение заказов и обеспечивал трафик. Я же должна была конвертировать трафик в продажи: а именно, показывала красивую картинку и рассказывала, как пользоваться блокнотом для рецептов. Начали нанимать людей — например, сотрудника на выдачу заказов.

Поначалу все шло гладко, но внезапно начали поступать негативные отзывы от покупателей. Это было странно и неприятно. Выяснилось, что покупателям из нашего города, которые выбрали самовывоз, чуть ли не в лицо швыряли заказ.

Мы ошиблись, назначили неподходящего человека на выдачу заказов. Не учли, насколько важно сохранить мой стиль общения на этой позиции. Грубость сотрудника, выдававшего заказы, сильно отличалась от моего тона в соцсетях.

Мы сразу заменили сотрудника, но это был горький урок: неправильный выбор человека на ключевую позицию может подорвать репутацию, заработанную годами.

Мы также поняли, что масштабировать стиль общения гораздо сложнее, чем производство. В 2018 году выручка превысила 16 000 000 Р, поэтому в 2019 я решила перевести ИП на схему «Доходы минус расходы». Также, по результатам 2018 года наша средняя маржа составила 39%, а расходная часть бизнеса – 10 065 000 руб

Мы быстро выросли из первого офиса. Сейчас мы арендуем уже четвертый, площадью 280 м² — и переехали туда в 2021 году. В нем отделы по производству, маркетингу, продажам и обслуживанию клиентов. Также здесь есть склад и производственные помещения.

Бюджет на рекламу тоже рос, и мы быстро достигли отметки в 100 000 Р в месяц. В 2021 году на пике он уже был 900 000 Р в месяц — это реклама в соцсетях. Но возникли проблемы с производством. Мы не успевали справляться с объемом заказов. Чем больше были тиражи, тем больше брака.

Мы до сих пор сотрудничаем с той типографией, с которой начали бизнес. В какой-то момент мы стали для нее основным заказчиком. У нас сложились хорошие отношения, они готовы были идти на уступки и предлагали выгодные цены. Но однажды у них возникли проблемы с оборудованием. Сломалась важная деталь, пришлось ждать ее, и все заказы встали. Мы поняли, что не можем больше полагаться только на одного подрядчика, нужно иметь несколько вариантов.

В городе нас знали все типографии, и многие нас не любили. Нам важно было качество, а им казалось, что мы требуем слишком многого. То, что для них было в пределах нормы, нам не подходило. Пришлось искать возможность печататься в других городах.

Мы работали и с Москвой, и с Петербургом, но в итоге оказалось выгоднее печатать в Азии, хотя мы и сохраняем взаимодействие с четырьмя типографиями города.

Постепенно взяли часть производства на себя: купили брошюровочную машину, которая соединяла блоки с обложками. Ламинацию мы тоже делаем сами, в офисе.

В 2018—2019 годах мы развивались и старались справиться с ростом и всеми связанными с ним издержками. В 2020—2021 годах мы сделали попытку выйти на маркетплейсы и продолжали расти, но уже не так стремительно.

На протяжении трех лет активного роста, нам удалось сохранить маржу бизнеса на достойном уровне – 33% в 2019 году, 29% в 2020 году, и 31% в 2021 году.

В 2021 году мы провели ребрендинг, сменили название MyKitchen на Recipee. MyKitchen больше привлекал женскую аудиторию, а нам нужно было привлечь и мужчин. Ведь множество мужчин увлечены готовкой.

Обороты по годам

2017	1 000 000 Р
2018	16 500 000 Р
2019	53 700 000 Р
2020	70 700 000 Р

2021	73 800 000 Р
2022	59 700 000 Р
2023	80 000 000 Р

(план)

2022 год стал для нашего бизнеса самым сложным. Большим ударом стало отключение рекламы в популярной соцсети. Из-за этого продажи сильно просели. В марте и апреле мы ушли в минус на миллионы рублей.

Помимо этого, вырос курс доллара и евро. Бумага для блокнотов и материал для обложек — это импортные товары из Европы. Никто не знал, как будет развиваться ситуация, поэтому мы на свой страх и риск продолжали закупать компоненты по очень высоким ценам.

