

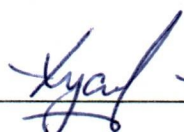
УТВЕРЖДЕНО

ООО «Консалтинговая компания BS Technology»

Директор


_____ Кравец Ю.А.
ООО «Школа Kingsman»

Директор


_____ Хусаинов Р.Р.

**Отчет о проделанной работе
по проекту «Школа Kingsman»**

Уфа – 2015

СОДЕРЖАНИЕ

1. АНАЛИЗ РАБОТЫ КОМПАНИИ.....	4
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЫ	7
2.1. Анализ рынка франшиз	7
2.2. Создание комплекта документов, регламентирующих бизнес- процессы компании	7
2.3. Разработка системы KPI.....	10
2.3.1. Разработка стратегической карты	10
2.3.2. Определение зон ответственности сотрудников за сбор и достижение KPI.....	11
2.3.3. Разработка форм сбора показателей с разбиением по должностям и периодичности в MS Excel	12
2.3.4. Разработка регламента по сбору KPI.....	12
2.3.5. Обучение руководителей филиалов и франчайзи заполнению сокращенных таблиц сбора KPI	13
2.3.6. Обучение руководителей Компании принципам анализа работы филиалов и франчайзи на основе отчетов по KPI.....	13
2.4. Разработка системы мотивации персонала на основе KPI	13
2.4.1. Разработка матриц KPI по должностям.....	13
2.4.2. Выбор схемы оплаты труда на основе итогового рейтинга сотрудников.....	14
2.4.3. Разработка положений об оплате труда и расчетных таблиц заработной платы для всех должностей	14
2.5. Помощь в продаже франшиз	15
3. РЕЗУЛЬТАТЫ.....	16
3.1. Новые возможности Компании	16
3.2. Количественная оценка результатов внедрения.....	19

3.3. Количественная оценка результатов внедрения по состоянию на январь 2016 года.....	24
---	----

Компания «Школа Kingsman», оказывающая услуги по подготовке школьников к ЕГЭ и ОГЭ, была создана в 2014 году. Первый год работы компании завершился достаточно успешно: Компания открыла три офиса в Уфе и решила развиваться в направлении продажи франшиз. Заказчик обратился к нам с запросом на упаковку франшизы под маркой «Школа Kingsman».

Общая схема работы с любым клиентом включает анализ работы, на основе которого формируется план работы по решению поставленной задачи, выполнение работы, внедрение и оценка результатов.

1. АНАЛИЗ РАБОТЫ КОМПАНИИ

Оказание консалтинговых услуг всегда начинается с анализа работы компании. По итогам анализа деятельности «Школы Kingsman» были выявлены следующие проблемы, которые мешают полноценной упаковке франшизы:

- **Отсутствие четкого позиционирования Компании**, которое не позволяло выделить ее среди предложений конкурентов на рынке франчайзинга. Отсутствие конкурентного позиционирования и, как результат, активное расширение других сетей могли привести к следующим проблемам:
 - **Сокращение доли рынка в г. Уфа;**
 - **Ослабление рыночной позиции Компании при выходе в другие города;**
 - **Ухудшение имиджа;**
 - **Рост затрат на привлечение клиентов и т.д.**
- **Отсутствие регламентной базы в Компании.** Всех новых сотрудников собственники обучали самостоятельно. Из регламентирующих документов была только небольшая памятка для

сотрудников по общению с клиентами. Данная проблема при дальнейшем расширении бизнеса могла привести к возникновению более серьезных проблем:

- **Невозможность передать полную бизнес-модель третьему лицу для открытия франшизы, и как следствие, невозможность развиваться в направлении построения франчайзинговой сети;**
- **Ограничение роста бизнеса емкостью рынка в Уфе;**
- **Увеличение времени собственников на текущее управление бизнесом;**
- **Отсутствие единого понимания бизнес-процессов компании в различных подразделениях;**
- **Более высокие временные и финансовые затраты на полное обучение новых сотрудников лично руководителем;**
- **Увеличение времени с момента приема на работу нового сотрудника до самостоятельного выполнения им всех должностных обязанностей;**
- **Отсутствие должностных инструкций с четким закреплением обязанностей по сотрудникам могло привести к невыполнению или неудовлетворительному выполнению определенных функций;**
- **Отсутствие единой системы отчетности могло привести к следующим проблемам:**
 - **Невозможность оперативного реагирования на изменения внешней среды;**
 - **Отсутствие полной информации о работе подразделений не позволяет собственнику сформировать целостное представление о состоянии бизнеса;**

- Вероятность возникновения значительных проблем из-за отсутствия достоверной информации у руководителя:
- Руководитель мог не заметить получения убытков в некоторых подразделениях;
- Невозможность оценки изменения показателей после нововведений могла привести к неэффективным вложениям в развитие бизнеса;
- Сокращение доли рынка за счет усиления позиции конкурентов (можно отследить отток клиентов, эффективность их привлечения) и т.д.;
- Невозможность осуществлять полноценное удаленное сопровождение франшиз без ключевой управленческой информации.

Для того чтобы избежать возникновения более серьезных проблем, к которым могли привести отсутствие четкого позиционирования, регламентной базы, единой системы отчетности, а также для развития нового направления по продаже франшиз нами был разработан следующий план действий по работе с данным клиентом:

1. **Анализ рынка франшиз**, который позволяет оценить готовность бизнеса Заказчика к масштабированию, подготовить рекомендации по содержанию будущей франшизы и разработать конкурентное позиционирование Компании на рынке образовательных услуг.
2. **Создание комплекта документов, регламентирующих бизнес-процессы компании**, которые составляют основу франшизы.
3. **Разработка системы KPI для компании и внедрение управления по технологии Сбалансированной системы показателей** для возможности сбора информации по функционированию бизнеса и повышению эффективности управления Компанией.

4. **Разработка системы финансовой мотивации на основе KPI,** которая позволяет руководству заинтересовать сотрудников в выполнении планов по KPI.

