

Алматы
2013

Бизнес-план «Фитнес-центр»



Akhmadi Invest

Алматы 2013

Заявление об ответственности

Данный бизнес-план и все расчеты к нему, были подготовлены, основываясь на данных из открытых источников (ссылки на источнике приведены). В то же время Akhmedi Invest (ИП Ахметов И.Р.), не несет какой-либо прямой или подразумеваемой ответственности перед получателями данного бизнес-плана в отношении его точности, полноты и обоснованности.

Бизнес-план был разработан в типовом формате с открытой финансовой моделью. Для реализации проекта возможно понадобятся корректировки и дополнения на усмотрение получателя бизнес-плана и в соответствии с текущими рыночными условиями.

Данный бизнес-план предоставляется предпринимателям, потенциальным кредиторам и инвесторам исключительно с целью информирования их о проекте «Фитнес-центр в г. Алматы» и при полном понимании того, что они будут использовать, бизнес-план только для данной цели. Akhmedi Invest не берет на себя обязательств по обеспечению получателей какой-либо дополнительной информацией, по обновлению данной информации, либо по исправлению каких-либо неточностей, выявленных впоследствии

Мы были рады возможности разработать бизнес-план по проекту «Фитнес-центр в г. Алматы» для потенциально заинтересованных предпринимателей. Если у Вас остались вопросы или Вам необходима дополнительная информация, пожалуйста, свяжитесь с Искандером Ахметовым, партнером Akhmedi Invest по телефону + 7 (701) 707-90-88, или электронной почте iskander@akhmedi.com.

С уважением,

Ахметов И.Р.

Содержание

.....	0
Заявление об ответственности	1
Список иллюстраций	5
Список таблиц	6
Резюме	7
Основные показатели проекта	7
Описание предприятия и отрасли	8
Общие сведения о предприятии.....	8
Регистрация юридического лица	8
Структура управления и кадровый состав	10
Направления деятельности, услуги и перспективы	10
Отрасль экономики и ее перспективы	11
Республика Казахстан	11
Тенденции в отрасли в Мире	15
Спорт в Республике Казахстан.....	17
Спорт в столице РК г. Астана.....	18
Спорт в г. Алматы.....	19
Рост благосостояния населения РК и затраты на спорт	20
Фитнес-центры и спортивные клубы в РК	22
Описание услуг	24
Наименование услуг.....	24
Назначение и область применения	24
Краткое описание и основные характеристики.....	26
Конкуренентоспособность услуг	27
Наличие или необходимость лицензирования	29
Квалификация персонала фитнес-клуба	29
Безопасность и экологичность	29
Условия оказания услуг.....	29
Гарантии и сервис.....	30
Маркетинг и продажа услуг.....	31
Описание требований потребителей к услугам	31
Описание конкуренции.....	33
PEST анализ	37
Анализ 5 сил Портера.....	40
SWOT анализ	43
Преимущества.....	43
Недостатки	43

Возможности.....	44
Угрозы.....	45
Стратегия привлечения потребителей	47
Производственный план.....	49
Общие сведения о предприятии.....	49
Описание месторасположения предприятия	49
Используемая технология и уровень квалификации исполнителей	49
Потребность в площадях	49
Кадровое обеспечение	50
Удовлетворение требований по обеспечению экологичности производства для окружающей среды и безопасности работающих.....	51
Объем производства.....	53
Расходы на персонал	53
Смета текущих затрат.....	53
Расчет переменных издержек.....	53
Расчет постоянных издержек	53
Организационный план	54
Календарный график проекта	54
Обучение и мотивация персонала.....	54
Схема взаимодействия по проекту.....	55
Финансовый план	57
Капитальные затраты	57
Выручка	59
Себестоимость	60
Оборотный капитал.....	61
Амортизация	62
Налоги.....	63
Прогнозные формы финансовой отчетности.....	63
Направленность и эффективность проекта	64
Риски.....	66
СVP - анализ	66
Анализ чувствительности.....	69
Экономические риски	70
Юридические риски	71
Коммерческие риски.....	71
Технологические риски.....	71
Список использованной литературы	72
Приложения	73

Приложение 1. Штатное расписание Компании «Фитнес-центр»	73
Приложение 2. Результаты обзвона фитнес-центров в г. Алматы.....	74
Приложение 3. Обзор помещений под фитнес-центр в г. Алматы.....	76
Приложение 4. Цены на оборудование от разных производителей.	77
Приложение 5. Прогнозные формы финансовой отчетности	78

Список иллюстраций

Рисунок 1. Организационная структура предприятия.	10
Рисунок 2. Этническая структура казахстанского общества.	11
Рисунок 3. Карта Республики Казахстан.	12
Рисунок 4. Динамика ВВП методом производства по кварталам в среднегодовых ценах 2005 года. 13	
Рисунок 5. Инвестиции в РК и из РК в 2012 г.	14
Рисунок 6. Численность населения, регулярно занимающегося спортом в Республике Казахстан. ...	17
Рисунок 7. Результаты социологического исследования в г.Астана среди более 1000 респондентов.	18
Рисунок 8. Объем рынка спортивных услуг и услуг по организации отдыха Республики Казахстан и г. Алматы, млн. тенге.	19
Рисунок 9. Динамика доходов и расходов населения Республики Казахстан за период 2000-2011 гг., и доля затрат на спортивные услуги и услуги по организации отдыха в % к общим расходам населения.	20
Рисунок 10. Распределение численности наемных работников по уровню доходов в РК.	20
Рисунок 11. Распределение численности наемных работников по уровню доходов в г. Алматы (чел).	21
Рисунок 12. Соотношение людей, посещающих фитнес-центры г. Алматы с общим населением г. Алматы.	23
Рисунок 13. Представление комплексного критерия качества в виде набора отдельных параметров функционирования фитнес-центра.	28
Рисунок 14. Стоимость годовых абонементов в фитнес-центрах г. Алматы, тыс. тг.	35
Рисунок 15. Стоимость месячных абонементов в фитнес-центрах г. Алматы, тыс. тг.	36
Рисунок 16. Типовой план помещений Фитнес-центра.	50
Рисунок 17. Распределение капитальных затрат.	58
Рисунок 18. Доля выручки от продаж.	59
Рисунок 19. Кумулятивные денежные потоки.	65
Рисунок 20. Точка безубыточности.	67
Рисунок 21. Запас прочности.	67
Рисунок 22. Операционный рычаг.	68
Рисунок 23. Анализ чувствительности проекта (NPV).	69

Список таблиц

Таблица 1: Сравнение форм юридического лица	8
Таблица 2. Кадровый состав предприятия.....	10
Таблица 3. Категории фитнес-центров в г. Алматы.....	22
Таблица 4. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ).....	43
Таблица 5. Производственный план.....	53
Таблица 6. Календарный график проекта.....	54
Таблица 7. Капитальные затраты.....	57
Таблица 8. Прогнозы по выручке.....	59
Таблица 9. Расчет накладных расходов.....	60
Таблица 10. Арендная плата.....	60
Таблица 11. Модель изменений в оборотном капитале.....	61
Таблица 12. Текущие активы и обязательства.....	61
Таблица 13. Расчет амортизации.....	62
Таблица 14. Расчет налогов.....	63
Таблица 15. Свободный денежный поток.....	64
Таблица 16. Расчет показателей риска.....	66
Таблица 17. Расчет анализа чувствительности проекта (NPV тыс. долларов США).....	69

Резюме

Суть проекта

Данный проект предполагает финансирование расходов и комплекса мероприятий, направленных на реализацию инвестиционного проекта по открытию фитнес-центра, а также управлению проектом.

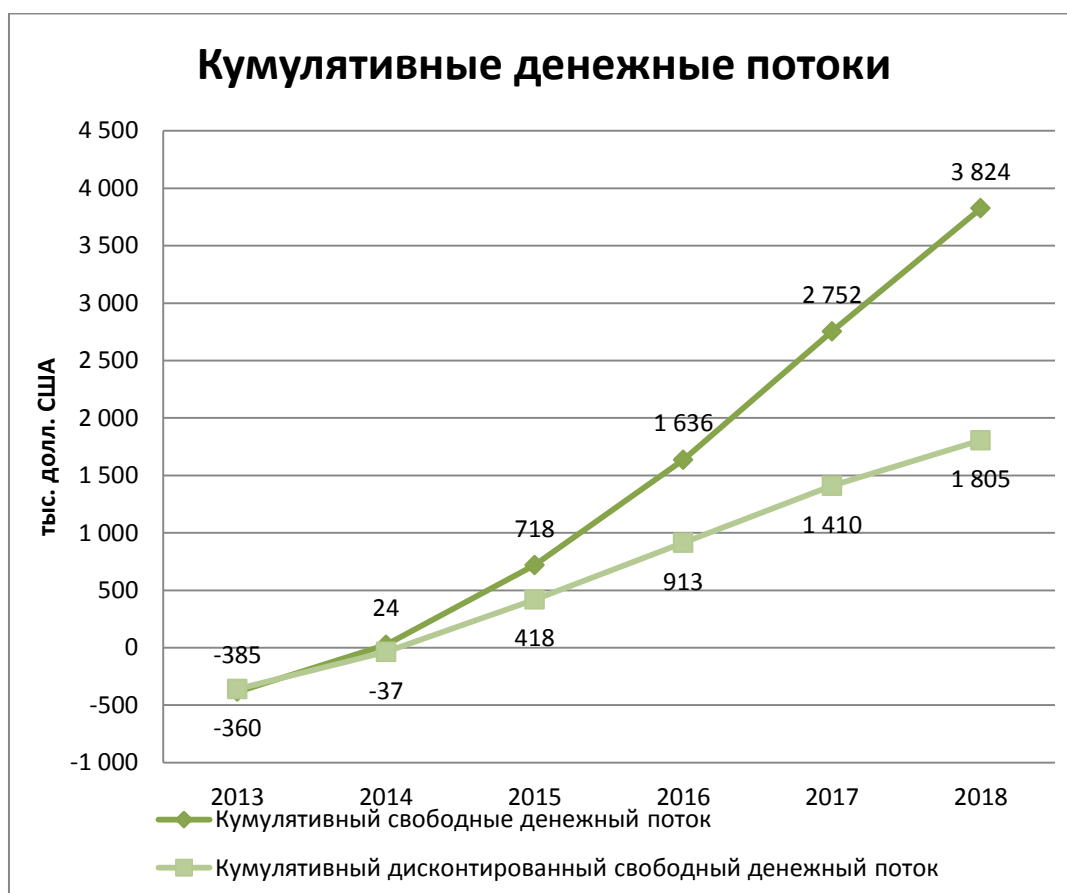
Капитальные затраты по проекту составят порядка 224,9 тыс. долларов США, а инвестиции в оборотный капитал 61 тыс. долларов США.

Основные показатели проекта

Источник финансирования: Для реализации проекта предполагается привлечение финансирования в размере 268,31 тыс. долларов США (204,31 тыс. долларов США капитальные затраты и 64 тыс. долларов США инвестиции в оборотный капитал).

Финансовые показатели проекта:

Ставка дисконтирования	%	20%
NPV	тыс. долл. США	1 805
IRR	%	106%
PI	-	7,14
PBP	мес.	19
DPBP	мес.	20



Описание предприятия и отрасли

Общие сведения о предприятии

В силу того, что данный документ является типовым бизнес-планом в этом разделе будут освещены вопросы регистрации юридического лица, получения лицензии и согласований уполномоченных государственных органов.