Нам пришлось перестраивать все цепочки поставок и найти альтернативы привычным компонентам: 80% материалов мы закупили в Европе.

В 2022 году мы сумели сохранить всех сотрудников благодаря созданной за предыдущие годы финансовой подушке безопасности. К сожалению, мы не сконцентрировали наши усилия на одной соцсети, как могли, чтобы узко таргетировать наш проект. А все остальные усилия можно было бы направить на то, чтобы подстроить под это производство и отгрузку заказов. Мы могли бы решить вопрос с организацией собственного производства. Можно было воспользоваться программами поддержки импортозамещения и даже получить государственные субсидии, которые, впрочем, существуют и на сегодняшний день.

Вместо этого мы старались охватить как можно больше интернет-каналов в разных соцсетях, старались быть больше в офлайн-магазинах. Нужно было не расплыться — это была трата времени, которого так не хватает в начале.

Если бы мы тратили на рекламу в конкретной соцсети, максимально охватывающей нашу целевую аудиторию, у нас было бы больше подписчиков, а значит, больше клиентская база. Однако, мы стали больше уделять внимания развивающимся трендам. На фоне высокого интереса к кулинарии, на российском телевидении и в интернете стало появляться всё больше кулинарных программ. Стали появляться даже свои лидеры мнений среди бренд-шефов. Мы решили попробовать использовать эти тренды, и у нас появилось два партнерских проекта с кулинарными блогерами.

У нас есть амбициозная цель — быть на полках каждого магазина книжных товаров. Постепенно двигаемся в этом направлении. Но мы не можем, например, увеличить объем в три раза за год, такой рост обходится очень дорого. Мы развиваемся исключительно за счет собственных средств — реинвестируем прибыль в рост.

Мы начали вести переговоры с розничными книжными магазинами. Наши продукты уже в сетях «Республика», «Лабиринт», «Комус», «Печатные издания». Хотим попасть в «Читай-город» и «Буквоед», но пока не договорились по условиям. Решая проблемы продаж, мы понимаем, что для сохранения и развития бизнеса необходимо принимать меры к поиску новых ниш и направлений развития.

После кризиса 2022 года у нас зародилась идея печати комиксов для детей. Было все необходимое оборудование, установлены связи с поставщиками сырья. При реализации нового вида деятельности не требовалась бумага настолько высокого качества (исчезала зависимость от иностранных поставок). Требовалась только переориентация концепции

дизайна и новые идеи, для чего возможно было привлечение дополнительного дизайнера. Себестоимость комиксов и цена продажи была бы примерно такая же, как для блокнотов (430 руб. и 800 руб.). Как и с блокнотами решено было начать продавать по 100 пробных экз. в месяц.

В планах запустить новые продукты, например, блокнот-планер для ежедневных задач, так как обратили внимание, что спрос на разного рода планеры стабильно растет, блокноты-планеры для посева семян, полива цветов и других мероприятий, связанных с посадками, различных советов по уходу за растениями и т.д. для людей старшего поколения.

Вопрос 1.

Определите, как изменился показатель рентабельности продажи блокнотов по за 600 Р. в самом начале работы, когда предпринимателям удалось снизить себестоимость одного блокнота с 460 Р до 350 Р за экземпляр. По какой цене нужно было бы продавать блокноты после снижения себестоимости, чтобы добиться 100% рентабельности?

Ответ:

Рентабельность (Pn) ДО СНИЖЕНИЯ = $(600/460) * 100\% - 100\% = 30,43\%$

Рентабельность (Pn) ПОСЛЕ СНИЖЕНИЯ = $(600/350) * 100\% - 100\% = 71,43\%$

Рентабельность продажи одного блокнота возросла на 41 п.п., с 30,43% до 71,43%.

Чтобы добиться 100% рентабельности, цена одного блокнота должна равняться

$$(x/350) * 100\% - 100\% = 100\%$$

$$(x/350) * 100\% = 200\%$$

$$(x/350) = 2$$

$$X = 700 \text{ рублей}$$

8-10 баллов за ответ (условный максимум) при правильном ответе, корректных расчетах и, возможно, уместном текстовом обосновании

4-7 баллов при демонстрации правильной формулы, но наличия ошибки в расчетах, а также при предоставлении ответа без расчетов

1-3 балла при наличии рациональных рассуждений по теме, но неверной формулы и расчетов

Вопрос 2.