После утверждения плана действий мы перешли к его поэтапному выполнению.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЫ

2.1. Анализ рынка франшиз

На данном этапе был проведен анализ готовности бизнеса к франшизе. Были проанализированы франшизы компаний, оказывающих услуги по подготовке к ЕГЭ и ГИА. Полный информационный отчет по конкурентам был предоставлен заказчику. На основе информационного отчета был сформирован перечень необходимых регламентов для передачи франчайзи, а также определено позиционирование компании, что позволило выделить ее среди конкурентов.

2.2. Создание комплекта документов, регламентирующих бизнес-процессы компании

После определения перечня необходимых документов была проведена серия мозговых штурмов, которые позволили решить несколько задач:

- Во-первых, *собственники бизнеса пришли к единому мнению относительно организации различных бизнес-процессов Компании;*
- Во-вторых, *мозговые штурмы помогли собственникам структурировать все имеющиеся знания.*

В результате проведения мозговых штурмов была собрана необходимая информация, которая стала основой для разработки 12 регламентирующих документов. Параллельно с написанием инструкций были подготовлены

формы сбора данных по текущей оперативной деятельности, чек-листы, типовые договоры и т.д. (см. Рисунок 1. Пример чек-листа

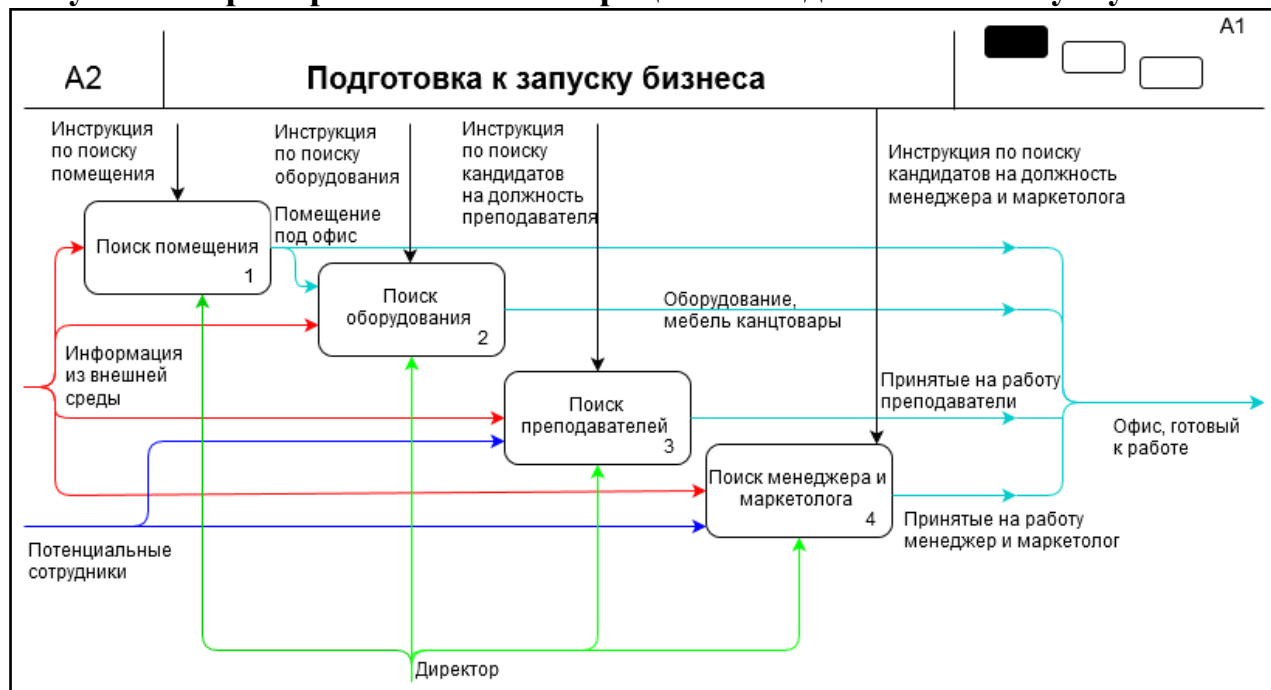
Рисунок 1. Пример чек-листа

ФИО преподавателя _____				Месяц _____			
Чек-лист "Подготовка к занятиям"							
№ п/п	Правило	Дата					
1.	Помещение проветрено						
2.	Проверен порядок в классе						
	чистые полы						
	отсутствие мусора						
	мебель в исправном состоянии						
3.	Подготовлена доска						
	доска						
	маркеры						
	губка						
4.	Подготовлены канцелярские принадлежности						
	ручки						
	карандаши						
	бумага						
	линейки						
	прочее						
5.	Технические вопросы (проверены на исправность работы в офисе)						
	проектор						
	нетбук						
	принтер						
	интернет						
6.	Дополнительные вопросы						
	Проверено достаточно ли в кулере воды						
	Выставлены вазочки со снеками						
	Проверено наличие одноразовой посуды						

На этапе внедрения документов, после запуска первых франшиз, возникла необходимость в написании доработке комплекта документов, т.к. у многих франчайзи возникали одинаковые вопросы. Был проведен дополнительный мозговой штурм, после которого все рекомендации собственников бизнеса были учтены в комплекте документов.

Все документы передавались заказчику постепенно по мере их готовности. Когда число инструкций достигло 10, возникла проблема, что *в них стало сложно ориентироваться*. Было принято решение подготовить описание бизнес-модели компании в виде отдельного документа. Бизнес-модель была представлена в виде схемы, отражающей этапы функционирования бизнеса и инструкции, которыми должен руководствоваться персонал при выполнении данных этапов. Пример схемы этапа «Подготовка к запуску бизнеса» приведен на Рисунок 2.

Рисунок 2. Пример схемы бизнес-процесса «Подготовка к запуску»



Например, процессы, изображенные на Рисунок 2, регламентируются следующими документами: «Инструкция по поиску помещения», «Инструкция по поиску оборудования», «Инструкция по поиску кандидатов на должность преподавателя» и «Инструкция по поиску кандидатов на должность менеджера и маркетолога».