Регистрация юридического лица

Для целей организации Фитнес-центра мы рекомендуем зарегистрировать юридическое лицо в форме Товарищества с Ограниченной Ответственностью (ТОО) в соответствии с законами Республики Казахстан¹. Данная рекомендация основывается на следующих особенностях ТОО:

Таблица 1: Сравнение форм юридического лица

Параметр	Товарищество с Ограниченной ответственностью (ТОО)	Индивидуальный предприниматель	Комментарий
Корпоративный подоходный налог	3% от выручки при налоговом режиме на основе упрощенной декларации ² (1,5% КПН, 1,5% социальный налог). При выручке до 25 миллионов тенге в квартал и среднесписочной численности работников 50 человек ³ . 20% от прибыли до уплаты налогов	3% от выручки при налоговом режиме на основе упрощенной декларации ⁴ (1,5% КПН, 1,5% социальный налог). При выручке до 10 миллионов тенге в квартал и среднесписочной численности работников 25 человек (включая самого индивидуального предпринимателя) ⁵ . 10% от прибыли до уплаты налогов при общеустановленном налоговом режиме	При налоговом режиме на основе упрощенной декларации налоговой базой является выручка, причем, никакие вычеты не применяются. При общеустановленном налоговом режиме налоговой базой является прибыль до уплаты налогов (т.е. выручка за вычетом корректировок в соответствии с НК РК ⁶)
Налог на Добавленную Стоимость (НДС)	12% от стоимости оказанных услуг без НДС или 10,7% от выручки.	Отсутствует при налоговом режиме на основе упрощенной декларации. Аналогично ТОО при общеустановленном налоговом режиме	Если планируется оказывать услуги юридическими лицами, то немаловажным фактором для плательщиков НДС является возможность брать в зачет НДС от суммы оплачиваемых услуг.
Срок жизни юридического лица	Не ограничен	Ограничен сроком жизни индивидуального предпринимателя	Наряду с неограниченным сроком жизни ТОО, у такой формы организации юридического лица имеются преимущества перед ИП в части отчуждения (продажа, дарение и т.п.) доли в

¹ Закон «О государственной регистрации юридических лиц и учетной регистрации филиалов и представительств», 2013. Получено 11.03.13 с http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z950002198_#z9

² Налоговый кодекс РК, 2013. Статья 436. <http://www.salyk.gov.kz/ru/taxcode/Documents/NK-2013b.doc>

³ Налоговый кодекс РК, 2013. Статья 433. <http://www.salyk.gov.kz/ru/taxcode/Documents/NK-2013b.doc>

⁴ Налоговый кодекс РК, 2013. Статья 436. <http://www.salyk.gov.kz/ru/taxcode/Documents/NK-2013b.doc>

⁵ Налоговый кодекс РК, 2013. Статья 433. <http://www.salyk.gov.kz/ru/taxcode/Documents/NK-2013b.doc>

⁶ Налоговый кодекс РК, 2013. Статья 99. <http://www.salyk.gov.kz/ru/taxcode/Documents/NK-2013b.doc>

Структура управления и кадровый состав

Организационная структура предприятия будет представлена следующим образом:

Рисунок 1. Организационная структура предприятия.



Штат предприятия будет состоять из 15 человек, из них 5 человек административно-управляющий персонал (АУП), 6 человек производственного персонала и 4 человека из вспомогательных служб.

Таблица 2. Кадровый состав предприятия.

Категории персонала	Численность
АУП	5
Директор	1
Администратор	1
Бухгалтер	1
Ресепшн-кассир	2
Производственный персонал	6
Тренер	2
Массажист	2
Врач	2
Вспомогательные службы	4
Уборщица	2
Охранник	2
Итого ФОТ	15

Персонал предприятия планируется набирать на открытом рынке труда, с учетом квалификации и опыта работы кандидатов.

Направления деятельности, услуги и перспективы

Предприятие будет заниматься оказанием услуг фитнес-центра:

1. Занятия в тренажерном зале
2. Индивидуальные занятия с тренером
3. Групповые занятия

В перспективе фитнес-центр может оказывать услуги по подготовке спортсменов из различных спортивных команд, личного состава охранных предприятий и поддержанию физической формы сотрудников предприятий (корпоративное обслуживание).

Отрасль экономики и ее перспективы

Республика Казахстан

Республика Казахстан является унитарным государством с президентской формой правления. Согласно Конституции, страна утверждает себя демократическим, светским, правовым и социальным государством, высшими ценностями которого являются человек, его жизнь, права и свободы. Казахстан обрел независимость 16 декабря 1991 года. Столица - город Астана. Государственный язык - казахский. Русский имеет статус языка межнационального общения. Денежная единица - тенге.⁷

Административное деление.

По административно-территориальной структуре страна делится на 14 областей и 2 города республиканского значения (Астана - город республиканского значения - столица Казахстана; Алматы - город республиканского значения). Численность населения Казахстана на 1 июня 2012 года составляла 16 млн. 760 тыс. человек.⁸

Этническая структура казахстанского общества согласно национальной переписи 2009 года выглядит следующим образом: Казахи - 63,07%, Русские - 23,70%, Узбеки - 2,85%, Украинцы - 2,08%, Уйгуры - 1,40%, Татары - 1,28%, Немцы - 1,11%, Другие - 4,51 % (Рисунок 2).

Рисунок 2. Этническая структура казахстанского общества.⁹



Географическое положение.

Казахстан расположен в центре Евразийского континента. Занимая 2 млн. 724,9 тыс. квадратных километров, страна находится на девятом месте по площади территории среди государств мира. На севере и западе республика имеет общие границы с Россией - 7 591 км (самая длинная

⁷ Официальный сайт Президента Республики Казахстан, 2013. Получено 22.04.2013 с <http://www.akorda.kz/ru/category/kazakhstan>

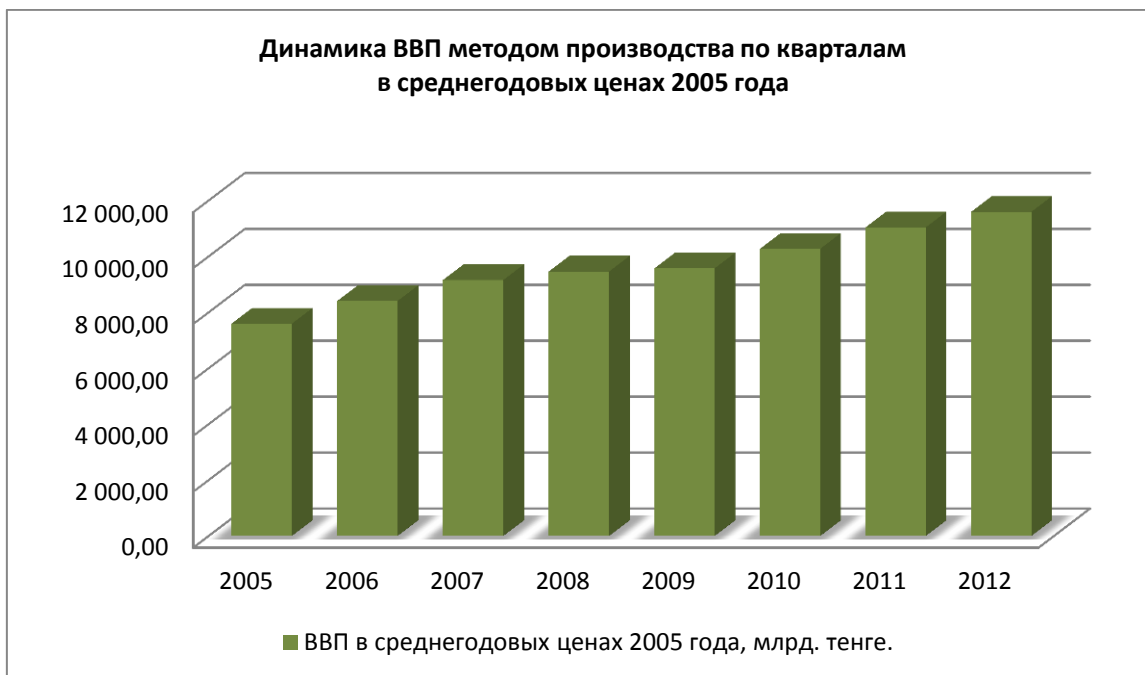
⁸ Официальный сайт Президента Республики Казахстан, 2013. Получено 22.04.2013 с <http://www.akorda.kz/ru/category/kazakhstan>

⁹ Источник: Официальный сайт Президента Республики Казахстан, 2013. <http://www.akorda.kz/ru/category/kazakhstan>

металлургической и химической промышленностей, а также зерновой индустрии. Основные торговые партнеры республики - Россия, Китай, государства Европы и СНГ.¹³

С момента обретения независимости в 1991 году ВВП на одного жителя Казахстана увеличился в 16 раз - с 700 до 12 000 долларов США. Уровень ВВП на душу населения в 2012 году составил 12 021 долларов США, итого уровень ВВП составил 200,642 млрд долларов США. Согласно классификации Всемирного банка, республика вошла в группу стран с уровнем доходов выше среднего.¹⁴

Рисунок 4. Динамика ВВП методом производства по кварталам в среднегодовых ценах 2005 года.¹⁵



Для улучшения инвестиционного климата и поддержки инвесторов в РК в 2011 году был утвержден Национальный план по привлечению инвестиций, предусматривающий значительные процедурные и визовые послабления, создание условий для инвесторов, в том числе в регионах, поддержка и сопровождение инвесторов, как на центральном, так и на региональном уровнях.¹⁶

За годы независимости в Казахстан привлечено 150 млрд. долларов зарубежных инвестиций, что составляет около 70% общего объема всех инвестиций, привлеченных в Центральную Азию. Золотовалютные резервы страны на 1 июня 2012 года составили около 85 млрд. долларов США, из них более 50 млрд. долларов приходится на Национальный фонд.¹⁷

По статистике объем иностранных инвестиций в Республику Казахстан составляет 177,7 млрд. долларов США, а инвестиции Казахстана в другие страны составляют 155,3 млрд. долларов США. 80% инвестиций как в Казахстан так и из него приходится на 9 стран. На первом месте по инвестициям в РК стоят Нидерланды (27,6%), на втором Великобритания (13,9%) и на третьем КНР

¹³ Официальный сайт Президента Республики Казахстан, 2013. Получено 22.04.2013 с <http://www.akorda.kz/ru/category/kazakhstan>

¹⁴ Официальный сайт Президента Республики Казахстан, 2013. Получено 22.04.2013 с <http://www.akorda.kz/ru/category/kazakhstan>

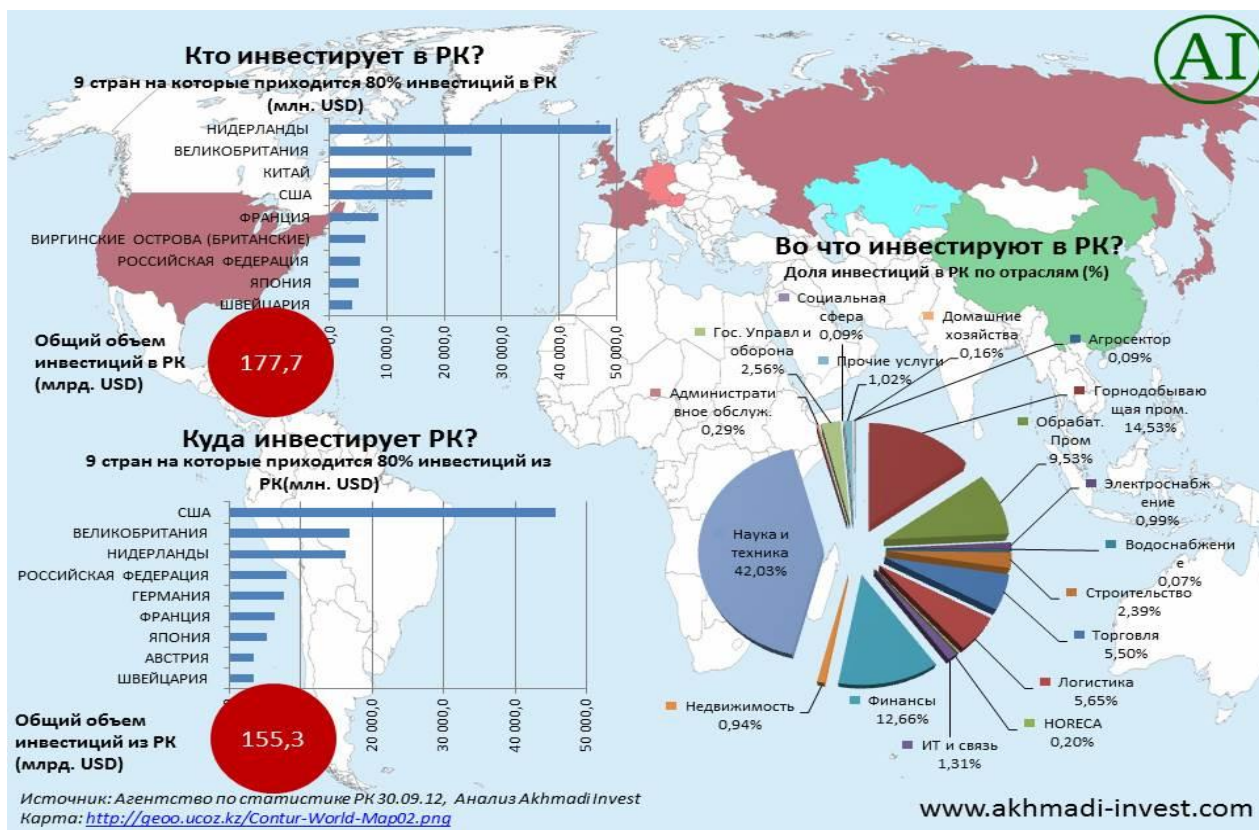
¹⁵ Источник: Агентство РК по статистике, 2013. www.stat.kz

¹⁶ Сайт Правительства Республики Казахстан, 2012. Получено 22.04.2013 с <http://ru.government.kz/site/news/2012/01/47>

¹⁷ Официальный сайт Президента Республики Казахстан, 2013. Получено 22.04.2013 с <http://www.akorda.kz/ru/category/kazakhstan>

(10,3%). По инвестициям из РК на первом месте стоят США (32,5%), на втором месте Великобритания (12%) и на третьем месте Нидерланды (11,6%)(Рисунок 5).