На данный момент известно, какую выручку приносил бизнес и какие он нес расходы каждый год с момента запуска в 2018 году до 2020 года включительно.

Сколько составила чистая приведенная стоимость (NPV) проекта, если считать ее в рамках этих 3 лет? Ставку дисконтирования можно установить равной 10%.

Ответ:

А) Определить чистый денежный поток и расходную часть бизнеса в каждом году

2018

- Годовой оборот - 16 500 000
- Маржа - 39%
- Чистый денежный поток - 6 435 000
- Общие расходы - 10 065 000

2019

- Годовой оборот - 53 700 000
- Маржа - 33%
- Чистый денежный поток - 17 721 000
- Общие расходы - 35 979 000

2020

- Годовой оборот - 70 700 000
- Маржа - 29%
- Чистый денежный поток - 20 503 000
- Общие расходы - 50 197 000

Б) Составить формулу NPV:

- Начальные инвестиции - 20 000 Р
- Чистый денежный поток за 2018 год - 6 435 000
- Чистый денежный поток за 2019 год - 17 721 000
- Чистый денежный поток за 2020 год - 20 503 000
- Ставка дисконтирования 10%

$$\text{NPV} = 6\,435\,000/(1+10\%) + 17\,721\,000/(1+10\%)^2 + 20\,503\,000/(1+10\%)^3 - 20\,000 = 35\,879\,662$$

8-10 баллов за ответ (условный максимум) при правильном ответе, корректных расчетах и, возможно, уместном текстовом обосновании

4-7 баллов при демонстрации правильной формулы, но наличия ошибки в расчетах, а также при предоставлении ответа без расчетов

1-3 балла при наличии рациональных рассуждений по теме, но неверной формулы и расчетов

Вопрос 3.

После расчета NPV проекта в прошлом задании, определите индекс прибыльности (доходности) по бизнес-проекту. Прокомментируйте, что означает получившийся индекс прибыльности и благодаря чему получилось такое значение.

Ответ:

NPV проекта по результатам 3 лет работы составил **35 879 662 руб.**

Формула индекса прибыльности:

$$\text{ИП (PI)} = 1 + (\text{NPV}/\text{Инвестиции})$$

$$\text{ИП (PI)} = 1 + (35\,879\,662 / 20\,000) = 1794$$

Ответ:

ИП = 1794. Индекс прибыльности многократно превышает единицу. Это означает, что в течение рассматриваемых 3 лет работы, проект стал очень прибыльным предприятием по сравнению с первоначальными инвестициями, многократно окупившись еще в первый год работы. Предприятие показало такой высокий уровень индекса прибыльности по причине низких первоначальных затрат и активного роста выручки на протяжении нескольких лет работы.

8-10 баллов за ответ (условный максимум) при правильном ответе, корректных расчетах и, возможно, уместном текстовом обосновании

4-7 баллов при демонстрации правильной формулы, но наличия ошибки в расчетах, а также при предоставлении ответа без расчетов

1-3 балла при наличии рациональных рассуждений по теме, но неверной формулы и расчетов

Вопрос 4.

SWOT анализ

В начале 2022 года компания столкнулась с большими трудностями. Необходимо было срочно пересматривать стратегию. В рамках ситуационного анализа было необходимо провести SWOT-анализ.

Задание:

Помогите героям кейса составить правильный расширенный SWOT, используя данные из текста, для анализа текущей ситуации. Как и в реальной жизни, информации, представленной в рамках этого задания, может не быть достаточно. Пожалуйста, сформулируйте свои предположения там, где это необходимо, при ответе на вопросы. В каждом квадранте самого SWOTа должно быть не менее 4-х пунктов.

Критерии оценивания.

4 и более правильных ответа (по всем квадрантам SWOT) – 5 баллов

4 и более частично правильных ответов (по всем квадрантам), но не менее половины – 4 баллов

2-3 правильных ответа (по всем квадрантам) – 3 баллов

Менее 2-3 правильных ответов – 2 балла

Типичные ошибки: в возможностях часто описываются «желания» компании ни на чём не основанные, например, «расширение сети» или «сотрудничество с партнерами». В возможностях описываются возможности рынка, а не компании!