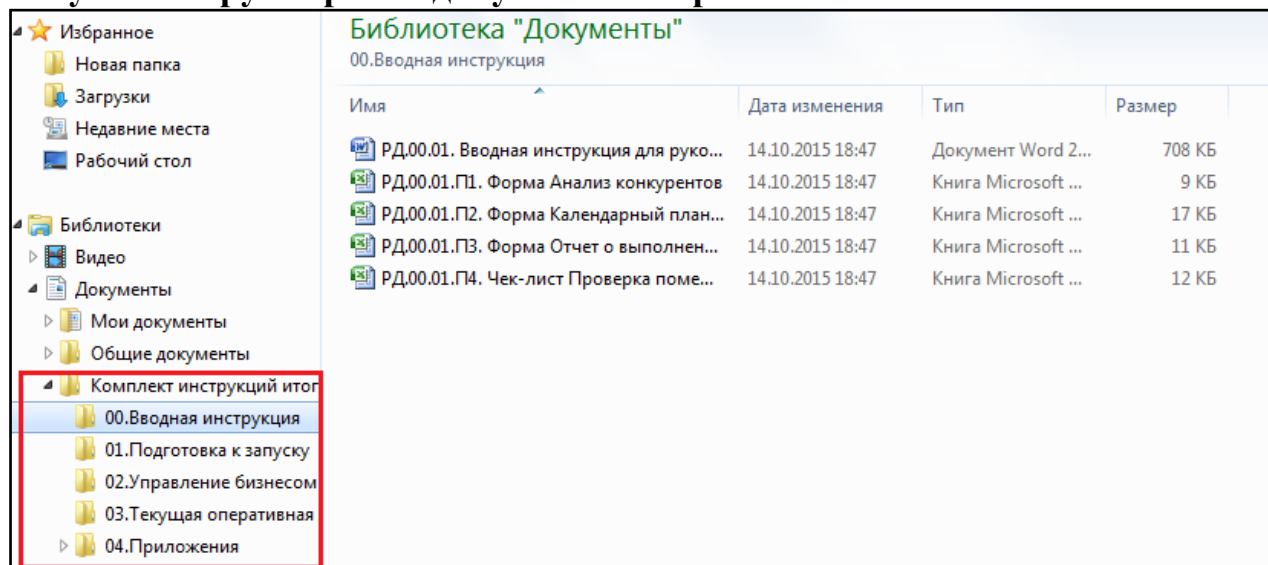
Кроме того в обобщающем документе все бизнес-процессы были разделены на три группы:

- процессы, связанные с подготовкой к запуску;
- процессы, связанные с управлением бизнесом;
- процессы, входящие в текущую оперативную деятельность.

В связи с данной классификацией все документы были разделены на три папки. Кроме того была выделена четвертая папка для дополнительных материалов, например, образцы визиток, фотографии и т.д. Внутри папок документы были названы определенным образом, чтобы даже при нарушении структуры папок сортировка файлов по названию позволит оперативно ее восстановить (см. Рисунок 3. Группировка документов и приложений к ним по

папкам Комментарии по названию файлов были приведены в виде отдельного текстового файла.

