

В.В. ВОЛГИН

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ОТКРЫВАЮ ШИНОРЕМОНТ



Владислав Волгин

**Открываю шиноремонт:
Практическое пособие**

«Автор»

2010

Волгин В. В.

Открываю шиноремонт: Практическое пособие / В. В. Волгин —
«Автор», 2010

Книга адресована индивидуальным предпринимателям для практической помощи в организации микропредприятия по шиноремонту.

© Волгин В. В., 2010

© Автор, 2010

Содержание

Организация	5
Рынок сервиса	5
Организация	9
Емкость рынка	9
Отзывы практиков о бизнесе	9
Прежде чем...	10
Кто поможет	10
Правовая форма предприятия	11
Проектирование мастерской	12
Бизнес план	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Владислав Васильевич Волгин

Открываю шиноремонт: Практическое пособие

Организация

Рынок сервиса

На рынке автосервиса действует несколько видов предприятий. Первая группа – авторизованные дилеры автопроизводителей. Автопроизводители обеспечивают загрузку ремонтных участков обязательным техобслуживанием в гарантийный период, гарантийным ремонтом, ремонтами отозванных из-за дефектов автомобилей. Гарантийный период в течение двух-трех лет обеспечивает большой и стабильный портфель заказов на обслуживание автомобилей, но бренд не дает возможности работать с низкой стоимостью нормо-часа при коммерческих ремонтах и не позволяет продавать запчасти по выгодным дилеру ценам. Потребители бывают недовольны высокой стоимостью сервиса у полномочных дилеров, хотя прекрасно знают, что у дилеров – высококвалифицированный персонал и новейшее диагностическое и ремонтное оборудование.

Вторая группа сервисных предприятий – независимые от автопроизводителей, но специализирующиеся на одном автомобильном бренде. Им необходимо придерживаться высоких стандартов обслуживания, диктуемых производителями, иначе клиентов не удержать. Монобрендовая ориентация современного техцентра объективно необходима. У каждой марки есть свои оригинальные технологии ремонта и только обязательное их соблюдение гарантирует качество работы. Стратегия развития техцентра должна ограничиваться одной маркой, так как необходимо:

- обучение сотрудников специфике работы с автомобилями конкретного бренда и ежегодное отслеживание изменений;
- наличие специализированного оборудования, всей технической документации, всех сервисных программ и всех технологий автокомпании.

Еще одна группа – независимые от автокомпаний предприятия, специализирующиеся на определенных видах работ, не ограничиваясь одной маркой. Обращаются в такие предприятия владельцы автомобилей, на которые истекли сроки гарантии.

И наконец, существует большое количество мелких предприятий, специализирующихся на ремонте отдельных групп узлов и деталей: топливной аппаратуры, электрики, электроники, коробок передач, двигателей, мостов и т. д. Среди них есть предприятия, занятые восстановлением изношенных агрегатов и продажей их другим ремонтным предприятиям с предоставлением гарантии качества.

Для сервисного рынка всех стран характерна общая картина: заказчики, которые купили у дилера машину, исправно являются в автосервис в течение гарантийного периода, а по истечении срока гарантийного обслуживания больше половины этих клиентов предпочитает обращаться в независимые ремонтные фирмы и мелкие специализированные мастерские. Мотивация клиентов различна и почти всегда убедительна. Многие выбирают независимые мастерские из-за более удобного расположения. Идеальное расположение сервисной мастерской, по мнению клиентов, близко либо от их дома, либо от работы. Важно, чтобы общественным транспортом можно было легко добраться домой и за получением отремонтирован-

ной машины. Возле крупных торговых центров удобно располагать сервисные мастерские для таких работ, которые можно выполнить, пока клиент ходит за покупками, т. е. в течение 1–2 ч. Многих привлекают более низкие цены, которые у мелких мастерских возможны ввиду узкой специализации на отдельных видах работ.

Потребители – разные люди, но все имеют общую черту: чувствительность к тому, как к ним относятся. Каждый ожидает индивидуального подхода. Потребители весьма требовательны к качеству сервиса и, если они недовольны обслуживанием или его стоимостью, они разнесут информацию об этом по всей округе.

Нередко клиенты предпочитают мелкие мастерские по психологическим причинам. Серьезным фактором является то, что в мелких мастерских клиентам уделяется больше внимания, они могут присутствовать при ремонте, беседовать с мастерами. Причинами могут быть и деловые, приятельские или родственные связи с владельцами таких мастерских, нередко взаимовыгодный бесплатный обмен услугами. Большинство независимых мастерских открыто в течение большего периода дня, работают в субботу, иногда проявляют готовность срочно устранить неисправность в выходные дни, порой даже среди ночи. Таких мастерских множество, особенно специализирующихся на отдельных видах обслуживания.

Независимые ремонтники важны для авторынка, потому что они оказывают конкурентное давление на официальных автодилеров. Исследования показали, например, что цены, которые устанавливают официальные автосервисы в Германии, на 16 % выше, чем у независимых ремонтников, а в Великобритании различие в стоимости типичной сервисной работы между независимыми ремонтниками и некоторыми дилерами достигает 120 % и более. Такая же большая разница цен и в России. Эти различия весьма существенны, так как потребители полагают, что за срок службы автомобиля расходы по ремонту и обслуживанию составляют цену нового автомобиля.

Конкуренция полезна и потребителям, и сервисным центрам. Она заставляет внимательно анализировать причины успехов и неудач и принимать меры для улучшения обслуживания потребителей. Дилеры вынуждены мириться с тем, что независимые мастерские не исчезнут. Большинство дилеров тоже начинали бизнес с независимых мастерских. Более того, сами дилеры пользуются услугами специализированных мастерских, отдавая им работы, выполнение которых не организовано в сервисном цехе дилера, например пайку радиаторов, шлифовку коленчатых валов, балансировку карданных валов и т. п.

