

Время на выполнение заданий – 120 мин.  
Максимальное количество баллов — 100 баллов.

Приведите решение и обоснуйте верный ответ в каждом из заданий. Решения должны логически следовать из описания ситуации, приведенной вначале.  
Излагайте мысли четко, пишите разборчиво. Удачи!

На основе источника<sup>1</sup>

### Гостевой дом в Юже. Провинциальный бизнес

Dorogadomoj пишет: «В зимние каникулы мы совершили блиц-путешествие в глухую российскую провинцию - в “город” Южа Ивановской области, - в полутысяче километров от Москвы. Во френд-ленте попался сочный отзыв с фотографиями об отдыхе в семейной гостинице, а именно этого и хотелось на Рождество: пожить несколько дней в деревянном доме, смотреть из окна, как падает снег, пить чай с вареньем и не слышать, как соседи развлекаются фейерверками, скандалом, или ремонтом с перфоратором.

Доехать до Южи оказалось непросто: “вполне приличные дороги” (по словам хозяев гостиницы) – это останки дорог с твердым покрытием, выщербленные нереальным количеством совершенно непредсказуемых ям, в которых можно оставить колесо, а можно и половину подвески. В общем, добрались.

В начале прошлого века в Юже проживало около тридцати тысяч человек, работала знаменитая ситцевая фабрика купца и промышленника Балина, работало большое количество местных промыслов (это Палехский край), ну и сельское хозяйство тоже имело место. За последние лет пятьдесят завершился процесс урбанизации – население переехало в города и теперь занято в промышленном производстве и сервисе. Большая часть активных жителей провинции уехала в Иваново, Владимир, Нижний, Ярославль и в Москву, а в Юже осталось четырнадцать тысяч жителей.

В городе работает несколько производств: текстильная фабрика середины позапрошлого века (теперь несколько модернизирована и требует всего нескольких рабочих), две лесопилки, торфоразработки. Для функционирования этих производств теперь не требуется и четвертой части той рабочей силы, которая требовалась полвека назад.

Бизнес, о котором пойдет речь – тот, который родился не от хорошей жизни. Гостевой дом «Русская дача» бы создан в результате того, что провизору, владельцу и директору городской аптеки Ирине “спланировали” помещение второй аптеки. «А тут глава администрации предложил мне вторую аптеку взять, - рассказывает Ирина. Вот этот дом, в котором мы сидим - это раньше была муниципальная аптека. В 1953 году ее построили. Тут же раньше фабрика была, люди шли с работы, на работу - и аптека была востребована. А уж после перестройки, как фабрика разорилась и закрылась - аптека захирела. А мне так жалко было! Я же сама родом из Южи, и в детстве бегала в эту аптеку, и дом наш тут же, неподалеку. И я подумала - ну вот не возьму это здание, его растащат, разграбят... А я буду ходить мимо и думать - вот могла бы спасти, а не спасла. Для меня это была не просто аптека, это было детство мое, понимаете? Тут все родное мое. Ну и взяли мы это здание. А покупателей-то и нет. В один день три человека придет, в другой - восемь... За счет той своей аптеки, которая в центре, я эту содержала. И каждый день считала убытки.

<sup>1</sup> Источники: <http://travelbox.su/avto/esli-vypalo-v-imperii-roditsya-luchshe-zhit-v-gluxoj-provincii.html>  
<http://nadia-yacik.livejournal.com>; интервью с владельцами бизнеса.

Помогла мне Валентина Алексеевна, глава администрации. Она посоветовала эту аптеку закрыть, а открыть в этом здании гостевой дом. Мы решили, что заниматься этим будет Василина».

Василина - взрослая дочь Ирины, окончив художественное училище, как любой художник, была самостоятельным предпринимателем: заказы, оформление, заказчики. Не найдешь заказ – останешься без гонорара, - классический фриланс.

В разгар кризиса местная администрация объявила программу обучения и поддержки “гостевых домов”. Василине посчастливилось поучаствовать в этой программе и получить небольшой грант на создание гостиницы – 58 500 рублей. Ничего не оставалось, как нырять в совершенно незнакомый гостиничный бизнес.

Старый брусовой дом бывшей аптеки отремонтировали и оборудовали. В трех номерах гостевого дома есть горячая вода, отопление, душевые кабины, телевизоры, Wi-Fi, собственный сайт, брендированные номера (“Лесной”, “Травушка”). Есть собственный сайт: <http://yuzha-dacha.ucoz.ru/>

«- Вот вы, может быть, заметили, что в вашем номере не везде вагонкой стены отделаны?

- Да. Но мы думали, что это такой дизайн...

- Это такая бедность. Это у нас как раз на вашем номере вагонка кончилась. И еще хорошо, что стены из бруса, мы так отделали веревками декоративно, хорошо смотрится. А тут, в этой комнате, материала на потолок тоже не хватило. Я у папы спрашиваю, какой есть самый дешевый материал? Папа говорит - фанера недорогая, но выглядеть потолок будет как посылочный ящик. А я ему говорю – давай из фанеры пока сделаем... А я ее распишу.

- А ссуду возвращать надо?