Рисунок 3. Группировка документов и приложений к ним по папкам



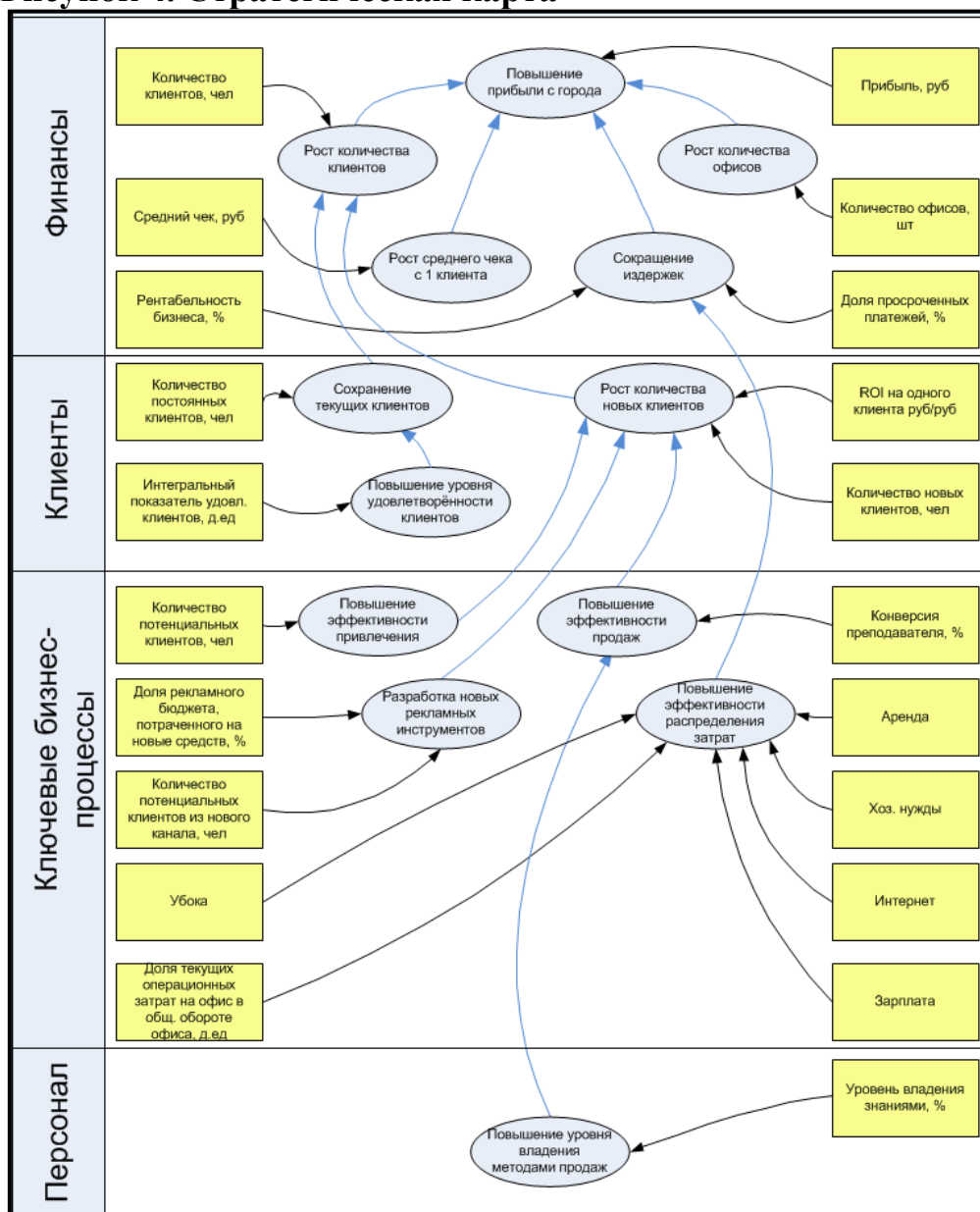
2.3. Разработка системы KPI

При масштабировании бизнеса *проблема управления сетью* становится более актуальной. Важность проблемы особенно увеличилась после решения заказчика по мере готовности инструкций кроме реализации франшиз открыть филиалы в других городах. В папку «Управление бизнесом» включен Регламент по сбору ключевых показателей эффективности. При разработке данного регламента были решены следующие задачи.

2.3.1. Разработка стратегической карты

На данном этапе собственники бизнеса пришли к единому пониманию стратегии развития своей Компании. На этапе разработки стратегической карты были выделены цели, достижение которых позволит повысить прибыль Компании, а также показатели, позволяющие отслеживать степень достижения этих целей (см. Рисунок 4). Внедрение в Компании сбалансированной системы показателей позволило увязать оперативное и стратегическое управление Компанией.

Рисунок 4. Стратегическая карта



2.3.2. Определение зон ответственности сотрудников за сбор и достижение KPI

По каждому из выделенных ключевых показателей были определены сотрудники, отвечающие за их достижение и сбор. Расстановка зон ответственности позволяет понять при анализе показателей, какой именно сотрудник работал неэффективно, а какой эффективно. Сотрудники,

ответственные за сбор показателей - это те лица, которые имеют доступ к данным и обязаны вносить эти данные в отчеты.

2.3.3. Разработка форм сбора показателей с разбиением по должностям и периодичности в MS Excel

После расстановки зон ответственности, было определено необходимое количество отчетов, отличающееся по периодичности заполнения и по ответственным за сбор сотрудникам. Всего было сформировано 12 форм отчетов в MS Excel (см. Рисунок 5). Часть показателей в отчетах рассчитывается автоматически.

Рисунок 5. Пример формы отчета

Месяц	Показатели	Исдержки							
		Эффективность распределения затрат							
		Доля текущих операционных затрат на офис в общем обороте офиса	Суммарные издержки	Аренда	Хоз. Нужды	Уборка	Интернет	Зарплата менеджера	Зарплата преподавателей
Сентябрь	План		0						
	Факт		0						
Октябрь	План		0						
	Факт		0						

2.3.4. Разработка регламента по сбору KPI

В документе представлена подробная характеристика стратегической карты, ключевых показателей эффективности, правила заполнения отчетов и принципы передачи данных внутри компании. После разработки регламента заказчиком было принято решение внедрения сокращенного варианта таблиц сбора данных, т.к. *руководители филиалов и франчайзи основное время тратили на организацию работы, привлечение клиентов и открытие офисов.* Было решено полные формы отчетов внедрять только после их включения в CRM-систему. Таблицы сбора данных используются в настоящее время программистами, разрабатывающими эту систему.

2.3.5. Обучение руководителей филиалов и франчайзи заполнению сокращенных таблиц сбора KPI

После утверждения сокращенных форм сбора было проведено удаленное обучение руководителей двух филиалов (Пермь и Челябинск) и трех франчайзи (Каменск-Шахтинский, Калининград и Тольятти). Во время обучения некоторые руководители филиалов задавали вопросы, ответы на которые можно было найти в разработанных инструкциях, т.е. *они не читали комплект документов, или читали невнимательно*. Для решения данной проблемы было принято решение разработать должностные инструкции, которые сотрудник будет подписывать при приеме на работу и отразить в этих инструкциях перечень инструкций, которые должен знать сотрудник на данной должности.

2.3.6. Обучение руководителей Компании принципам анализа работы филиалов и франчайзи на основе отчетов по KPI

После получения первых данных была подготовлена небольшая памятка для собственников, позволяющая анализировать показатели. В памятку были включены выводы, которые могут быть сделаны при низких значениях определенных показателей.

2.4. Разработка системы мотивации персонала на основе KPI

Для того чтобы сотрудники были заинтересованы в достижении планов по KPI, необходимо учитывать эти показатели при расчете их заработной платы, в связи с чем возникла необходимость разработки системы мотивации персонала.

2.4.1. Разработка матриц KPI по должностям

Матрицы KPI включают показатели, влияющие на заработную плату каждой должности, критические плановые и фактические значения показателей. По каждому показателю определяется частный индекс KPI, характеризующий процент выполнения плана по данному показателю. С учетом весовых коэффициентов на основе значений частных индексов KPI определяется итоговый рейтинг сотрудника, характеризующий эффективность его работы в отчетном периоде.

2.4.2. Выбор схемы оплаты труда на основе итогового рейтинга сотрудников

Собственником была выбрана схема оплаты труда сотрудников, предполагающая получение оклада до определенного значения итогового рейтинга. Сотрудники, рейтинг которых превышает согласованное пороговое значение, получают премию. Расчет заработной платы для преподавателей происходит по другой схеме: постоянная часть зарплаты зависит от числа проведенных занятий и количества учеников, а премия начисляется лучшему сотруднику по итогам месяца (с максимальным рейтингом).