Рисунок 5. Инвестиции в РК и из РК в 2012 г.¹⁸



Транспортная инфраструктура.

Министерство транспорта и коммуникаций Республики Казахстан в 2013 году представило проект госпрограммы по развитию транспортной инфраструктуры Республики до 2020 года, разработанный по поручению Главы государства. Основной целью документа является формирование современной транспортной инфраструктуры, обеспечивающей расширение возможности экономического роста Казахстана и удовлетворение потребности населения в транспортных услугах. Программа ориентирована на повышение конкурентоспособности транспортной системы Казахстана и реализацию транзитного потенциала страны, создание новых рабочих мест, а также повышение уровня безопасности и качества обслуживания на транспорте. Разрабатываемый документ предусматривает внедрение национальных стандартов качества, в соответствии с которыми будут не только оказываться услуги пассажирских перевозок, но и строиться новые автовокзалы, автостанции, железнодорожные вокзалы, аэродромы, а также реконструироваться уже существующие. Программа развития транспортной инфраструктуры включает в себя дальнейшее развитие сети автомобильных дорог, а также активное строительство новых железнодорожных линий общей протяженностью порядка 2300 км. Одной из задач Программы является увеличение транзитных перевозок через Казахстан к 2020 году в 2 раза, а к 2050 году - в 10 раз.¹⁹

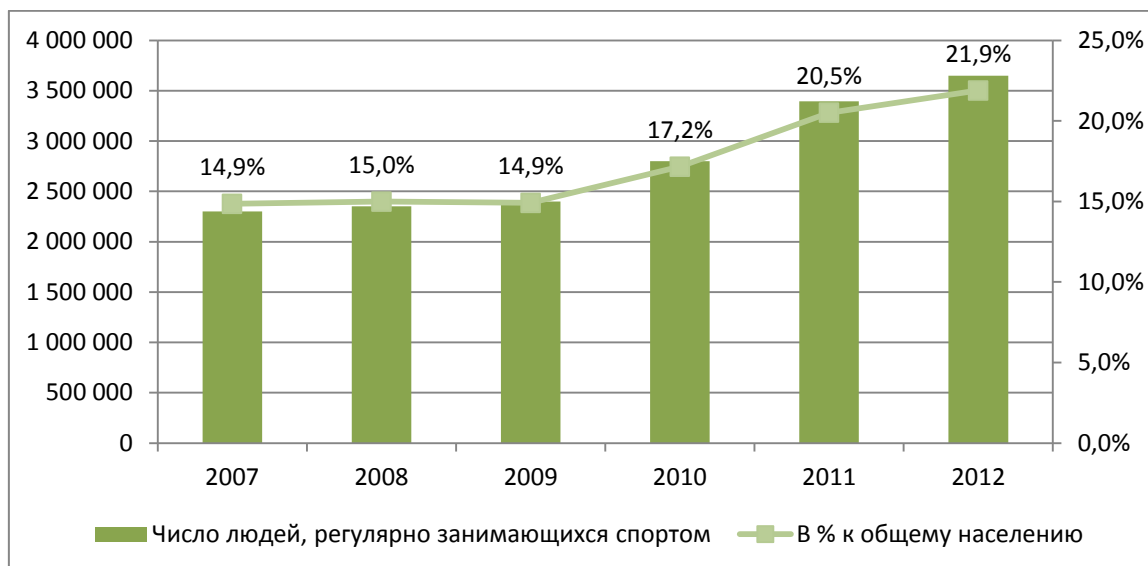
¹⁸ Источник: Инвестиции в РК и из РК в 2012 г., 2013 г. ИП «Akhmedi Invest». http://www.akhmedi-invest.com/analytics/Invest_KZ.htm

¹⁹ Сайт Министерства транспорта и коммуникаций Республики Казахстан, 2013. Получено 22.04.2013 с <http://m.mtc.gov.kz/index.php/ru/news/2160-mintranskom-provodit-obshchestvennye-slushaniya-po-proektu-gosprogrammy-razvitie-transportnoj-infrastruktury-kazakhstana-do-2020-goda>

Спорт в Республике Казахстан

В Республике Казахстан доля населения, регулярно занимающегося спортом, неуклонно растет. Согласно данным Агентства Республики Казахстан по делам спорта и физической культуры только за период с 2007 по 2010 годы число занимающихся спортом возросло с 2,3 млн. человек (15% населения страны) до 3,6 млн. или 21,9%²⁵ (Рисунок 6).

Рисунок 6. Численность населения, регулярно занимающегося спортом в Республике Казахстан.²⁶



Набирающая обороты мода на здоровый образ жизни как нельзя лучше сказывается на развитии спортивной индустрии как в целом в Казахстане, так и в отдельно взятых спортивных организациях. Только за период январь – июнь 2012 года в Казахстане были оказаны спортивные услуги и услуги по организации отдыха на сумму около 45 млрд. тенге.²⁷

Государственная поддержка

Развитию физической культуры и спорта в значительной мере способствовала реализация Государственной программы развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2007 – 2011 годы. В 2011 году была принята «Отраслевая Программа развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2011 – 2015 годы», которая направлена на формирование здорового образа жизни населения, создание условий для занятий физической культурой и спортом всеми категориями граждан и групп населения, а одним из целевых индикаторов является «увеличение охвата граждан, занимающихся физической культурой и спортом с 17,4% в 2010 году до 25% в 2015 году»²⁸.

²⁵ Аналитический доклад о развитии отрасли спорта и физической культуры в 2012 году Агентства Республики Казахстан по делам спорта и физической культуры, http://sport.gov.kz/ru/?page_id=10184

²⁶ Источник: Аналитический доклад о развитии отрасли спорта и физической культуры в 2012 году Агентства Республики Казахстан по делам спорта и физической культуры.

²⁷ Во сколько алматинцу обойдется здоровый образ жизни, 2012. Получено 02.04.2013 с <http://www.vlast.kz/?art=996>

²⁸ Отраслевая Программа развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2011 – 2015 годы, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1100001399>

Фитнес-центры и спортивные клубы в РК

По данным Национальной ассоциации профессионалов физкультуры и спорта, в Казахстане насчитывается около 3500 спортивных и фитнес-центров.³⁸

На данный момент на рынке лидирующее положение занимают клубы, предоставляющие большой комплекс услуг, что является наиболее удобным вариантом для посетителей. Условно можно разделить все клубы на три основные категории: А, В и С (Таблица 3).

Таблица 3. Категории фитнес-центров в г. Алматы.³⁹

Класс	Название
А	World Class
А	Fidelity Health Clubs & Spa
А	
А	
А	
А	
В	
В	
В	
С	
С	
С	

Фитнес-клубы класса А предоставляют самый большой перечень разнообразных услуг. В фитнес-центрах класса А можно не только посетить тренажерный зал и фитнес программы, но и получить услуги SPA-центра, солярия, фито-бара, детской игровой комнаты, а также заказать индивидуальные занятия по любому направлению. Такие комплексы часто проводят всевозможные рекламные акции, предоставляют сезонные скидки, имеют бонусные системы, устраивают праздники в честь дня открытия и прочих торжественных дат. У каждого клуба класса А своя специальная система привлечения и удержания клиентов. В фитнес-клубах данной категории также есть спортивные врачи, диетологи, кардиологи которые определяют уровень физической подготовки посетителя и помогают тренерам подобрать для него оптимальный курс тренировок и питания. Как правило, первая консультация этих специалистов бесплатна для клиентов клуба, последующие - за дополнительную плату.

Фитнес-клубы класса В предоставляют менее широкий спектр услуг. В стоимость абонемента чаще всего входит посещение тренажерного зала (включая первичную консультацию тренера), сауны и одной программы. Клубы данной категории чаще всего не предоставляют сезонных скидок. Здесь можно воспользоваться услугами массажиста и личного тренера, но эти услуги не входят в стоимость абонемента. Чаще всего такие заведения не устанавливают жестких сроков действия абонемента. Например, если абонемент на 12 посещений не был полностью использован за месяц, то оставшиеся посещения переходят на следующий месяц.

Фитнес-клубы класса С обычно предоставляют только услуги тренажерного зала либо предлагают очень ограниченное количество программ – каждая за отдельную плату. Как правило, они не продают годовые абонементы. Стоимость оплаты вирируется только от времени посещения.⁴⁰

³⁸ Обзор рынка фитнес-услуг в Алматы, 2010. Получено 01.04.2013 с <http://profinance.kz/analysis/16885-gp-ub-yesnyo-yoci-e-bcib.html>

³⁹ Источник: Обзор рынка фитнес-услуг в Алматы, 2010. <http://profinance.kz/analysis/16885-gp-ub-yesnyo-yoci-e-bcib.html>

⁴⁰ Обзор рынка фитнес-услуг в Алматы, 2010. Получено 01.04.2013 с <http://profinance.kz/analysis/16885-gp-ub-yesnyo-yoci-e-bcib.html>

Рисунок 12. Соотношение людей, посещающих фитнес-центры г. Алматы с общим населением г. Алматы⁴¹.

Однако, заполнить рынок существующие игроки фитнес-индустрии пока не смогли - спрос по-прежнему велик. Даже в Алматы, где спортивных залов больше, чем в каком-либо другом городе республики, число людей, посещающих их, не превышает 1,5% от общего количества жителей (Рисунок 12).

По данным Национальной ассоциации профессионалов физической культуры и спорта, емкость отечественного рынка фитнеса оценивается более чем в \$200 млн в год. Таким образом, потенциал роста у данного сегмента рынка довольно большой.⁴²

⁴¹ Источник: Фитнес Портал Ве FIT, <http://befit.kz/index.php/articles/manager/open/53-artid51.html>

⁴² От премиума до фитнеса для масс. Получено 01.04.2013 с <http://www.zakon.kz/147610-perspektivy-razvitija-industrii-fitnessa.html>

Описание услуг

Наименование услуг

Термин "фитнес" означает "быть в хорошей форме" (от англ. to be fit - пребывать в хорошей форме, вести здоровый образ жизни). Данное понятие включает четко разработанные физические тренировки в сочетании с правильно подобранной диетой.⁴³

Фитнес делится на общий и физический. При этом, общим фитнесом принято обозначать стремление к оптимальному качеству жизни, включающему в себя духовные, физические и другие компоненты.

Физический фитнес - это всё вышеперечисленное, однако, включая достижение более высоких уровней подготовленности по показателям тестирования, т. е. способности сердца, сосудов, лёгких, мышц функционировать с максимальной эффективностью. Физический фитнес имеет 5 компонентов:

1. **Мышечная сила** - максимальные усилия, производимые мышцей или группой мышц при сокращении.
2. **Мышечная выносливость** - способность мышц противостоять утомлению при продолжительной нагрузке.
3. **Кардио-респираторная выносливость** - способность сердца, сосудов и легких доставлять кислород и питательные вещества в работающие мышцы и ткани во время продолжительной двигательной активности, а также выводить из них продукты обмена и вещества, которые могут привести к утомлению.
4. **Гибкость** - способность выполнять движения в суставах с максимальной амплитудой движения. При отсутствии возникают травмы опорно-двигательного аппарата.
5. **Состав тела** - соотношение массы тела (мышцы, кости, нервные ткани, внутренние органы) и жира.