Возможные ответы:

Пункт а) программы лояльности с банками и «Мир», расширение каналов сбыта через кулинарные шоу (есть в тексте)

S1 наличие лояльной аудитории (есть в тексте)

S2 связи с кулинарным блогером (есть в тексте)

S3 наличие частично собственного производства (есть в тексте)

S4 лояльные сотрудники (есть в тексте)

S5 наличие финансовой подушки безопасности (есть в тексте)

W1 высокие затраты на компоненты (есть в тексте)

W2 слабый канал продвижения (инстаграмм – единственный канал, не использовался на полную мощность) (есть в тексте)

W3 небольшая клиентская база (есть в тексте)

W4 зависимость от типографий (есть в тексте косвенно-«могли бы построить завод, типографию»)

W5 слабые продажи по другим каналам сбыта (есть в тексте)

O1 рост популярности кулинарных программ и шоу (есть в тексте)

O2 появление кулинарных блогеров – лидеров мнений (есть в тексте)

O3 спрос на различного рода планеров растёт (есть в тексте)

O4 расширение банковских партнерских программ (есть в тексте)

O5 гос.поддержка отечественных производителей (импортозамещение) (есть в тексте)

По угрозам в кейсе нет прямой информации, этот квадрант как раз «на размышление»

T1 конкуренция на рынке печатной продукции

T2 непредвиденный рост цен на материалы (бумага и комплектующие) и, в следствии этого, на типографские услуги

T3 изменение рынка в следствии развития технологий (например, замена печатных блокнотов на приложения для смартфонов, более удобные и функциональные)

T4 изменение предпочтений целевой аудитории

T5 Инфляция

Вопрос 4.1

а) обоснуйте при помощи этого инструмента минимум 2 решения, принятые компанией, которые указаны в кейсе, а также

б) предложите минимум 2 дополнительных решения по корректировке стратегии, которыми могла бы воспользоваться компания, аргументируя свои решения, основываясь на данных из SWOT.

Критерии оценивания.

4 и более правильных ответа (по всем пересечениям SWOT) – 5 баллов

4 и более частично правильных ответов (по всем пересечениям), но не менее половины – 4 баллов

2-3 правильных ответа (по всем пересечениям) – 3 баллов

2-3 частично правильных ответов (по всем квадрантам) – 2 балла

Менее 2-3 правильных ответов – 1 балл

Вопрос 5.

При разработке любого бизнес-проекта любая компания, прежде чем выходить на рынок, должна сначала определить свою целевую аудиторию.

Сегментируйте рынок для продукта «MyKitchen» по четырём характеристикам: географический, демографический, социальный и психографический. В каждом параметре необходимо выявить не менее 3-х параметров (кроме географической характеристики). Каждый выбранный параметр должен быть аргументирован.

Критерии для оценивания ответа

К основным характеристикам каждого параметра относятся:

Географическая характеристика: страна, город, улица, климатические условия

Демографическая характеристика: пол, возраст, семейное положение, национальность (при необходимости)

Социальная характеристика: образование, статус (кем работает), источник дохода, уровень дохода

Психографическая характеристика: выгода для покупателя, ценности, интересы, образ жизни

Критерии оценивания (по трём характеристикам, учитывая, что география определена):

3 и/или более параметра в каждой характеристике с аргументацией – 10 баллов

Менее 3-х параметров хотя бы в одной из характеристик, но с аргументацией – 7 баллов

3 и/или более параметра в каждой характеристике без аргументации – 5 баллов

Менее 3-х параметров в каждой характеристике – 1 балл

Вопрос 6.

Сотрудники компании являются важным ресурсом любого бизнеса. Неправильно подобранный персонал повышает репутационные риски компании. Герои кейса напрямую ощутили на себе этот риск, наняв на работу сотрудника, грубо общавшегося с клиентами. Ваша задача составить должностную инструкцию с набором качеств, соответствующих позиции сотрудника на позицию выдачи заказов. Необходимо обозначить не менее 5 пунктов с аргументацией каждого из них.