2.4.3. Разработка положений об оплате труда и расчетных таблиц заработной платы для всех должностей

После утверждения схемы оплаты труда были разработаны положения об оплате труда для каждой должности и таблицы расчета зарплаты. После того, как будет накоплена статистика показателей за первый месяц работы, будет проведен тестовый расчет зарплаты сотрудников. Если заказчик утвердит, данную схему оплаты труда, то она будет внедрена во всех подразделениях Компании.

2.5. Помощь в продаже франшиз

После того как документы, регламентирующие основные бизнес-процессы были разработаны, собственники «Школы Kingsman» приступили к продажам франшизы. Со стороны компании «BS Technology», поддержка в продаже франшиз заключалась в составлении коммерческого предложения и помощи проведения переговоров с потенциальными франчайзи.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты консалтингового проекта могут быть изложены следующим образом:

- возможности, которые открылись перед Компанией после взаимодействия с консалтинговой компанией;
- положительная динамика измеримых показателей, характеризующих деятельность Компании.

3.1. Новые возможности Компании

Говоря о результатах внедрения, в первую очередь, важно учесть мнение клиента о нашей работе. По словам директора «Школы Kingsman» у Компании появились новые возможности:

1. Отслеживать результаты работы офисов и филиалов ежедневно и суммарно за неделю/месяц.
2. Анализировать данные, которые раньше предоставлялись только на словах. Сейчас руководство Компании видит все показатели в электронном виде в режиме реального времени.
3. Четкие инструкции, которых раньше не было. Сейчас можно дать сотруднику инструкцию, в которой все подробно расписано и не тратить время на его обучение.
4. Появилась возможность продавать франшизу и говорить при продаже, что организовать все бизнес-процессы можно, используя готовый комплект инструкций.

С нашей точки зрения, в результате сотрудничества перед клиентом открылись и другие возможности. Например, после проведения анализа франшиз конкурентов у клиента *появилось видение своей будущей франшизы*: какие именно документы необходимо подготовить для передачи будущим франчайзи, как с ними общаться и т.д.

Описание всех бизнес-процессов в виде инструкций *позволило Компании открыть собственные филиалы*. На начальном этапе нашего сотрудничества собственники больше склонялись к развитию по модели продажи франшиз без открытия филиалов. Однако, после начала работ руководители Компании пришли к мнению, что, подготовив франшизу в соответствии с высокими стандартами качества, «Школа Kingsman» сможет развиваться и как филиальная сеть. Цель открытия и запуска в работу двух филиалов к началу учебного 2015-2016 года была выполнена. Однако, возникла *проблема правильного выбора руководителей филиалов*. Если франчайзи заинтересованы в получении прибыли и сами стремятся развивать компанию, то от человеческих личностных качеств выбранного руководителя филиала зависит успех работы его офисов. В связи с чем, в дальнейшем, возможно, будут проработаны рекомендации руководителям по выбору директоров филиалов. Кроме того, описание всех бизнес-процессов в виде комплекта инструкций позволило *сократить участие собственников в них и уделить больше времени на управление бизнесом*. Например, работа в социальных сетях, которой занимался один из учредителей, была поручена наемному работнику. Также необходимо иметь в виду, что при значительном расширении структуры компании *в будущем может возникнуть проблема управления сетью образовательных центров*. При этом могут потребоваться изменения в структуре компании, например, разделение управляющей компании и Уфимского филиала или создание отдела франчайзинга.

Описание бизнес-модели позволило директорам филиалов и франчайзи с легкостью *ориентироваться во всех бизнес-процессах компании и в комплекте инструкций*. При внедрении в работу всех разработанных документов возникла проблема, что *директоры филиалов и франчайзи не читают инструкции*. Для этого были внедрены в практику еженедельные совещания в

Skype, на которых решались все возникающие вопросы. После обсуждений руководители филиалов сами были заинтересованы в изучении документов.

Создание системы ключевых показателей эффективности (далее – KPI) предоставило возможности:

- *определение направления развития компании в соответствии с разработанной стратегией;*
- *разработка системы финансовой мотивации сотрудников, направленной на достижение целей собственников бизнеса;*
- *тестирование новых инструментов работы, например, можно оперативно отследить число новых клиентов после размещения рекламных объявлений в лифтах в Уфе и Калининграде. Сопоставив, выручку от данных клиентов с затратами на рекламу, можно принять решение о постоянном использовании данной рекламы и рекомендации использовать данный канал привлечения в других филиалах и франчайзи.*

Новая система финансовой мотивации сотрудников дала возможности:

- *ориентировать сотрудников на достижение планов по KPI;*
- *автоматизировать расчет заработной платы.*

Составленные коммерческие предложения, а также оказанная помощь в проведении переговоров с потенциальными франчайзи позволили Заказчику быстро продать первые франшизы после старта продаж и избежать вероятности неблагоприятного исхода переговоров из-за отсутствия опыта переговоров такого формата у заказчика.

Для любого бизнесмена важна числовая оценка любых нововведений. Во-первых, собственники получили возможность измерять KPI, характеризующие степень достижения стратегических целей. Замеряемые показатели можно разбить на несколько групп:

- *показатели удовлетворенности клиентов;*

- показатели, характеризующие эффективность привлечения клиентов по различным каналам: «ВКонтакте», «Instagram», «Сайт», «Посещение школ», «СПАМ-рассылка», «Акции», «Флаеры»;
- финансы: средний чек, ROI, выручка, затраты по группам, прибыль, рентабельность бизнеса.

3.2. Количественная оценка результатов внедрения

Кроме открывшихся возможностей руководители Компании могут оценить конкретные измеримые результаты внедрения. Оценка эффективности инвестиций в консалтинг может осуществляться по следующим показателям:

- **Количество открытых филиалов и франшиз, города присутствия компании.** К началу сентября 2015 года было открыто 2 филиала (Пермь и Челябинск) и продано 4 франшизы (Каменск-Шахтинский, Ижевск, Тольятти, Калининград), при этом фактически стали работать 1 и 3 соответственно: филиал в Челябинске был закрыт, как неэффективный, а офис в Ижевске даже не запустился. Причиной закрытия во всех случаях стала неэффективность руководителей подразделений «Школы Kingsman» в городах, что подтверждает необходимость тщательного выбора партнеров и определенных усилий для развития бизнеса со стороны покупателей франшизы и руководителей филиалов.
- **Число функционирующих офисов.** В сентябре 2014 года был открыт 1 офис в Уфе, к апрелю число офисов увеличилось до трех. К началу нового учебного года в сентябре 2015 года в Уфе было открыто уже 3 офиса и один офис в Перми. Один офис рассчитан на обслуживание 50 клиентов.