Назначение и область применения

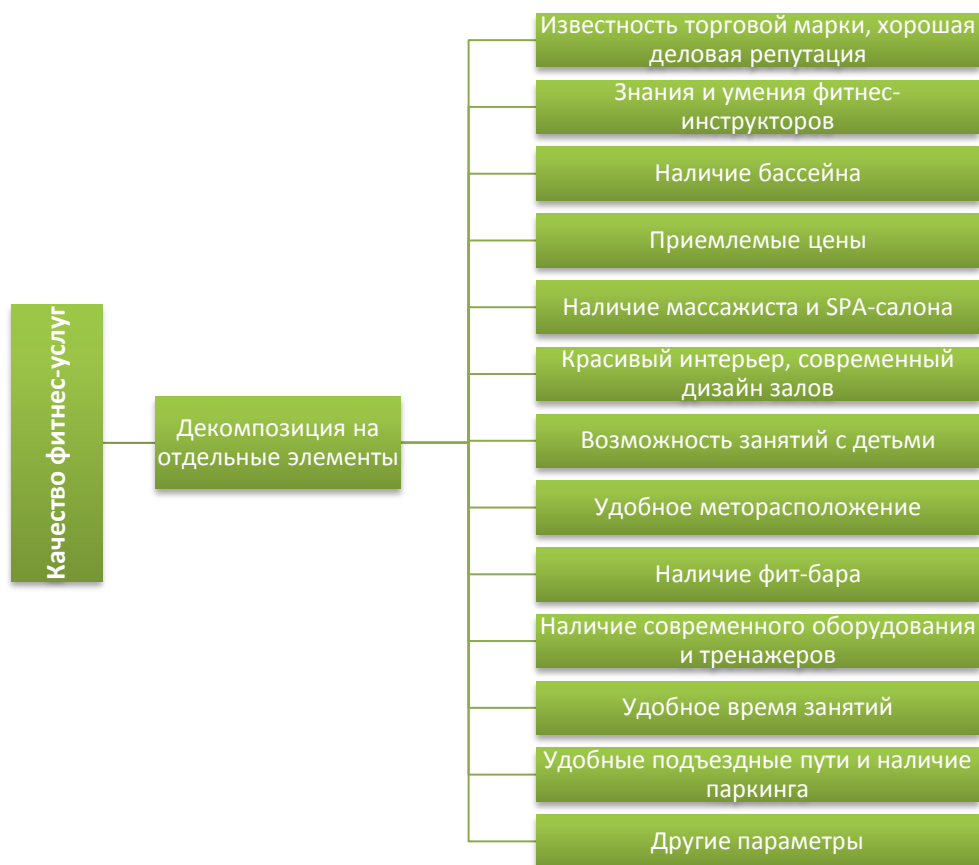
Статистика говорит нам, что 80% клиентов фитнес-центров начинают посещение занятий с одной лишь целью - похудеть. Однако, тот факт, что многие из них продолжают регулярно приходить на тренировки уже после того, как вес сброшен и, казалось бы, цель достигнута, говорит, о том, что ими движет уже что-то другое. Они признают, что тренировки становятся для них потребностью, а не необходимостью. Кроме того, фитнес-центр - это прекрасное место для общения.⁴⁴

Современный фитнес-центр представляет собой идеальное сочетание различных программ, услуг и тренажерного зала, которые позволяют человеку прийти и отлично провести время на тренировке, не только укрепляя свой организм, но и оздоравливая его. Если клиент предпочитает заниматься в тренажерном зале, то ему следует обратить внимание на его оснащение, на тренажеры кардио зоны, а так же на специализированные тренажеры, которые позволяют проработать отдельно даже самые маленькие группы мышц. Если же клиент предпочитает групповые занятия степом, степ-аэробикой, танцами, йогой и т.д. то в современном фитнес клубе он может записаться в такую группу. Так же большим спросом у посещающих фитнес клуб людей пользуются бассейны. При этом, очень часто люди желают заниматься аквааэробикой, совмещая при этом приятное с полезным. К востребованным услугам фитнес-центра можно отнести так же солярий, сауну или парную, кабинет массажа, спа-салон и другие услуги, которые укрепляют здоровье. Современный фитнес клуб обладает хорошими тренерами, которые смогут проконсультировать всех посетителей, как в индивидуальном порядке, так и в общем.

⁴³ В здоровом теле – здоровый дух. Получено 05.04.2013 с <http://www.zakon.kz/147610-perspektivy-razvitiya-industrii-fitnessa.html>

⁴⁴ Что такое фитнес и зачем им заниматься. Получено 05.04.2013 с <http://www.fitness-book.com/articls3.php>

Рисунок 13. Представление комплексного критерия качества в виде набора отдельных параметров функционирования фитнес-центра.⁴⁵



Особый интерес для анализа качества предоставляемых фитнес-услуг представляют рекламации и жалобы клиентов, получаемые административным персоналом в различных формах – в виде нареканий, устных замечаний, заявлений, сообщений через электронную почту. Имеющиеся жалобы и предложения дают представление владельцам фит-бизнеса, в каком ключе следует вести дальнейшую деятельность, чтобы не вызывать недовольство клиентов и повышать качество оказываемых услуг.

Здесь следует отметить, что чаще всего клиенты недовольны отношением к себе со стороны персонала фитнес-клуба – недисциплинированностью, халатностью, грубостью, недостаточной квалификацией, равнодушием к проблемам клиентов. Устранение отмеченных дефектов коммуникационного плана, чаще всего, не требует каких-либо денежных затрат и достигается организационными способами. В то же время снижение ошибок персонала, окружение клиентов заботой и вниманием, сильно повышает оценку качества предоставляемых фитнес-услуг.

Важным элементом стратегии улучшения качества оказываемых центром услуг является постоянное переобучение персонала и повышение квалификации фитнес-инструкторов. В современной фитнес-индустрии время меняется очень быстро – за два-три года инновации столь сильно изменяют тренажеры, программный ряд, аппаратные комплексы, методы обслуживания клиентов, что отстающие в этом процессе не имеют благоприятных перспектив.

Компаниями-разработчиками непрерывно изобретаются и поставляются на рынок новые, более современные фитнес-тренажеры и средства омоложения организма, фармакологические препараты, системы автоматизированного учета потребителей, оборудование для диагностики и

⁴⁵ Качество фитнес-услуг, 2012. Получено 11.04.2013 с <http://vadim-galkin.ru/sport-2/fit-biznes/kachestvo-fitness-uslug/>

Маркетинг и продажа услуг

Описание требований потребителей к услугам

В последние годы в Казахстане подтянутая фигура и ухоженная внешность стали признаками успеха для большинства жителей. Спрос на услуги казахстанских фитнес-клубов устойчиво опережает предложение. Даже в кризисный период, как показывают результаты исследований, многие из тех алматинцев, кто привык регулярно посещать фитнес-клубы, скорее соглашаются экономить на других статьях расходов.

Для современного горожанина посещение фитнес-клуба часто не только способ поддержания физической формы, но способ общения и самовыражения. Многие из поклонников фитнеса считают, что посещение хорошего клуба также подчеркивает статус человека и его активную жизненную позицию, что является положительным фактором во всех сферах жизни.

Как свидетельствует практика, для индустрии фитнеса тоже характерны всплески моды на отдельные направления, и в соответствии с актуальными тенденциями формируются предпочтения потребителей.

В связи с серьезным ростом популярности групповых занятий в последнее время современные фитнес-центры стремятся расширить список данных занятий, регулярно внедряя новинки в свое расписание. По-прежнему большим успехом пользуются групповые велосипедные тренировки и outdoor-программы. Также растет популярность силовых тренировок и разнообразных танцевальных классов.

Помимо этого специалисты фитнес-индустрии отмечают невиданный спрос на танцевальную аэробику, которая была на пике популярности еще в 80-е годы. Кроме того, набирают популярность комбинированные занятия, сочетающие в себе элементы йоги, пилатеса, балета, танцев и даже серфинга. Пользуются все большим спросом йога для детей и йога для беременных.

Также некоторая часть женского населения начала увлекаться боксом. Более того, появилось даже такое направление, как «оздоровительный бокс», который не исключает спарринги, но делает упор на упражнения с тренажерами, подвесными мешками и имитационные бои. Еще одним новым направлением в фитнесе стал фейсбилдинг (гимнастика мышц лица, позволяющая восстановить их тонус).

В последнее время популярностью пользуются не индивидуальные, а коллективные персональные тренировки в малых группах (SGPT - small group personal training). Причины роста популярности SGPT просты. Во-первых, такая форма занятий сохраняет все преимущества персонального тренинга. Во-вторых, соревновательный аспект групповых тренировок дополнительно мотивирует клиента на достижение результата. В-третьих, стоимость таких занятий существенно меньше.

Особую популярность получил детский фитнес и фитнес для будущих мам. В теплое время года растет число желающих посещать аквааэробику, поскольку эти занятия, в отличие от традиционной аэробики в зале, позволяют уменьшить нагрузку на позвоночник и вместе с тем позволяют добиться хороших результатов тем, кто хочет сбросить лишний вес или подтянуть мышцы. Сейчас популярен аквафитнес, поскольку многие люди имеют проблемы с позвоночником.

В последнее время наметился рост спроса не на "радикальные" силовые программы, такие как кросс-фит программы⁴⁷ и комбат-фитнес⁴⁸, а также кардио-программы, рассчитанные в первую очередь на изначально достаточно здоровых людей, отличающихся к тому же достаточно высоким

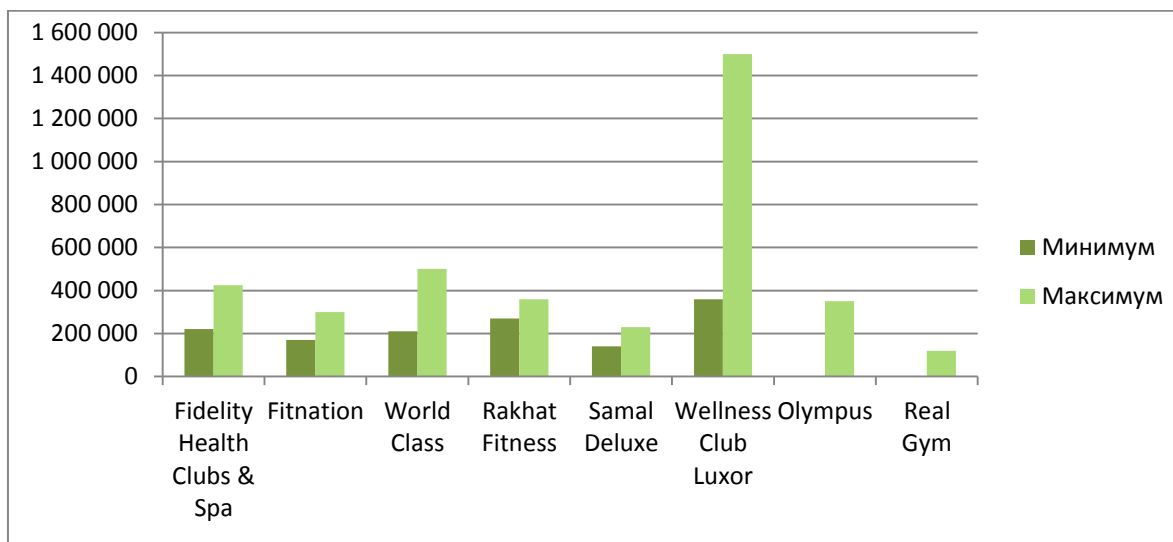
⁴⁷ Кросс-фит программа (CrossFit) - это программа силовых упражнений, состоящая из постоянно меняющихся функциональных упражнений высокой интенсивности, с конечной целью улучшения общей физической формы, реакции и выносливости, требующей активных физических действий.

⁴⁸ Комбат-фитнес (Combat Fitness) - это фитнес-программа высокой интенсивности, которая включает в себя, движения из таких дисциплин, как бокс, каратэ и таэквондо, чередующихся с аэробными шагами и дополненных классическими силовыми упражнениями.

Анализ цен

Одним из основных критериев, определяющих принадлежность клуба к тому или иному сегменту, является стоимость абонемента. Уровень того или иного клуба определяется также качеством спортивного инвентаря, квалификацией персонала, спектром дополнительных услуг, уровнем сервиса.

Рисунок 14. Стоимость годовых абонементов в фитнес-центрах г. Алматы, тыс. тг.⁵⁵



⁵⁵ Источник: Анализ стоимости годовых и месячных абонементов в фитнес-центрах г. Алматы, проведенный Akhmedi Invest, 01.04.2013 г.

⁵⁶ От премиума до фитнеса для масс, 2009. Получено 01.04.2013 с <http://www.zakon.kz/147610-perspektivy-razvitiya-industrii-fitnessa.html>

PEST анализ

Политическое/Экономическое окружение

Благоприятные политические отношения между странами имеют важное значение, поскольку фитнес-клубы используют продукцию различных стран, и важно, чтобы обстановка как в Казахстане, так и в странах поставщиках оставалась благоприятной, а отношения между странами мирными. Любой конфликт между Казахстаном и другими государствами может повлечь за собой сбои в поставке вплоть до полного прекращения деловых отношений. Что повлечёт в дальнейшем поиска и замены поставщика, а это требует дополнительных издержек. Развитие фитнеса невозможно без взаимного обмена знаниями и опытом между странами. Лидеры рынка фитнес-услуг – США и страны Евросоюза – задают моду на различные фитнес-направления. Завоевав местный рынок, фитнес-клубы этих стран переключают свое внимание на неохваченное мировое пространство: открывают свои сети фитнес-клубов в других странах, проводят различные семинары и мастер-классы.