- По условиям гранта, если бизнес продержится на плаву год, ссуду возвращать не нужно. Ну вот, скоро год будет, как мы открылись. А еще у меня тут образовалось одно рабочее место. Я на него заявку в центр занятости подала - и мне дали еще одну ссуду, за то, что появились новые рабочие места. Присылали работников, разных. Мало кто на самом деле хочет работать. Ну вот сейчас вроде нашли работника. Так что мы тут с ним вдвоем крутимся. Но, конечно, папа и мама очень помогают».

Василина с отцом оформили все, что можно, в лубочном стиле: полки, печка, сувениры, занавески, двери, настенные украшения. В реальных деревенских домах такого, конечно, не бывает, но на восторженных городских барышень должно производить неизгладимое впечатление. Интерьеры оформлены с явным лубочно-дизайнерским перебором, но это не раздражает, а веселит. Как ни странно, этот “веселенький ситчик” весьма успешно компенсировал сумеречную погодную хмарь нынешних рождественских праздников.

Сервисная фишка “Русской дачи” в том, что здесь не “предоставляют услуги”, а именно принимают гостей. Встречают, провожают, собирают на стол, угощают. Представляю, насколько тяжело постоянно общаться с большим количеством гостей, почти каждый из которых хочет “поговорить”. Но это именно то, что хозяева выбрали в качестве важного элемента позиционирования своего бизнеса.

«Русская дача» диверсифицируется: здесь проводятся городские мероприятия, «приемы», праздники. Ирина проводит и организует экскурсии, в том числе в местный музей кукол, катания на лошадях, обучение технике лоскутного шитья (пэчворк) и изготовления сувениров из бересты, пение под гармонь («караоке по-русски»).... Осенью гостям предлагаются услуги сопровождения в лес за грибами и за клюквой; задумываются хозяева и о том, чтобы применить на благо бизнеса свои профессиональные медицинские знания. Если бы не дороги...»

*Данные по гостевому дому «Русская дача»*

1. Стартовый объем инвестиций	Выкуп здания с участком – 450 000 руб. Ремонт (своими силами), создание трех двухместных номеров – 100 000 руб. Вода, канализация, газ – 200 000 руб. Сантехника – 40 000 руб.; посуда, столовые приборы, текстиль – 10 000 руб.
2. Инфраструктура	Парковка, цветник, беседка, барбекю – на территории гостевого дома Асфальтированная подъездная дорога, липовая аллея, водохранилище, лес – в окрестностях
3. Трудовые ресурсы	Повар – 1, дворник-садовник – 1, сторож - 1, администратор – 1, горничная – 1, водитель – 1
4. Наемные работники	2 (дворник-садовник, горничная)
5. МРОТ	6100 руб
6. Бухучет (аутсорс)	750 рублей в месяц + (50 руб – стоимость бланков)
7. Максимальная загрузка	9 мест с учетом дополнительных
8. Цена 1 номера (2-местн.)	2200 рублей (включая завтрак)
9. Ценообразование	На уровне текущих цен в гостиницах г. Южа
10. Вмененный налог (ЕНВД)	6996 в год
11. Внешняя гос.поддержка	Грант 58 500 руб, ноутбук, новогодние украшения на сумму 6000 руб., управленческое консультирование, обучение
12. Обслуживание сайта	0 руб. + время
13. Постоянные расходы	50 000 рублей в месяц
14. Переменные расходы	400 рублей на 1 человека в день
15. Займы	0 рублей, (эффективная ставка – 26% годовых)
16. Ставка рефинансирования	8%
17. Затраты на продвижение	Печать визиток, листовок, наружная реклама – 2004 руб. в год
18. Текущая загрузка номеров	Неравномерная в течение года; около 30 дней в году – 0 посетителей, на праздники (около 20 дней в году) – более 20 невыполненных заказов; загрузка номеров в среднем по году – не более 60%.

**Задание 1. (15 баллов)**

Кратко объясните, что означают следующие термины:

а) малый бизнес; б) инвестиции, в) аутсорсинг; г) эффективность; д) вмененный налог (ЕНВД); е) позиционирование бренда; ж) маркетинговые коммуникации; з) диверсификация.

**Задание 2. (25 баллов)**

А. На какую целевую аудиторию рассчитаны услуги, предлагаемые гостевым домом «Русская дача»? Опишите профиль целевого потребителя (социально-демографические характеристики: уровень доходов, мотивация, род занятий, возраст, культура, субкультура, образование и т.д.)

Б. Как позиционировать услуги гостевого дома, расположенного в провинции?

В. Посоветуйте наиболее эффективные для данного бизнеса каналы маркетинговых коммуникаций с учетом их стоимости и имиджа.

**Задание 3. (20 баллов)**

А. На основе приведенных данных определите виды и структуру затрат данного бизнеса. Возможно использование известных вам математических моделей и графиков.

Б. Как повлияет повышение МРОТ на рентабельность бизнеса?

**Задание 4. (20 баллов)**

А. Как можно решить проблему неравномерной загрузки номеров гостевого дома в течение года?

Б. Какая загруженность гостевого дома позволит не нести убытков? Определите точку останова производства.

В. Рассчитайте срок окупаемости инвестиций гостевого дома «Русская дача».

**Задание 5. (20 баллов)**

Как вы оцениваете перспективы развития бизнеса в русской глубинке? (Возможно проведение STEP-анализа). Аргументируйте вашу точку зрения.