- **Экономия времени собственников на управление компанией** (например, работа в социальных сетях с одного из собственников была переложена на наемного работника).

При оценке экономической эффективности консалтингового проекта можно использовать модель денежных потоков, которая предполагает анализ всех движений денежных средств с разбиением их по месяцам реализации проекта. При этом в расчет идут только те движения денежных средств, которые связаны непосредственно с реализацией проекта: например, расходы на содержание офиса в г. Уфа имели бы место в любом случае в независимости от упаковки франшизы. В тоже время поступления от продажи франшизы связаны именно с данным проектом, равно как и затраты на упаковку франшизы, и такие движения участвуют в расчете экономической эффективности.

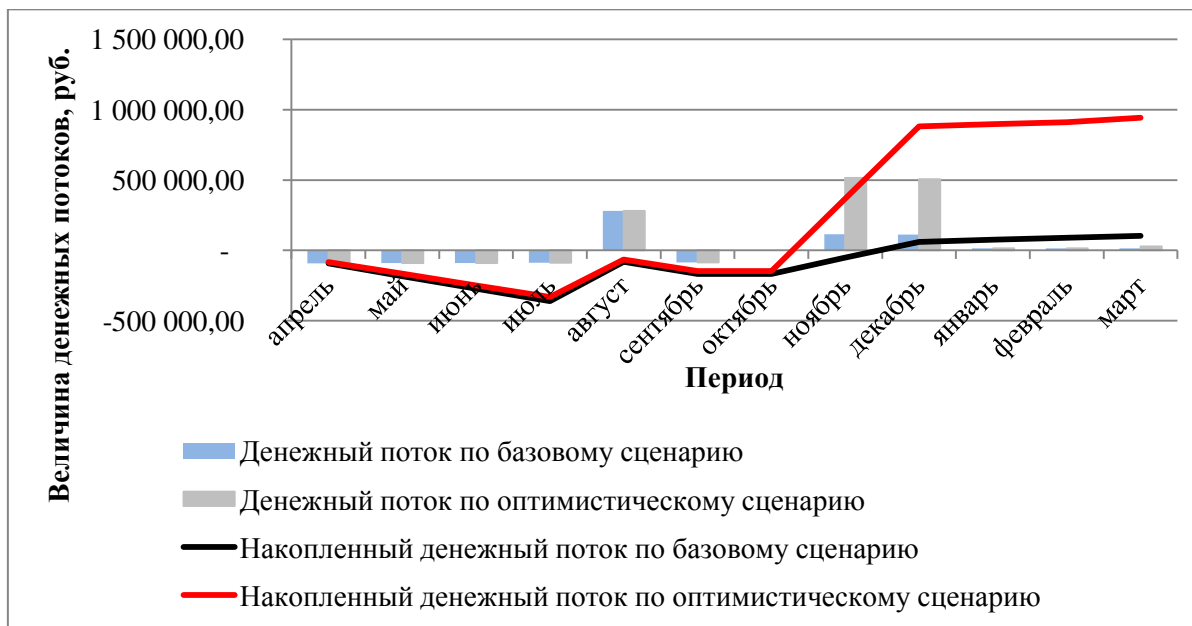
Таким образом, денежный поток – это показатель движения денежных средств, характеризующий разность между суммами поступлений и выплат денежных средств Компании, связанных с реализацией консалтингового проекта, за определенный период времени. Подробный расчет денежных потоков и показателей эффективности инвестиций приведен в Приложении, а краткие итоги данного расчета представлено ниже.

При оценке экономической эффективности инвестиций в консалтинговый проект были рассмотрены два сценария будущего развития Компании относительно даты завершения проекта:

- базовый сценарий – поступление остатков паушальных платежей роялти от первых франчайзи согласно заключенным договорам;
- оптимистический сценарий – дополнительная продажа еще четырех франшиз до конца 2015 года.

График денежных потоков по двум сценариям развития компании приведен на рисунке 6.

Рисунок 6. График денежных потоков



Как отмечалось ранее, модель денежных потоков отражает движение денежных средств в Компании только по направлению «Разработка и продажа франшиз». В случае отсутствия взаимодействия с консалтинговой компанией денежный поток от данного вида деятельности был бы равен 0, так как модель учитывает потоки только от реализации консалтингового проекта. Следуя этой логике, первые несколько месяцев денежные потоки принимают отрицательные значения в связи с осуществлением расходов на разработку франшизы, далее денежные потоки увеличиваются после продажи первых франшиз (август). В сентябре и октябре в Компанию не поступают платежи от франчайзи, поэтому расходы на доработку и поддержание франшизы в сентябре приводят к отрицательным денежным потокам. К концу года ожидаются поступления остатков паушальных платежей от первых франчайзи и получение первых роялти.

Накопленный денежный поток, изображенный на графике, характеризует общий результат реализации проекта. Накопленный денежный поток в последней точке расчета представляет собой **годовой экономический эффект от проекта «Разработка и продажа франшизы»**. Положительное

значение данного показателя свидетельствует об эффективности проекта (проект не только окупился, но и принес прибыль).

Точка, в которой накопленный денежный поток равен нулю, соответствует **сроку окупаемости инвестиций**. По базовому сценарию проект окупается в ноябре 2015 года, по оптимистическому – в октябре.