Государство уделяет много внимания популяризации физической культуры, так как это чрезвычайно важно для оздоровления населения, повышения его трудоспособности, повышения качества человеческого капитала. Здоровое дееспособное население является залогом экономического благосостояния страны.

Как было упомянуто ранее, развитию физической культуры и спорта в Казахстане в значительной мере способствовала реализация Государственной программы развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2007 – 2011 годы. В 2011 году была принята «Отраслевая Программа развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2011 – 2015 годы», которая направлена на формирование здорового образа жизни населения, создание условий для занятий физической культурой и спортом всеми категориями граждан и групп населения, а одним из целевых индикаторов является «увеличение охвата граждан, занимающихся физической культурой и спортом с 17,4% в 2010 году до 25% в 2015 году»⁵⁸.

Банковская политика, кредиты на развитие малого бизнеса и собственные средства служат фундаментом для создания собственного бизнеса. Государство не оставляет без внимания развитие малого и среднего предпринимательства. В этих целях в республике действует АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» - государственный фонд в Казахстане, основная цель которого - стимулирование становления и экономического роста субъектов малого и среднего предпринимательства в республике, повышение эффективности использования финансовых средств государства, направляемых на поддержку малого и среднего бизнеса.

Для сохранения действующих и создания новых постоянных рабочих мест, а также обеспечения устойчивого и сбалансированного роста регионального предпринимательства в несырьевых секторах экономики Казахстана, Постановлением Правительства Республики Казахстан от 13 апреля 2010 года № 301 была принята Программа "Дорожная карта бизнеса 2020". Она разработана для реализации послания Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Новое десятилетие - Новый экономический подъем - Новые возможности Казахстана» и Стратегического плана развития Казахстана до 2020 года. Программа является одним из механизмов реализации Государственной программы по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010 - 2014 годы. К основным задачам "ДКБ 2020" относятся: Поддержка новых бизнес-инициатив; Оздоровление предпринимательского сектора; Снижение валютных рисков предпринимателей; Усиление предпринимательского потенциала в РК.⁵⁹

⁵⁸ Отраслевая Программа развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2011 – 2015 годы, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1100001399>

⁵⁹ Программа "Дорожная карта бизнеса 2020», <http://www.damu.kz/2371>

Анализ 5 сил Портера

Угроза появления на рынке новых участников

Угроза появления новых участников рынка существует, и этот фактор оказывает значительное влияние на силу конкуренции на местном сегменте рынка – сейчас и в будущем. Фитнес в наше время стал очень популярной отраслью экономики. Миллионы людей вовлечены в фитнес-индустрию. Существует множество вариантов международного сотрудничества в этой сфере. Совместные мероприятия позволяют обмениваться опытом и знаниями, вовлекать в эту сферу все большее количество новых участников.

Однако, появление новых участников в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли центров помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями;
- потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в отрасль;
- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками новых технологий и т.д.;
- необходимость создания новой клиентской базы. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов новые организации не смогут широко внедриться со своими услугами на рынок;
- политика государства (правительства), не способствующая проникновению на рынок, т.е. запрет или ограничение доступа на определенный рынок с помощью лицензий и разрешений, высокие стандарты безопасности и защиты здоровья, окружающей среды и т.д.

Фитнес центры конкурируют друг с другом основываясь как на ценовой, так и на неценовой политике. Всё чаще наиболее значимым параметром при выборе фитнес-клуба является не столько уровень цен, сколько качество сервиса.

Путь к успеху - это предоставление клиентам таких услуг, которые бы полностью удовлетворяли их потребностям и желаниям.

Барьеры выхода на рынок очень низкие, поэтому высока динамика появления новых компаний. Собственные уникальные методики фитнес-клуба запатентовать невозможно, и они мигрируют вместе со специалистами из компании в компанию. Вместе с низкими затратами на создание бизнеса это приводит к появлению новых предприятий и обострению конкуренции. Таким образом, фактор конкуренции в отрасли особенно значим.

Угроза со стороны товаров заменителей

Угроза появления услуг-заменителей существует, т.к. в настоящее время набирает популярность пластическая хирургия. Исходя из желания потребителя, получить быстрый, эффективный и качественный результат, его готовность перейти на данную услугу – заменитель достаточно высока. Но существуют и ограничения, которые заключаются в высокой цене, а так же в риске для здоровья. Пластическая хирургия не может давать стопроцентную гарантию, и последствия, как показывает практика, могут быть как положительными, так и отрицательными. Спортивное питание является дополнительной услугой, которой могут воспользоваться потенциальные клиенты фитнес-центра, что позволит им сократить посещения центра в разы.

SWOT анализ

Таблица 4. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ)

Внутренняя среда	Преимущества	Перспективное и динамично-развивающееся поле деятельности Разнообразие предоставляемых услуг Потенциально высокая прибыльность Программы тренировок, соответствующие мировым стандартам Реальный вклад в оздоровление нации
	Недостатки	Высокие цены на покупку и аренду недвижимости Нехватка профессиональных инструкторов Отсутствие системы подготовки специалистов фитнес-индустрии Дорогостоящее оборудование Достаточно продолжительный "мертвый сезон", приходящийся на период отпусков Высокая зависимость от платёжеспособности населения
Внешняя среда	Возможности	Наличие неудовлетворенного спроса на рынке Слабая конкуренция в регионах Растущие инвестиции в здоровье Внедрение новых малоизвестных видов фитнеса Программы по подготовке профессиональных спортсменов Корпоративное обслуживание
	Угрозы	Ухудшение экономической ситуации Снижение платежеспособности потенциальных клиентов Обострение конкуренции со стороны лидирующих сетей Изменение потребностей и требований покупателей на рынке

Преимущества

Неудовлетворённый спрос и отсутствие жесткой конкуренции позволяют держать цены на услуги фитнес-центров на достаточно высоком уровне, что делает этот вид бизнеса привлекательным для развития. Фитнес-индустрия является динамично-развивающимся полем деятельности. Инвестиции в здоровье и красоту достигают сотен миллиардов долларов. Люди, которые привыкли регулярно посещать фитнес-клубы даже в кризисный период не отказываются от занятий фитнесом в центрах, соглашаясь экономить на других статьях расходов.⁶⁰

Большинство клиентов фитнес-клубов предпочитают заниматься в достаточно больших фитнес-центрах, оснащенных качественным оборудованием и предоставляющих широкий спектр услуг, что создает знаковые предпосылки для расширения бизнеса. С учётом того, что самый динамично развивающийся сегмент - клубы класса премиум, высока вероятность быстрого возврата инвестиций в проект и получение высокой прибыли в краткосрочном периоде (3 года).

Развитие фитнес-индустрии, по большому счету, может внести реальный вклад в оздоровление нации, позволит направить энергию детей и подростков в мирное русло. Кроме того, развитие индустрии фитнеса, открытие новых качественных и доступных фитнес-центров, как показывает опыт зарубежных стран, является одним из действенных шагов на пути к оздоровлению нации.

Недостатки

Кадровый вопрос актуален для всех игроков рынка, и данная проблема приобретает вдвойне большое значение, поскольку в фитнес-индустрии чрезвычайно большое значение имеет

⁶⁰ От премиума до фитнеса для масс. Получено 02.04.2013 с <http://www.zakon.kz/147610-perspektivy-razvitiya-industrii-fitnesa.html>

Производственный план

Общие сведения о предприятии

Описание месторасположения предприятия

Город Алматы – крупнейший мегаполис, являющийся финансовым, культурным, туристическим, образовательным центром страны. Это является преимуществом для открытия здесь фитнес-центра. Фитнесом занимаются успешные люди, которых в г. Алматы огромное количество. Потенциал роста фитнес-услуг здесь огромный.

Фитнес-центр будет располагаться в центре г. Алматы, близко к автомагистралям и транспортным связям. В настоящее время ведутся поиски помещения под аренду или для покупки общей площадью 500 кв.м. В помещении должны быть все необходимые инженерные сети (электроэнергия, вода, тепло, канализация, связь и др.).

Используемая технология и уровень квалификации исполнителей

Оборудование – один из основных критериев, по которому клиенты выбирают фитнес-центр. Основное правило выбора тренажеров – возможность их коммерческого использования, наличие соответствующего сертификата и простота эксплуатации. Ремонты и списания вышедших из строя тренажеров – нежелательные статьи расходов для фитнес-центра, поэтому необходимо выбирать высококачественное оборудование известных марок.

Лидерство в производстве тренажеров принадлежит американским и европейским компаниям. Западные производители тренажеров постоянно разрабатывают новые оригинальные модели, улучшая дизайн и механику. Самыми популярными компаниями по производству тренажеров являются: CYBEX (США), Bremshey (Германия), Diadora (Италия), Horizon (Америка), Kettler (Германия). Тренажеры этих компаний отличает не только высокое качество, но и высокая цена.

Тренажеры российского производства обладают одним существенным преимуществом перед европейскими и американскими – невысокой ценой. К ним относятся: MB Barbell, Ferrum, Larsen.⁶¹

Для фитнес-центра площадью 500 кв. м. потребуется следующее оборудование:

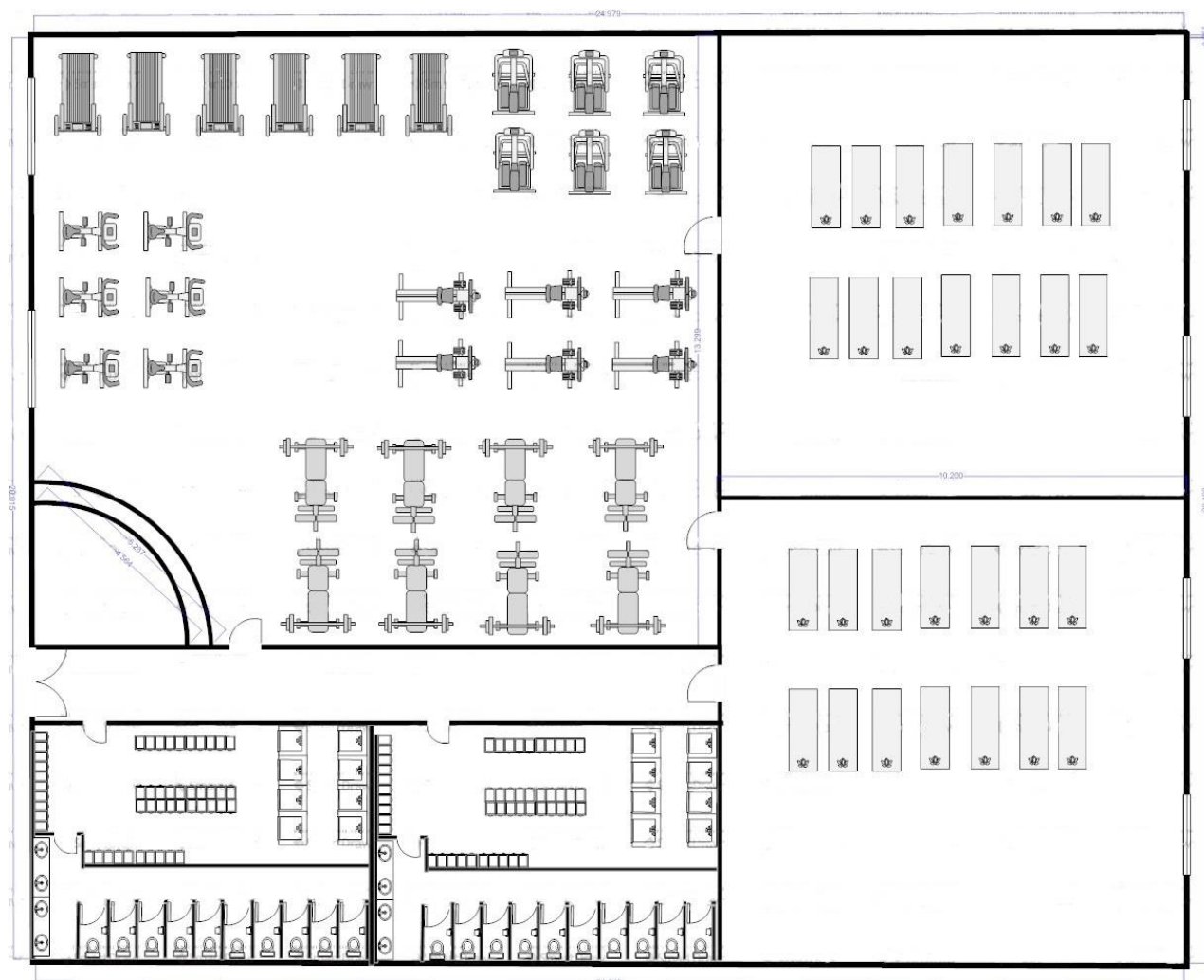
1. Беговая дорожка - 6 шт.
2. Комплект (олимп. штанга, блины общ. масс. 150 кг, стойка, скамейка) - 1 шт.
3. Велотренажер - 6 шт.
4. Степ-тренажер - 6 шт.
5. Универсальный тренажер - 6 шт.
6. Маты атлетические - 200 кв. м.
7. Гантели, гимнастические мячи, коврики - зависит от количества посетителей.
8. Мебель: шкафчики, скамьи для раздевалок; мебель в офис; стойка ресепшн, диван в приемную.