Критерии оценивания

5 и более критериев с обоснованием - 8 баллов

от 3 до 5 критериев с обоснованием - 6 баллов

5 критериев без обоснования - 5 баллов

4 критерия - 4 балла

3 критерия - 3 балла

2 и менее критерия - 1 балл

Вопрос 7.

Краткая выдержка из кейса по финансовому обеспечению предприятия:

Для финансового обеспечения бизнеса на всех этапах мы рассматривали следующие варианты:

1. Оформление кредитной карты на ИП (20% годовых). По «кредитке» мы могли снимать без комиссии до 50 000 руб. и возвращать их без процентов в течение 60 дней. За это время мы успевали продать блокноты и окупить затраты.
2. Кредит на условиях овердрафта от банка (20% годовых). Представлял собой запасной кошелек для бизнеса, который помогает рассчитаться с контрагентами при нехватке собственных средств. Проценты начисляются за дни пользования деньгами (если мы возвращали деньги в тот же день, то % не начислялся). Кредит использовался для краткосрочных операций от 1 до 10 дней.
3. Возобновляемая кредитная линия от банка (15% годовых), без залога. В рамках лимита 1000 000 руб. (сроком от 1 до 6 месяцев) % начислялись только на часть, которую мы использовали.
4. Кредит от банка, под залог оборудования. Под залог нашего цехового оборудования мы могли получить кредит сроком от 1 года до 3 лет под 12% годовых.
5. Кредит с господдержкой по Программе Министерства экономического развития России для «микропредприятий» (по численности сотрудников мы входили в эту категорию) на период от 1 года до 5 лет под 10% годовых. Максимальная сумма кредита – 10 млн. руб.
6. Отсроченный платеж от издательств. Некоторые издательства предлагали нам отсрочку платежа на месяц, но при этом себестоимость блокнота увеличивалась на 30%.
7. Привлечение инвестиций. В первый же год работы несколько инвесторов сделали нам предложение выделить сумму в 10 млн. руб. за 20% от прибыли в течение 5 лет.

Вопросы:

1. Какой вариант финансирования является наиболее оптимальным для первого периода работы компании (1 год работы)?
2. Какой вариант финансирования является наиболее оптимальным для 2-ого года и последующих периодов работы компании для обеспечения высоких (кратных) темпов роста компании?
3. Оправданной ли является консервативная стратегия финансирования бизнеса, выбранная компанией?
4. Какой вариант финансирования более всего подошел бы для нового направления деятельности компании (производство комиксов)?

Ответы:

1. На первом году жизни проекта идеально бы подошли варианты финансирования 1 (оформление кредитной карты с лимитом 50 000 руб.). В таком случае не пришлось бы выплачивать проценты (продажа блокнотов в течение месяца позволяла бы вернуть средства). Прогноз продаж был неопределенным, поэтому брать кредиты более 6 месяцев не было смысла.
2. На втором году выручка компании выросла в 16 раз (с 1 до 16 млн.). Установился позитивный тренд кратного роста объемов продаж, рынок «оценил» продукт. На данном этапе (2-3 год деятельности) после регистрации бизнеса, при максимизирующей прибыль стратегии и позитивном сценарии роста лучшие результаты дал бы выбор кредитов на более длительный срок. Среди вариантов банковского кредита наиболее подходящий №5 (кредит с господдержкой до 10 млн. руб.).
Второй подходящий вариант – привлечение инвестиций (вариант №7). Средства инвестора позволили бы быстро масштабироваться. За 20% от прибыли, инвестор бы также взял на себя риски снижения эффективности деятельности компании (как это произошло в 2022 году).
3. Консервативная стратегия финансирования деятельности компании (реинвестиции собственных средств) не позволила компаниикратно масштабироваться на 3-м и последующих периодах, как это было бы возможно при должном финансовом обеспечении деятельности. Но позволила избежать рисков, зависимости от влияния неблагоприятных факторов (как это было в 2022 г.). Тем не менее, привлечение инвестиций позволило бы разделить эти риски с инвестором.
4. Для финансового обеспечения нового направления деятельности (производство комиксов) наиболее оптимальной стратегией было бы самофинансирование на начальном этапе (в рамках масштаба деятельности компании к этому периоду 43 000 руб. было совсем небольшой суммой), в последующем – получение долгосрочного кредита с господдержкой на выгодных условиях или привлечение инвестора