Кроме показателей годового экономического эффекта и срока окупаемости эффективность с экономической точки зрения можно с помощью следующих показателей:

- **Прибыль**, показывающая разницу между доходами, полученными в результате внедрения результатов работы и затратами на консалтинг, в том числе затратами на поиск клиентов для продажи франшиз, разработку коммерчески предложений и т.д.
- **Индекс доходности**, характеризующий отдачу с каждой единицы расходов, например, индекс доходности, равный 1,25 означает, что каждый вложенный в проект рубль принесет 1,25 рублей дохода с учетом изменения стоимости денег.
- **Рентабельность инвестиций (ROI)**, характеризующая отношение прибыли от продажи франшиз к общей сумме инвестиций в проект, позволивший получить данную прибыль.
- **ROI (период)** показывает во сколько раз увеличились вложения в проект за один год его реализации.

Сводная таблица показателей экономической эффективности по двум сценариям приведена на рисунке 7.

Рисунок 7. Показатели экономической эффективности инвестиций

Показатели	Базовый сценарий		Оптимистический сценарий	
	До конца декабря 2015 г.	За год	До конца декабря 2015 г.	За год
Прибыль без учета дисконта, руб.	82 000,00	127 000,00	942 000,00	882 000,00
Чистый дисконтированный доход, руб.	60 497,10	103 435,39	911 309,38	854 281,86
Рентабельность инвестиций (ROI), %	16,47%	25,50%	189,16%	177,11%
ROI (период), д.ед.	-	1,26	-	2,89
Индекс доходности, д.ед.	1,11	1,19	2,70	2,60
Срок окупаемости, мес.	8,47		7,33	

По каждому из сценариев были рассмотрены две отчетные даты: декабрь 2015 года и апрель 2016 года, характеризующие плановые итоги работы за 2015 год и за год работы над проектом.

Компания уже за 2015 год реализации проекта уже получила первую прибыль, годовой экономический эффект принимает положительное значение. Любые инвестиции есть смысл сравнивать с банковским процентом: прибыль от проекта должна быть выше суммы, которую собственник получил бы, вкладывая эти деньги на депозит в банке. **Например,** если бы собственник вложил сумму, потраченную на проект в «Сбербанк», то заработал бы почти в два раза меньше: доход от вклада в «Сбербанк» составляет чуть менее 40 000 рублей (см. Рисунок 8.), годовая величина прибыли – 127 000 рублей.

Рисунок 8. Расчет процентов по депозиту

Расчет дохода по вкладу "Сохраняй"

Валюта вклада: РОССИЙСКИЙ РУ...

Дата открытия вклада: 01.12.2015

Дата окончания вклада: 30.11.2016

Срок вклада в днях: 365

Сумма вклада: 498 000

Капитализация процентов: ☒ Да ☐ Нет

Досрочное закрытие вклада: ☐ Да ☒ Нет

Средний доход за 30 дней: **3 310,72 р.**

Процентная ставка с учетом капитализации процентов: **7,98%**

Общая сумма вклада: **537 728,58 р.**

Доход: **39 728,58 р.**

Вклад: **498 000,00 р.**

Для расчета дохода применяются процентные ставки, действующие на момент проведения расчетов. Процентные ставки, действующие ранее, и возможное изменение процентных ставок в будущем не учитываются. При расчете дохода длительность календарного года всегда берется равной 365 дням.

[Распечатать](#)

Значение ROI (период), превышающее 1, означает, что вложения окупаются менее чем за год, и каждый вложенный рубль принесет 1 рубль 26 копеек дохода по базовому сценарию развития Компании. Данные расчеты подтверждаются показателем «Срок окупаемости» составляет чуть больше 8 месяцев по базовому сценарию и чуть более 7 месяцев по оптимистическому сценарию, т.е. общая сумма инвестиций окупилась менее чем за год, т.е. инвестиции окупались уже через 4 месяца после старта продаж франшизы.

Индекс доходности превышает 1 по двум сценариям развития, т.е. поступления превышают расходы. Причем при развитии по оптимистическому сценарию, Компания получит доход в более чем в 2,5 раза превышающий вложения, что позволит добиться достаточно высокой рентабельности инвестиций.

Таким образом, инвестиции на подготовку бизнеса и разработку франшизы оказались для компании «Школа Kingsman» экономически целесообразными и окупались через 4 месяца после старта продаж франшизы. Кроме экономической эффективности от взаимодействия с консалтинговой компанией «BS Technology» «Школа Kingsman» получила дополнительные положительные результаты: сокращение личного участия собственников в бизнесе, возможность открытия собственных филиалов, стандартизация работы офисов, возможность оперативного принятия управленческих решений на основе анализа фактических показателей и мотивация сотрудников на достижение целей компании.

3.3. Количественная оценка результатов внедрения по состоянию на январь 2016 года

Прогнозируемые ранее результаты по базовому сценарию должны быть достигнуты при выполнении Заказчиком ряда рекомендаций:

- сбор Заказчиком остатков паушальных платежей в ноябре и декабре по первым проданным франшизам,

- сбор роялти со всех франчайзи, начиная с ноября.

Для достижения результатов по оптимистическому сценарию кроме рассмотренных выше условий Заказчик должен был продать еще четыре франшизы. Данный план устанавливался Заказчиком.

В январе 2016 года была проведена оценка фактических результатов работы и сопоставление их с первоначальным прогнозом:

- Остатки паушальных платежей по первым франшизам не поступили.
- В декабре один из первых франчайзи начал оплачивать роялти.
- Было продано дополнительно три франшизы в Республике Башкортостан: Стерлитамак, Чишмы и Октябрьский.
- В виду того, что франшизы были проданы в небольшие города, то их цена была снижена относительно планового уровня, так как емкость рынка в данных городах ограничена и франчайзи в маленьком городе не смогут получать прибыль, сопоставимую с прибылью в городе с населением около 1 млн. человек.

В связи с этим, компания фактически по итогам 2015 года не выполнила оптимистичный сценарий развития, но, тем не менее, получила результаты, близкие к базовому сценарию (см. Рисунок 9).