Потребность в площадях

Для реализации проекта потребуется помещение площадью 500 кв.м., на котором будет располагаться тренажерный зал площадью 195 кв. м., 2 зала для групповых и индивидуальных тренировок, каждый площадью по 100 кв.м., для каждой раздевалки (отдельно женской и мужской), объединенной вместе с душевыми кабинками и санузлом потребуется 22,5 кв. м., приемная будет занимать 30 кв. м., фито-бар будет располагаться на территории тренажерного зала и займет 7, 03 кв.м (Рисунок 16).

⁶¹ Издательский дом «Трибуна», 2012. Получено 11.04.2013 с <http://www.tribuna.ru/publications/proizvodstvo-trenazherov.html>

Рисунок 16. Типовой план помещений Фитнес-центра.



Кадровое обеспечение

Во главе центра будет стоять Генеральный директор. Глава фитнес-центра больше времени будет уделять стратегическому планированию и продвижению фитнес-продукта на рынке. В подчинении у Гендиректора фитнес-центра будет находиться фитнес-менеджер, которому подчиняются инструкторы различных направлений, менеджер бара и другой обслуживающий персонал. Особое внимание нужно уделить подбору профессиональных инструкторов, деятельность которых будет подтверждена сертификатами качества соответствующих образцов. Одним из вариантов является нанять на работу именитых тренеров, которые будут поднимать престиж заведения, и приводить своих старых клиентов.

Штат персонала для фитнес-центра является следующим:

1. Директор – 1 человек;
2. Бухгалтер – 1 человек;
3. Секретарь – кассир на ресепшен – 2 человека (будут работать посменно);
4. Тренер – 2 человека;
5. Массажист – 2 человека;
6. Врач – 2 человека;
7. Охранник – 2 человека (работают посменно);

Объем производства

Плановый объем производства фитнес-центра представлен ниже:

Таблица 5. Производственный план.

Наименование	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Проектная производственная мощность							
Тренажерный зал	чел.						
Групповые занятия	чел.						
Производственный план							
Тренажерный зал	%						
Групповые занятия	%						
Производство							
Тренажерный зал	чел.						
Групповые занятия	чел.						
Итого	чел.						

План предусматривает постепенный выход на 60% от производственной мощности клуба которым являются:

1. Обслуживание 12 800 человек в год в тренажерном зале
2. Предоставление услуг групповых занятий для 7 680 человек в год

Целевые 60% от проектной мощности были выбраны с учетом сезонности и конкуренции в среде фитнес-центров.

Расходы на персонал

Работы планируется производить в 2 смены. Численность персонала при выходе на проектную мощность планируется на уровне 15 человек – из них АУП 5 человек, Производственный персонал 6 человек и Вспомогательный персонал 4 человека. Ежегодные расходы на ФОТ планируются на уровне 215 тыс. долларов США. Штатное расписание представлено в Приложении 1.

Смета текущих затрат

Расчет переменных издержек

К переменным издержкам были отнесены затраты на электричество, тепло, воду, маркетинг, услуги банка и налог на добавленную стоимость (НДС), составляющие в сумме 19,4 долларов США/чел.

Расчет постоянных издержек

К постоянным издержкам были отнесены расходы по оплате труда, аренда помещения, коммунальные услуги и связь, текущие ремонты и обслуживание оборудования, амортизация, социальный налог, налог на имущество, составляющей в сумме 434 тыс. долларов США в год.

Организационный план

Открытие фитнес-центра планируется в г. Алматы - крупнейшем мегаполисе, являющимся финансовым, культурным, туристическим, образовательным центром страны, что станет преимуществом для открытия здесь фитнес-центра.

Календарный график проекта

Проект рассчитан на 7 месяцев, календарный график проекта представлен ниже:

Таблица 6. Календарный график проекта.

Задачи	май.13	июн.13	июл.13	авг.13	сен.13	окт.13	ноя.13
Фитнес-центр в г. Алматы							
Разработка бизнес-плана	■						
Регистрация ТОО	■						
Заключение договора аренды		■					
Проектирование		■					
Получение АПЗ, согласований ЧС, СЭС		■					
Ремонт помещения			■	■	■	■	■
Закуп и монтаж оборудования					■	■	■
Найм персонала						■	■

Обучение и мотивация персонала

В Казахстане, в частности в г. Алматы все больше возрастает спрос на высококвалифицированных специалистов для проведения физкультурно-оздоровительной работы с различным контингентом населения. Из-за отсутствия в стране базы по подготовке специалистов фитнес-индустрии, фитнес-центру придется создать свою собственную систему повышения квалификации сотрудников, в особенности фитнес-инструкторов. Для повышения образовательного уровня тренеров, работающих в тренажёрных залах, необходимо будет внедрить образовательную программу, включающую серию лекций, с последующим проведением тестов, а также проведение специализированных семинаров, после которых полученные знания можно будет применить на практике. В дальнейшем лучших инструкторов можно будет отправлять на обучение за границу, например в США, в которых регулярно проводятся различные семинары на данную тематику.

Периодически определённую часть бюджета необходимо будет расходовать на обучение персонала, так как вопрос высококвалифицированных кадров очень важен. К примеру, инструктор фитнес-центра должен не просто уметь заниматься определенными видами фитнеса, но и знать основы анатомии, физиологии, биохимии, психологии, педагогики, владеть теоретическими и методическими основами физической культуры и спорта. Он должен сам уметь отлично выполнять те упражнения, которые показывает, быть в состоянии четко объяснить любое движение, уметь обучать людей разного возраста и разного уровня подготовленности, подбирать упражнения, музыку, грамотно распределять нагрузку, оценивать состояние занимающихся.



Инициатор проекта «Фитнес-центр» для реализации проекта планирует создать товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО), учредителями в котором будут являться:

1. Инициатор проекта
2. Инвестор

Финансирование проекта планируется осуществить за счет собственных средств, инвестиций от частных инвесторов и путем получения кредита.

В качестве поставщиков оборудования рассматривались такие казахстанские компании как, ТОО "Star Sports International", «Чемпион», «Kaz Gym», ИП «Даутов Д.Е.» , сравнение в Приложении № 4.

Поставщиком оборудования и главным консультантом по его установке будет ТОО "Star Sports International". Эта компания специализируется на оптовой, мелкооптовой и розничной продаже спортивных товаров, тренажеров и спортивного инвентаря отечественного и иностранного производства. За время работы компании постоянными клиентами стали многочисленные юридические лица:

Финансовый план

Капитальные затраты

Капитальные затраты по проекту открытия фитнес-центра в г. Алматы включают в себя затраты на покупку оборудования, строительно-монтажные работы (СМР), получение разрешительной документации, проектирование, покупка программного обеспечения, оргтехники и офисной мебели – всего 204,31 тыс. долларов США.

Спецификация капитальных затрат приведена ниже:

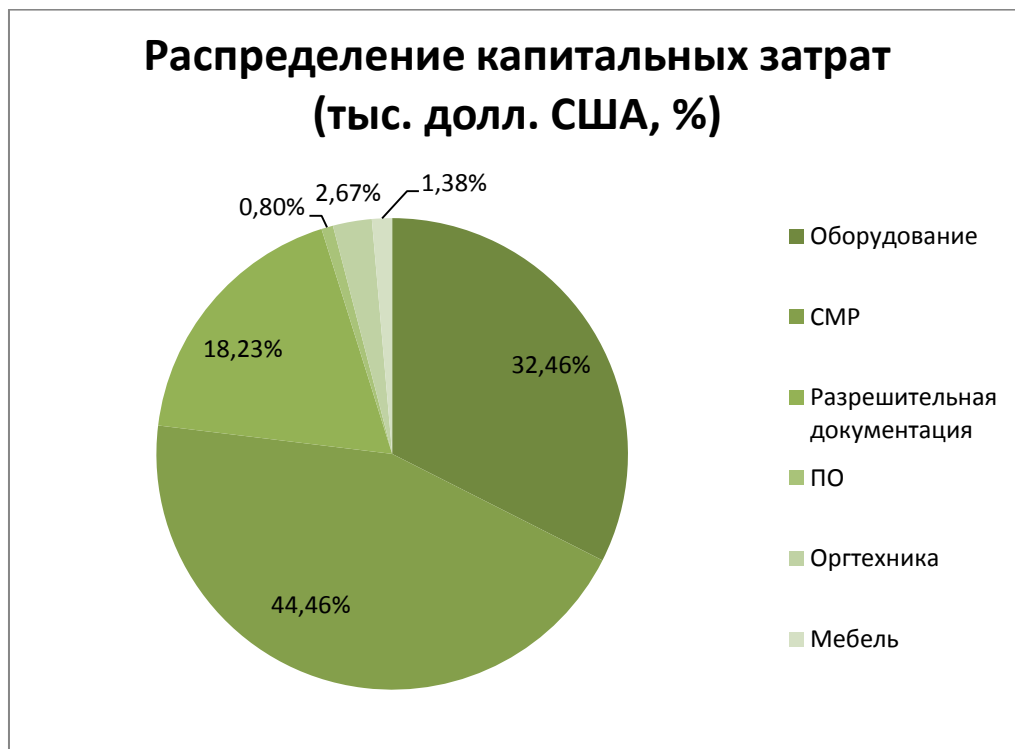
Таблица 7. Капитальные затраты.

Наименование затрат	Ед. изм.	Цена за ед., тыс. долл. США	Кол-во, ед.	Стоимость, тыс. долл. США
Оборудование				
Беговая дорожка	шт.			
Комплект (олимп. штанга, блины общ. масс. 150 кг, стойка, скамейка)	шт.			
Велотренажер	шт.			
Степ-тренажер	шт.			
Универсальный тренажер	шт.			
Маты атлетические	кв.м.			
Комплект аудио-аппаратуры	шт.			
Плазменная панель	шт.			
СМР				
Ремонт помещения	кв. м.			
Разрешительная документация				
Проектирование	кв. м.			
Получение АПЗ, согласований ЧС, СЭС	-			
Регистрация ТОО	-			
ПО				
1С Предприятие	шт.			
MS Office	шт.			
Оргтехника				
Компьютер	шт.			
МФУ	шт.			
Мебель				
Стол	шт.			
Кресло	шт.			
Тумба	шт.			
Шкаф	шт.			
Итого:				

Стоимость оборудования была определена, основываясь на ценах предоставленных потенциальными поставщиками (Приложение 4).

Распределение капитальных затрат по классам приведено ниже:

Рисунок 17. Распределение капитальных затрат.



Выручка

Прогнозы по выручке фитнес-центра были сделаны исходя из предположения, что цена на услугу тренажерного зала будет составлять 104 доллара США, а групповых занятий 208 долларов США. Также было сделано предположение, что цена будет увеличиваться в соответствии с уровнем инфляции в 7% в год.