8 баллов за ответ на все вопросы (условный максимум) при необходимом развернутом обосновании и подтверждении расчетами, где это уместно
1-2 балла за ответ на каждый вопрос при указании правильного ответа, но недостаточной аргументации, либо при указании одного из возможных верных вариантов
0-1 балл за ответ на каждый вопрос при наличии рациональных рассуждений по теме, но выборе неверного варианта

Вопрос 8.

Почему в 2022 году у предпринимателя сократился объем продаж: назовите 2 основных фактора. Каким образом (по материалам кейса) это могло сказаться на налогообложении (размере налога), если предположить, что в 2022 году предприниматель использовал систему налогообложения «Доходы минус расходы 15%», а минимальный налог установлен в 1% от величины дохода.

Решение:

Первый фактор – отключение рекламы в одной из социальных сетей.

Второй фактор – рост курса валют, что сказалось на удорожании производства вследствие роста стоимости приобретения импортных бумаги и обложек.

Влияние на налогообложение: если предположить, что предприниматель использовал систему налогообложения «Доходы минус расходы 15%», то вследствие роста расходов уровень налогообложения (величина уплачиваемого налога) могла сократиться. По кейсу сказано, что предприниматель в 2022 году «ушел в минус», то есть расходы превысили доходы, поэтому налогов по системе «доходы минус расходы» могло бы не быть, если бы не минимальный налог в 1%, который платится с доходов.

8-10 баллов за ответ (условный максимум) при правильном ответе, корректных расчетах и, возможно, уместном текстовом обосновании

4-7 баллов при демонстрации правильной формулы, но наличия ошибки в расчетах, а также при предоставлении ответа без расчетов

1-3 балла при наличии рациональных рассуждений по теме, но неверной формулы и расчетов

Вопрос 9.

Если предположить, что темп роста объема продаж (доходов) в последующие годы будет равен темпу роста объема продаж 2023 года по отношению к 2022 году, то в каком году (в будущем) предприниматель уже не сможет использовать упрощенную систему налогообложения (при сохранении нормативно-законодательной базы в области налогообложения на уровне 2023 года), включая прогрессивные ставки. Коэффициент-дефлятор в расчетах не учитывать.

Величина доходов по годам:

2017	1 000 000 Р
2018	16 500 000 Р
2019	53 700 000 Р
2020	70 700 000 Р
2021	73 800 000 Р
2022	59 700 000 Р
2023	80 000 000 Р

Обоснуйте свой ответ расчетами. При расчете темпа роста доходов в долях округлите его значение до сотых.

Решение

1. Определим темп роста дохода в 2023 году по сравнению с 2022 годам (в долях):

$$80000000:59700000 = 1,34$$

2. Определим плановые доходы в последующих годах:

В 2024 году: $80000000 * 1,34 = 107200000$ рублей

В 2025 году: $107200000 * 1,34 = 143648000$ рублей

В 2026 году: $143648000 * 1,34 = 192488320$ рублей

В 2027 году величина дохода: $192488320 * 1,34 = 257934348,8$ рублей явно выше максимально допустимого дохода, при котором можно использовать упрощенную систему налогообложения (200 млн. рублей). Поэтому с 2027 года УСН использовать нельзя.

8-10 баллов за ответ (условный максимум) при правильном ответе, корректных расчетах и, возможно, уместном текстовом обосновании

4-7 баллов при демонстрации правильной формулы, но наличия ошибки в расчетах, а также при предоставлении ответа без расчетов

1-3 балла при наличии рациональных рассуждений по теме, но неверной формулы и расчетов

Вопрос 10.

Проанализируйте возможность использования предпринимателем из кейса патентной системы налогообложения для основного вида деятельности, в 2022 году, предположив, что ее деятельность зарегистрирована и ведется в г.Москве. Численность персонала у предпринимателя в 2022 году – 16 человек. Объем продаж представлен в таблице ниже.