Рисунок 9. Сравнение фактических значений показателей эффективности с плановыми

Показатели по состоянию на конец декабря 2015 года	Факт	Базовый сценарий	Оптимистический сценарий
Прибыль без учета дисконта, руб.	57 000,00	82 000,00	942 000,00
Чистый дисконтированный доход, руб.	36 145,49	60 497,10	911 309,38
Рентабельность инвестиций (ROI), %	11,45%	16,47%	189,16%
ROI (период), д.ед.	-	-	-
Индекс доходности, д.ед.	1,07	1,11	2,70
Срок окупаемости, мес.	8,75	8,47	7,33

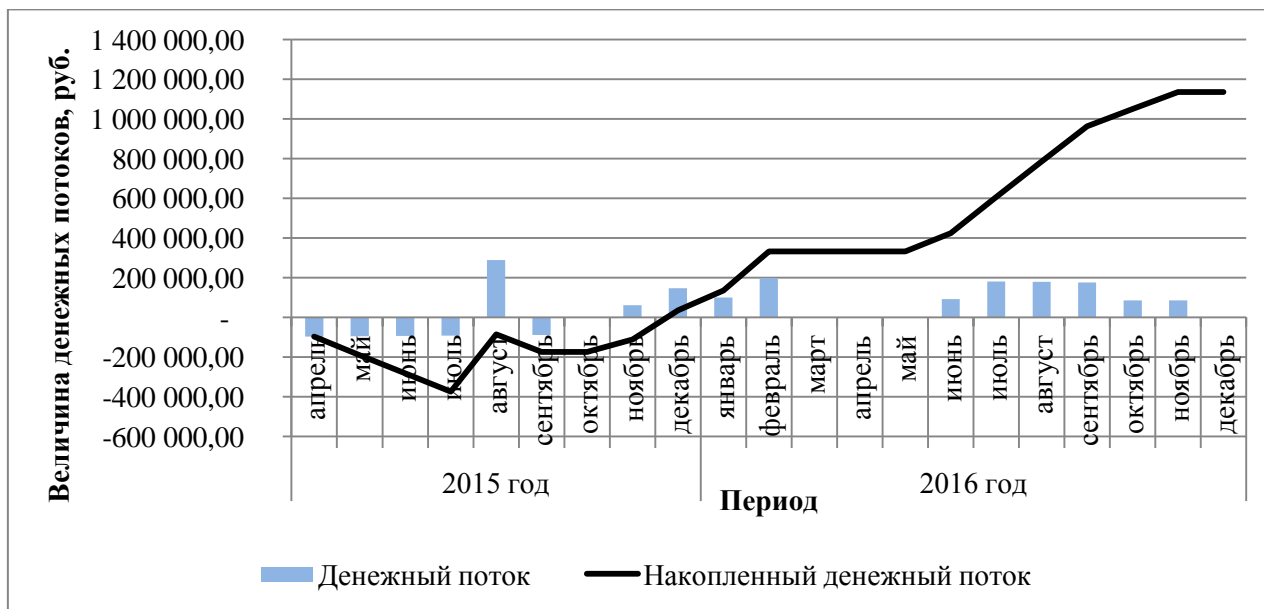
Проект доказал свою экономическую эффективность и будет продолжен в 2016 году.

С учетом полученных фактических данных на январь был построен обновленный прогноз развития компании на 2016 год. Для построения прогноза на 2016 год используются следующие предположения:

- Заказчик планирует в течение 2016 года продать 10 франшиз. Одна франшиза (г. Октябрьский) уже была продана в январе. Основной пик продаж ожидается в период июнь-сентябрь.
- Поступление роялти ожидается через три месяца после продажи франшизы.
- Роялти по всем первым проданным франшизам начинают поступать с февраля 2016 года.
- В феврале первые франчайзи внесут остатки паушальных платежей.

Таким образом, уточненный график денежных потоков выглядит следующим образом (см. Рисунок 10):

Рисунок 10. Уточненный график денежных потоков



С учетом данных денежных потоков были определены показатели экономической эффективности инвестиций в консалтинг с учетом фактической ситуации и прогноза на 2016 год (см. Рисунок 11):

Рисунок 11. Уточненные показатели эффективности

Показатели	За первый год реализации проекта	До конца 2016 года
Прибыль без учета дисконта, руб.	357 000,00	1 257 000,00
Чистый дисконтированный доход, руб.	333 037,88	1 135 613,62
Рентабельность инвестиций (ROI), %	71,69%	252,41%
ROI (период), д.ед.	1,72	-
Индекс доходности, д.ед.	1,67	3,56
Срок окупаемости, мес.	8,75	

Фактические результаты на конец 2015 года оказались хуже, чем прогнозные даже по базовому варианту, что связано с просрочкой оплаты паушальных взносов первыми франчайзи, а также снижением цены реализации, связанным с ростом спроса на франшизы «Школы Kingsman» в небольших городах. Фактическая прибыль на конец декабря 2015 года оказалась на 25 000 рублей меньше планируемой. Остальные фактические показатели по итогам 2015 года также принимают значения, меньше ожидаемых. Срок окупаемости увеличился незначительно относительно базового уровня. При этом показатели соответствующие первому году реализации проекта лучше показателей базового сценария первоначального прогноза, однако, не достигают уровня оптимистической оценки.

При выполнении плана собственников по реализации 10 франшиз ожидается, что к концу 2016 года чистый дисконтированный доход составит 1 135 613 рублей или с каждого рубля инвестиций компания получит 3,56 рубля дохода. При этом в расчетах учитывалась цена франшизы для небольших городов, поэтому общая сумма доходов может быть увеличена из-за продажи более дорогих франшиз в крупные города.

Таким образом, инвестиции на подготовку бизнеса и разработку франшизы оказались для компании «Школа Kingsman» экономически целесообразными и окупались менее чем через 5 месяцев после старта продаж

франшизы. Кроме экономической эффективности от взаимодействия с консалтинговой компанией «BS Technology» «Школа Kingsman» получила дополнительные положительные результаты: сокращение личного участия собственников в бизнесе, возможность открытия собственных филиалов, стандартизация работы офисов, возможность оперативного принятия управленческих решений на основе анализа фактических показателей и мотивация сотрудников на достижение целей компании.