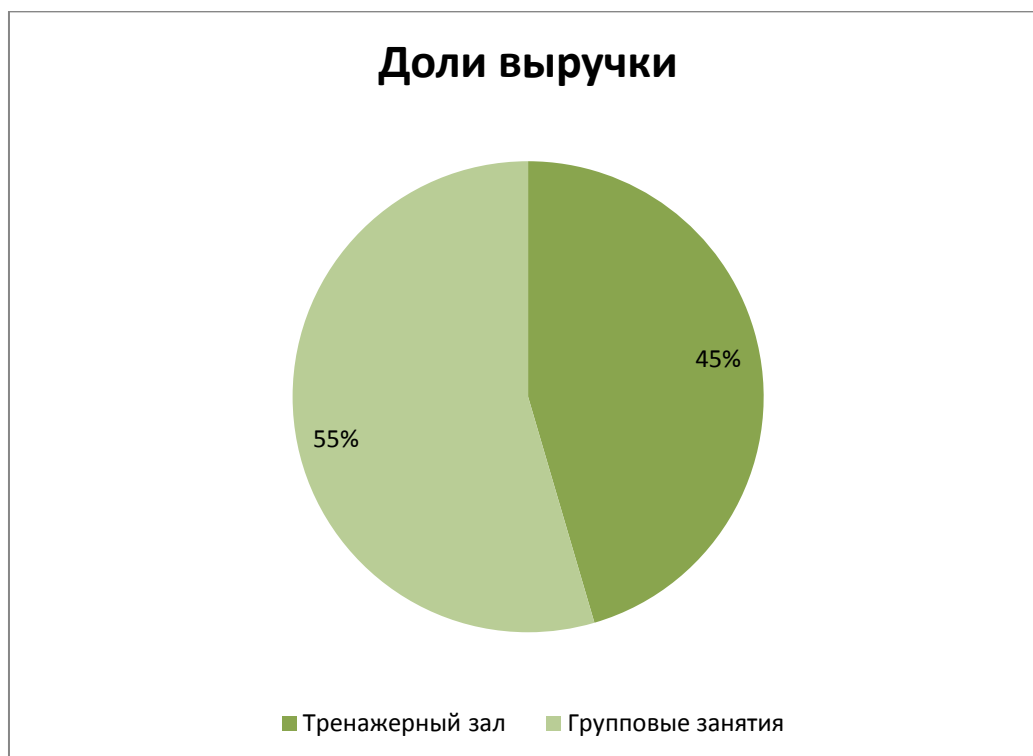
Прогнозы по выручке на период 2013-2018 гг. приведены ниже:

Таблица 8. Прогнозы по выручке.

Наименование	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Цены							
Тренажерный зал	долл. США/ед.						
Групповые занятия	долл. США/ед.						
Наименование	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Продажи							
Тренажерный зал	тыс. долл. США						
Групповые занятия	тыс. долл. США						
Итого выручка	тыс. долл. США						

Доли выручки от продаж тренажерного зала и групповых занятий приведены ниже:

Рисунок 18. Доля выручки от продаж.



Себестоимость

В расчете себестоимости принимались расходы на оплату труда производственного персонала, накладные расходы, арендная плата.

Расчет себестоимости приведен ниже:

Таблица 9. Расчет накладных расходов.

Накладные расходы	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Цена							
Электричество	тенге/кв.м./мес.						
Тепло	тенге/кв.м./мес.						
Холодная вода	тенге/кв.м./мес.						
Потребление							
Электричество	кв.м						
Тепло	кв.м						
Холодная вода	кв.м						
Стоимость							
Электричество	тенге						
Тепло	тенге						
Вода	тенге						
Итого накладные расходы	тыс. долларов США						

По результатам исследования рынка аренды помещений под фитнес-центр в Алмалинском, Бостандыкском и Медеуском районах г. Алматы, средняя величина арендной платы составляет 9 588 долларов США в месяц за помещение площадью 500 кв. м.⁶³, что говорит о том что средняя ставка по аренде помещений под фитнес-центр в г. Алматы составляет 19,18 долларов США/кв.м.

Таблица 10. Арендная плата.

Наименование	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Алматы (помещение в офисном здании)							
Ставки аренды	долл. США/мес.						
Площадь	кв.м.						
Арендная плата	тыс. долл. США						
Итого аренда	тыс. долл. США	68,70	124,48	133,48	143,13	153,47	150,41

⁶³ Приложение 3. Обзор помещений под фитнес-центр в г. Алматы.

Оборотный капитал

Расчет потребности в оборотном капитале основывался на следующих предположениях:

Таблица 11. Модель изменений в оборотном капитале.

Параметр	Ед. изм	Значение
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	дни	30
Период оборачиваемости кредиторской задолженности	дни	15

Период оборачиваемости дебиторской задолженности выбран как 30 дней, исходя из общей практики работы фитнес-центров.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности взят как 15 дней, исходя из общей практики работы с подрядчиками и поставщиками фитнес-центров.

Исходя из этих данных и данных прогнозной финансовой отчетности, были рассчитаны следующие показатели:

Таблица 12. Текущие активы и обязательства.

Наименование	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Текущие активы	тыс. долл. США						
Дебиторская задолженность	тыс. долл. США						
Текущие обязательства	тыс. долл. США						
Кредиторская задолженность	тыс. долл. США						
Итого оборотный капитал	тыс. долл. США						
Изменение в оборотном капитале	тыс. долл. США						

Из приведенной таблицы видно, что в первый год инвестиции в оборотный капитал составят 64 тыс. долларов США.

Направленность и эффективность проекта

В ходе финансового моделирования были рассчитаны такие показатели как свободный денежный поток, чистая приведенная стоимость (NPV⁶⁶) при ставке дисконтирования 20%, внутренняя норма доходности (IRR⁶⁷), индекс прибыльности (PI⁶⁸), срок окупаемости (PBP⁶⁹) и дисконтированный срок окупаемости (DPBP⁷⁰).

Таблица 15. Свободный денежный поток.

Наименование	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Чистая прибыль	тыс. долл. США						
Амортизация	тыс. долл. США						
Изменения в оборотном капитале	тыс. долл. США						
Капитальные затраты	тыс. долл. США						
Свободный денежный поток	тыс. долл. США						
Кумулятивный свободные денежный поток	тыс. долл. США						
Дисконтированный свободный денежный поток	тыс. долл. США						
Кумулятивный дисконтированный свободный денежный поток	тыс. долл. США						
Ставка дисконтирования	%	20%					
NPV	тыс. долл. США	1 805					
IRR	%	106%					
PI	-	7,14					
PBP	мес.	19					
DPBP	мес.	20					

⁶⁶ Чистая приведенная стоимость (NPV) – разница между дисконтированными к текущему моменту денежными потоками и суммой первоначальных инвестиций

⁶⁷ Внутренняя норма доходности (IRR) – ставка дисконтирования, при которой NPV=0.

⁶⁸ Индекс прибыльности (PI) – отношение дисконтированных к текущему моменту денежных потоков к сумме первоначальных инвестиций

⁶⁹ Срок окупаемости (PBP) – период времени, за который кумулятивные денежные потоки проекта будут равны сумме первоначальных инвестиций

⁷⁰ Дисконтированный срок окупаемости (DPBP) – период времени, за который кумулятивные дисконтированные денежные потоки проекта будут равны сумме первоначальных инвестиций

Рисунок 19. Кумулятивные денежные потоки.



Как видно из приведенных результатов расчета, NPV равняется 1 788 тыс. долл. США, что позволяет принять данный проект уже только потому, что этот показатель больше 0. IRR (ставка дисконтирования при которой NPV равен 0) проекта составляет 103%, что является достаточным по запасу прочности к ставке дисконтирования в 20%. Индекс прибыльности проекта 6,68, что также говорит в пользу проекта, т.к. PI>1. Что касается периода окупаемости, то он составляет 19 месяцев (1 год и 7 месяцев), а дисконтированный период окупаемости 21 месяц (1 год и 9 месяцев).

В целом расчет показателей эффективности проекта говорит в его пользу.

Риски

CVP - анализ

Как показатели риска, в финансовой модели были рассчитаны точка безубыточности⁷¹, запас прочности⁷² и операционный рычаг⁷³. Расчеты и графики по расчету показателей риска приведены ниже:

Внесенная маржа

Точка безубыточности тыс. долл. США

Точка безубыточности шт.

Таблица 16. Расчет показателей риска.

Кол-во (ед. товара в шт.)	Постоянные затраты (тыс. доллар в)	Переменные затраты (тыс. доллар в)	Общие затраты (тыс. доллар в)	Доход (тыс. доллар в)	Маржинальный доход (тыс. доллар в)	Прибыль (тыс. доллар в)	Операционный рычаг	Запас прочности (%)
0								
2 000								
4 000								
6 000								
8 000								
10 000								
12 000								
14 000								
16 000								
18 000								
20 000								

Точка безубыточности показывает в денежном и физическом выражении уровень продаж при котором сумма всех затрат равняется выручке, т.е. прибыль равна 0, но это уже не убыток. Для данного проекта точкой безубыточности являются 502,45 тыс. долларов США или оказание услуг фитнес-центра для 3 508,4 человек в год.

Запас прочности показывает процентное соотношение разницы между выручкой и точкой безубыточности к выручке, то есть, как может опуститься уровень продаж, до того, как начнутся операционные убытки. Из приведенных расчетов видно, что запас прочности становится положительным (12%) при уровне продаж для 4 000 человек в год и стабильно растет, достигая максимума в 82% при уровне продаж для 20 000 человек в год.

Операционный рычаг представляет собой множитель, на который изменится операционная прибыль (ЕБИТДА) на изменение в продажах в процентном отношении. Из расчета и представленных графиков видно, что максимума (8,14) операционный рычаг достигает при уровне продаж для 4 000 человек в год и затем незначительно снижается, достигая уровня 1,21 при уровне продаж для 20 000 человек в год.

⁷¹ Точка безубыточности - уровень продаж, при котором выручка равна сумме всех затрат

⁷² Запас прочности - процентное соотношение разницы между выручкой и точкой безубыточности к выручке

⁷³ Операционный рычаг - множитель, на который увеличивается в процентном соотношении операционная прибыль при увеличении продаж на 1%

Рисунок 20. Точка безубыточности.

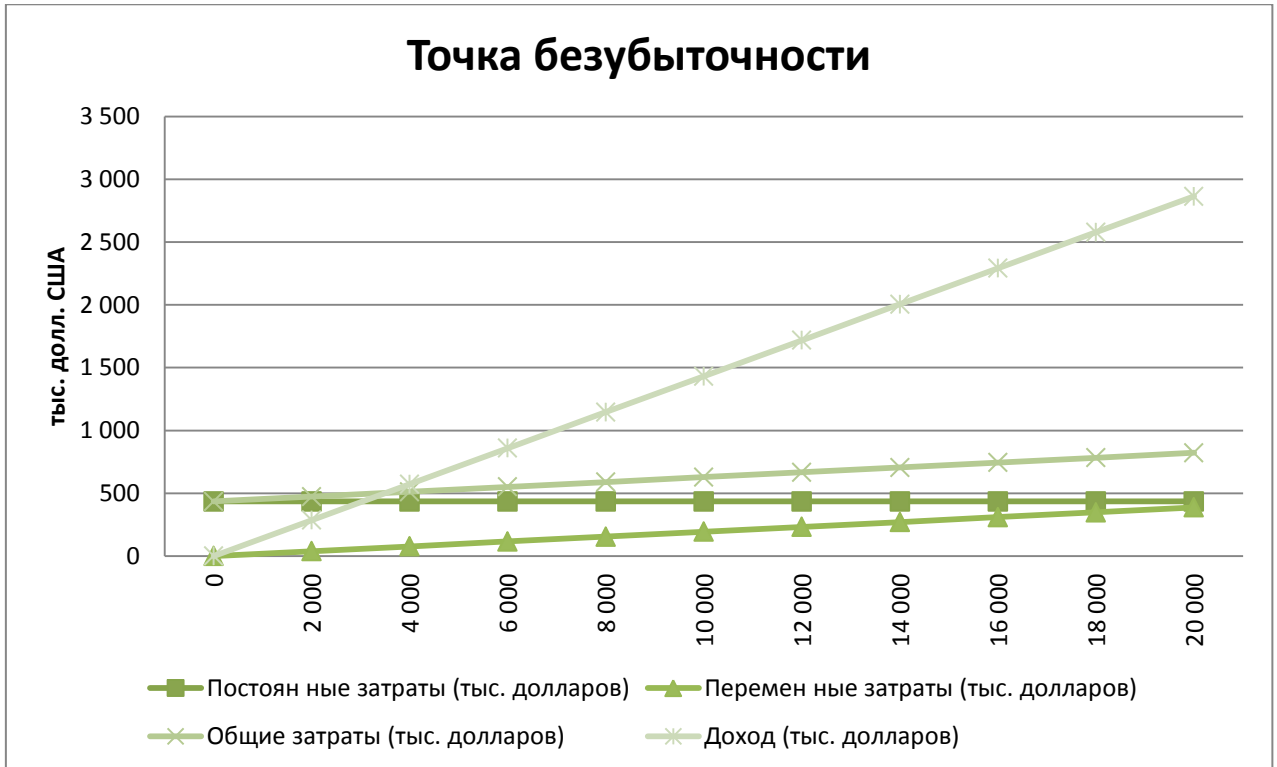


Рисунок 21. Запас прочности.