Объем продаж по годам

2017	1 000 000 Р
2018	16 500 000 Р
2019	53 700 000 Р
2020	70 700 000 Р
2021	73 800 000 Р
2022	59 700 000 Р
2023	80 000 000 Р

Потенциально возможный к получению годовой доход и разрешенные виды производств для возможности использования ПСН в г.Москве представлен в таблице.

№ п/п	Виды предпринимательской деятельности	Потенциально возможный к получению годовой доход (тыс. рублей)
1.	Услуги по переработке продуктов сельского хозяйства, лесного хозяйства и рыболовства для приготовления продуктов питания для людей и корма для животных, а также производство различных продуктов промежуточного потребления, которые не являются пищевыми продуктами	1980
2.	Производство и реставрация ковров и ковровых изделий	660
3.	Производство кожи и изделий из кожи	10000
4.	Производство молочной продукции	10000
5.	Производство хлебобулочных и мучных кондитерских изделий	10000

Представьте не менее 2-х обоснований к своему ответу.

Решение.

Предприниматель не может использовать патентную систему налогообложения, поскольку:

1. Численность персонала у предпринимателя составляет 16 человек, что больше минимальной численности для возможности использования патентной системы налогообложения индивидуальными предпринимателями
2. В 2022 году объем продаж (доход) предпринимателя выше, чем максимально допустимый доход для использования патентной системы налогообложения
3. Ни один вид производственной деятельности, по которым разрешено использовать патентную систему налогообложения в г.Москве, не подходит для нашего предпринимателя. Наш предприниматель занимается производством бумажных и канцелярских принадлежностей (по ОКВЭД 17.23).

8-10 баллов за ответ (условный максимум) при правильном ответе, корректных расчетах и, возможно, уместном текстовом обосновании

4-7 баллов при демонстрации правильной формулы, но наличия ошибки в расчетах, а также при предоставлении ответа без расчетов

1-3 балла при наличии рациональных рассуждений по теме, но неверной формулы и расчетов

Вопрос 11.

Предложите стратегию развития бизнеса, которая позволит предпринимателю сохранить и увеличить продажи. Обоснуйте предложенную стратегию.

Модель ответа:

Стратегия развития бизнеса определяется стратегической целью.

Один из вариантов :

Стратегическая цель – увеличение объема продаж.

1. Развитие онлайн-продаж. Можно создать интернет-магазин, чтобы увеличить количество клиентов и расширить географию продаж.
2. Участие в выставках и ярмарках, чтобы привлечь новых клиентов и установить деловые контакты.
3. Провести переговоры с блоггерами, которые предлагают рецепты блюд, чтобы они рекламировали блокноты.

6-8 баллов за ответ (условный максимум) при развернутом ответе с экономическим обоснованием на основе данных кейса и понимания работы отрасли.

4-5 баллов, если участник предлагает варианты стратегии развития бизнеса, однако, не обосновывает их, или дает неверное обоснование.

1-3 балла, если участник предлагает исключительно изменения текущей стратегии, или тактические решения без обоснования.

Вопрос 12.

Предположите варианты улучшения сервиса предприятия, чтобы клиенты были довольны обслуживанием. Предложите мероприятия, которые позволят повысить сервисную эффективность работы.

Модель ответа:

Сервисная эффективность обслуживания клиентов включает в себя несколько ключевых элементов:

1. Быстрота ответа на запросы клиентов. Сотрудники должны стремиться к тому, чтобы отвечать на запросы клиентов как можно быстрее.
2. Качество обслуживания Демонстрация доброжелательности к клиентам. (Точно в срок).
3. Индивидуальный подход. Учитывать потребности и желания каждого клиента, акцент на индивидуальный подход к обслуживанию.

4. Использование современных технологий. Использовать современные технологии для улучшения качества обслуживания клиентов, например онлайн-чаты или системы управления заказами.

4-6 баллов за ответ (условный максимум) при развернутом ответе с перечислением вариантов улучшения работы предприятия и мероприятий с обоснованием на основе данных кейса и понимания работы отрасли.

1-3 балла, если участник предлагает варианты улучшения сервиса предприятия, однако, не обосновывает их, или дает неверное обоснование.