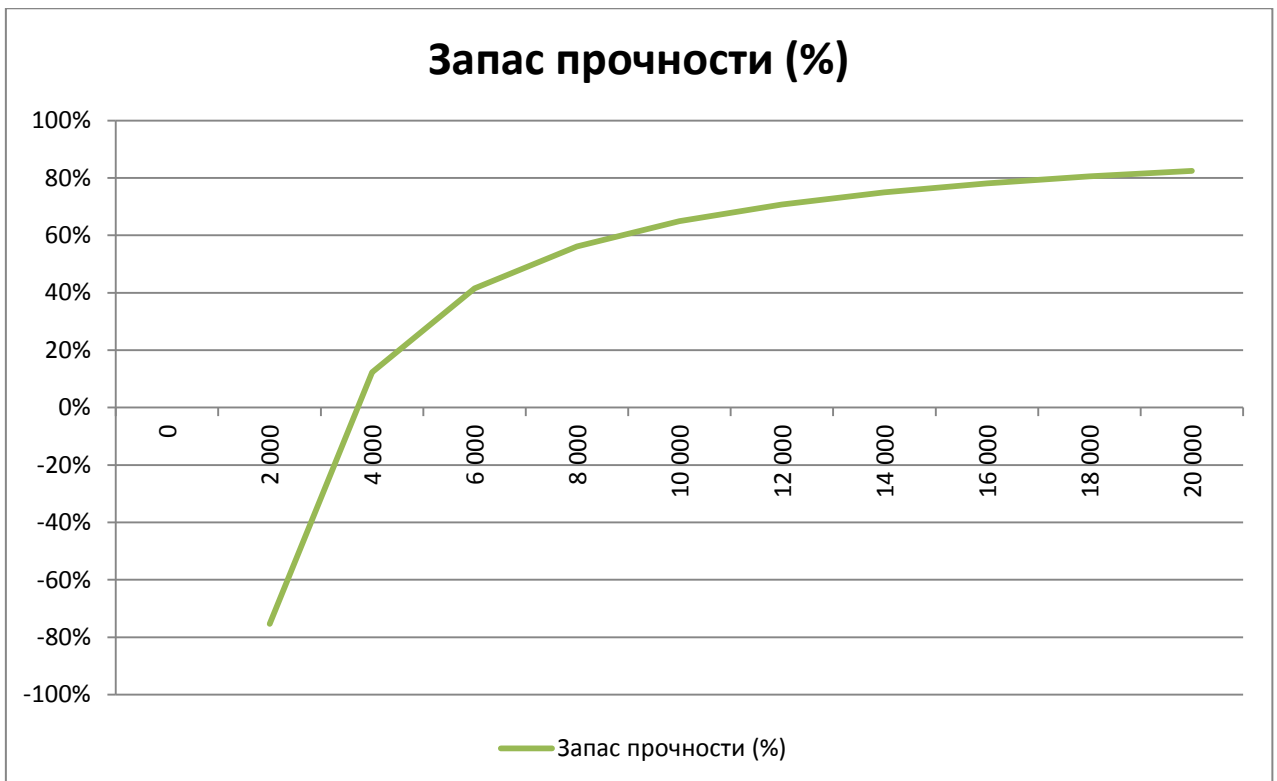
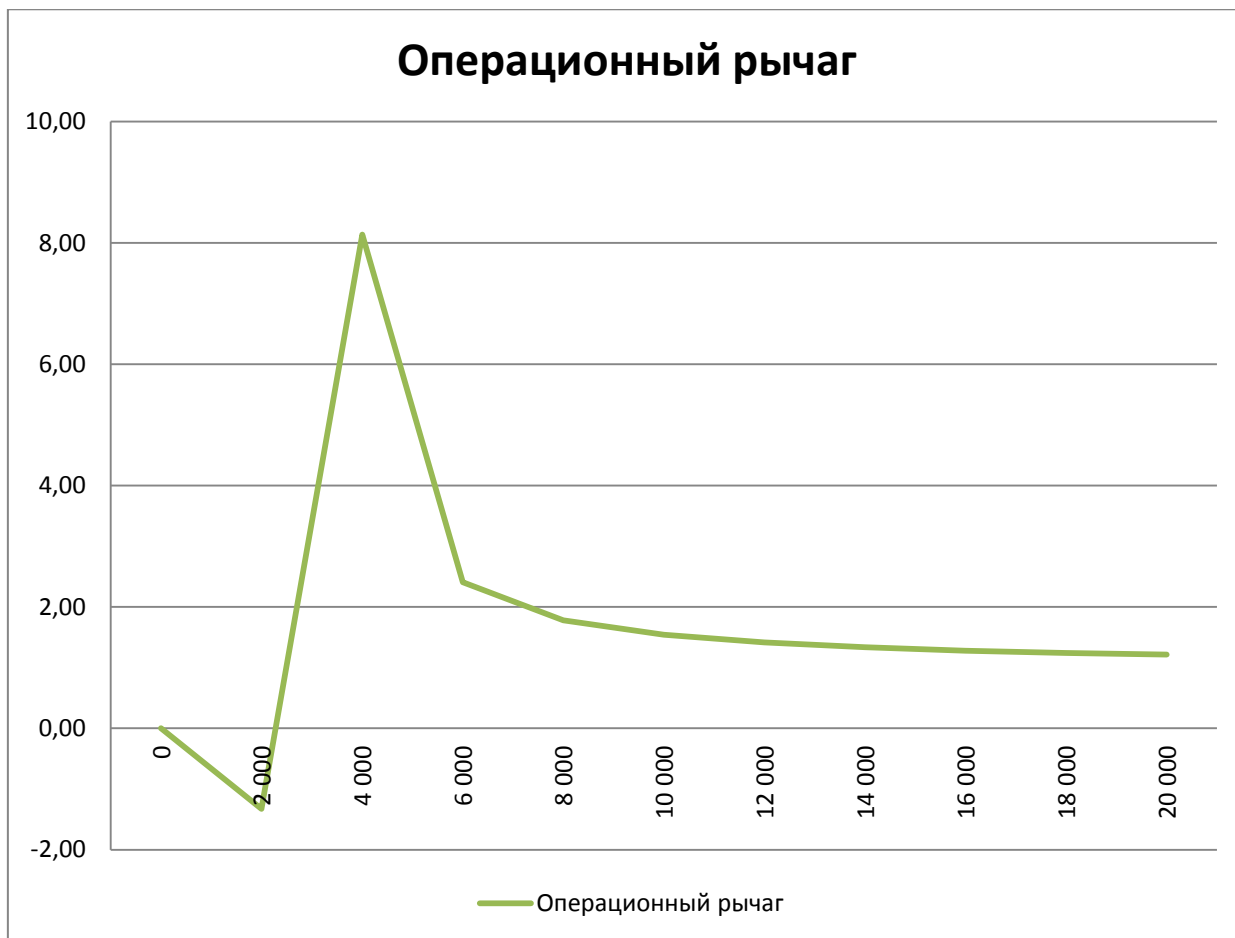


Рисунок 22. Операционный рычаг.



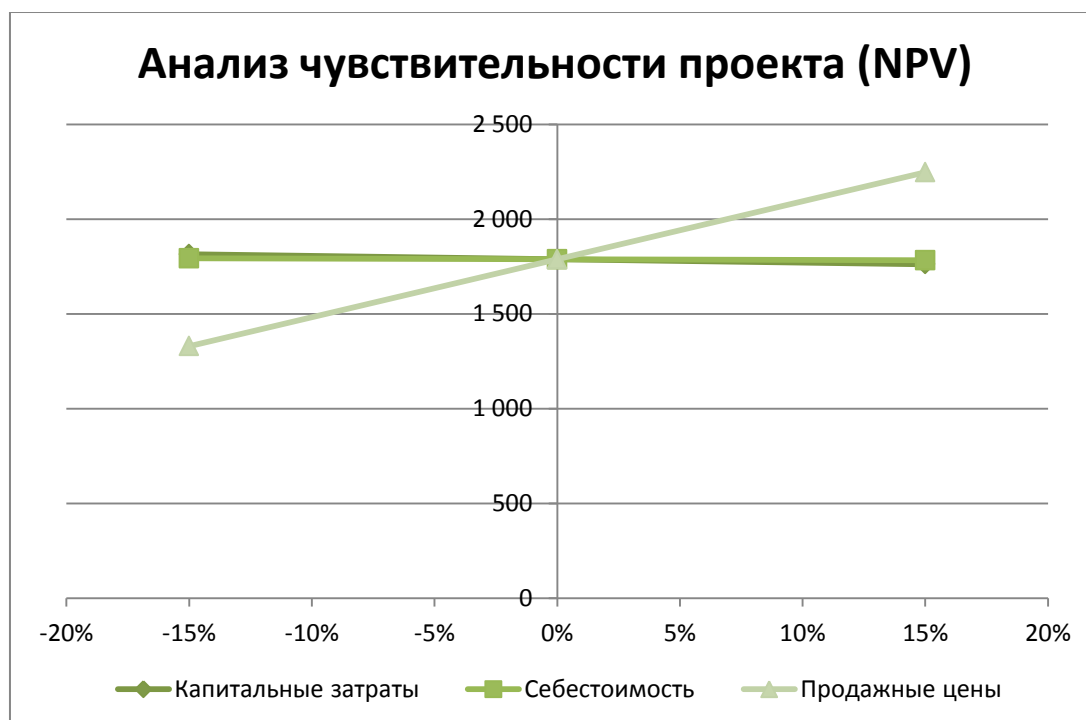
Анализ чувствительности

Был проведен анализ чувствительности NPV проекта к изменениям себестоимости, продажной цены тренажерного зала и групповых тренировок и величины капитальных затрат +/- 15%. Расчет и график приведены ниже:

Таблица 17. Расчет анализа чувствительности проекта (NPV тыс. долларов США).

Параметр	-15%	0%	15%
Капитальные затраты			
Себестоимость			
Продажные цены			

Рисунок 23. Анализ чувствительности проекта (NPV).



Как видно из полученных результатов наибольшей чувствительностью NPV проекта имеет к продажной цене (коэффициент наклона 30,58).

На втором месте по чувствительности NPV проекта находится величина капитальных затрат (коэффициент наклона 1,66). И на последнем месте, себестоимость (коэффициент наклона 0,34).

Список использованной литературы

1. Закон «О государственной регистрации юридических лиц и учетной регистрации филиалов и представительств», www.adilet.zan.kz.
2. Налоговый кодекс РК, 2013, www.salyk.gov.kz.
3. Официальный сайт Президента Республики Казахстан, www.akorda.kz.
4. Физическая география, www.myphysiography.ru.
5. Сайт Правительства Республики Казахстан, www.government.kz.
6. Сайт Министерства транспорта и коммуникаций Республики Казахстан, www.mtc.gov.kz.
7. Тенденции фитнес-индустрии в 2012 году, www.ihrsa.org.
8. Аналитический доклад о развитии отрасли спорта и физической культуры в 2012 году Агентства Республики Казахстан по делам спорта и физической культуры, www.sport.gov.kz.
9. Во сколько алматинцу обойдется здоровый образ жизни, www.vlast.kz.
10. Отраслевая Программа развития физической культуры и спорта в Республике Казахстан на 2011 – 2015 годы, www.adilet.zan.kz.
11. Каждый четвертый житель Астаны посещает спортзал, www.zakon.kz.
12. Агентство РК по статистике, www.stat.kz.
13. Журнал «Эксперт Казахстан» №9 (157), www.expertonline.kz.
14. Деловой портал «Капитал», www.kapital.kz.
15. Обзор рынка фитнес-услуг в Алматы, www.profinance.kz.
16. Фитнес Портал Be FIT, www.befit.kz.
17. От премиума до фитнеса для масс, www.zakon.kz.
18. В здоровом теле – здоровый дух, www.zakon.kz.
19. Что такое фитнес и зачем им заниматься, www.fitness-book.com.
20. Качество фитнес-услуг, www.vadim-galkin.ru.
21. Закон Республики Казахстан «О лицензировании» от 17 января 2007 г. N 214, www.adilet.zan.kz.
22. Классика жанра и модные тенденции, www.zakon.kz.
23. «Эксперт Казахстан», www.expertonline.kz.
24. Казахстанская еженедельная газета Панорама Kazakh Weekly Newspaper, www.panorama.kz.
25. Анализ стоимости годовых и месячных абонементов в фитнес-центрах г. Алматы, проведенный Akhmadi Invest.
26. Программа "Дорожная карта бизнеса 2020», www.damu.kz.
27. Издательский дом «Трибуна», www.tribuna.ru.
28. Бизнес в Казахстане. Налог на добавленную стоимость, www.ey.com.
29. ТОО "Star Sports International", 2013. rs-power.satu.kz