Острая конкуренция со стороны малых мастерских, работающих по принципу “домашнего доктора”, вынуждает сервисные фирмы искать новые способы привлечения и удержания клиентов. Если в 70-х гг. XX в. эти мастерские использовали 20–30 % емкости рынка сервиса, то сейчас в Европе их доля выросла до 50 %. Причем в европейских странах не растет, а сокращается количество дилерских и независимых станций технического обслуживания (СТО) вследствие конкуренции и концентрации.

Если авторизованные дилеры представляют собой торгово-сервисные сети автокомпаний, то многие независимые ремонтники объединились в сервисные сети. Сети созданы производителями запасных частей и оборудования или крупнейшими оптовыми компаниями при содействии соответствующих союзов и ассоциаций. Сети получают доходы от реализации услуг и розничной торговли запчастями, маслами, аксессуарами и автохимией. Снижение затрат и достижение высокого качества обеспечивается стандартизацией технологических процессов – в каждом предприятии сети потребители получают одинаково качественное обслуживание. Основа успеха – квалификация персонала, поэтому у каждой сети есть либо собственные учебные центры, либо эффективные программы обучения сотрудников на основе аутсорсинга.

Присоединившись к сервисной сети, независимые ремонтники увеличивают свою конкурентоспособность по отношению к авторизованным дилерам автокомпаний. Сети в состоянии предложить своим членам низкие цены на запчасти (оптовые закупки, логистика, экономия

за счет роста производства и другие возможности), а также лучший доступ к обучению, технической информации и системам распределения запчастей. Сети позволяют, например, распределить часть фиксированных расходов для получения доступа к технической информации между большим количеством ремонтников.

Независимые ремонтники (которые входят в сети и не принадлежат к ним) заметно отличаются по конкурентоспособности, учитывая развитие тенденций в авторемонте и обслуживании. Главная причина для этого различия – большие расходы на обучение, технические навыки, инструменты и диагностическое оборудование, требуемое для автомобилей, оборудованных электроникой. Принадлежность к сети позволяет облегчить доступ к некоторым из этих элементов.

В долгосрочной перспективе следует ожидать, что отдельные независимые предприятия вряд ли выживут в новых конкурентных условиях. Объемы инвестиций для организации ремонта даже самых простых неисправностей в современных автомобилях делают эти независимые модели нежизнеспособными. Принадлежность к сети ремонтников может быть единственным выходом для тех, кто хочет остаться в бизнесе.

С точки зрения потребителей, различия между независимыми и авторизованными ремонтниками все менее заметны. Некоторые из независимых ремонтников имеют устойчивую репутацию надежных. Что касается квалификации персонала, то ремонтники, являющиеся участниками сетей, имеют доступ к сетевым тренингам, к технической информации, а некоторые из них были авторизованными ремонтниками. Наконец, ассортимент запчастей, доступных для сетей ремонтников, значителен, особенно в случаях, когда дистрибьюторы или изготовители запчастей вовлечены в операции сетей.

Поскольку природа продукта “ремонт” развивается, естественно ожидать, что игроками рынка будут предложены новые решения. Комбинация технических требований и развития технологий, вероятно, приведет к полному изменению структуры рынка с новыми типами игроков, новыми форматами и бизнес-моделями. Только мастерские отдельных услуг, которые нецелесообразно укрупнять, будут существовать как отдельные предприятия, живучесть которых определяется квалификацией исполнителей.

Классическая бизнес-модель “один механик в крошечной мастерской” будет существовать еще долго, так как кадры для нее будут всегда: механики и водители, вышедшие на пенсию, и клиенты будут всегда: при эксплуатации даже самых современных автомобилей срочных несложных работ в округе наберется достаточно, чтобы пенсионер мог немного заработать.

Российский рынок автосервиса постепенно структурируется, используя общемировые форматы. Это техцентры официальных дилеров, независимые автосервисы, локальные сервисные сети. Сегодня на российском рынке работает несколько небольших автосервисных сетей, но их мало, количество входящих в них предприятий невелико и действуют они на малых территориях – в пределах одного города или одной области.

На федеральном уровне действует единственная сеть независимых автосервисов, созданная иностранной компанией Bosch Auto Service. У нее в целом по России в 2007 г. было около 200 (в Москве – 27) СТО, однако этого мало по сравнению с 10 800 станций Bosch Auto Service во всем мире. Из локальных сетевых структур известны следующие:

Компания Union, управляющая сетью из 28 сервис-центров в Санкт-Петербурге, основана в 1993 г.

Петербургская сеть “Хороший шиномонтаж” перешла на основе франчайзинга под бренд Hofmann Service, принадлежащий Hofmann Werkstatt-Technik GmbH. Под брендом Hofmann Service в Германии работают 63 станции технического обслуживания. Аналогичные сети шиномонтажных сервисов имеют компании “Еврошина”, MBO, Michelin.

“Евро Авто” – одна из крупнейших компаний Санкт-Петербурга в сфере автомобильного бизнеса объединяет 10 предприятий по разборке легковых и грузовых иномарок на запчасти,

четыре крупные автосервисные станции, сеть из 13 магазинов новых запчастей для иномарок, двух складов фирмы. Компания является официальным дилером более 30 поставщиков запасных частей из Германии, Франции, Италии, Испании и Дании. Среди них AS-LuK, Victor Reinz, ATE (Continental Teves), TMD Friction (Pagid), Behr.

С конца 2005 г. в Москве действует сеть Every Car Service на основе франчайзинга. Основу сети составляют СТО, предоставляющие комплексный ремонт, в том числе кузовной. При этом каждая станция имеет свою направленность по маркам обслуживаемых автомобилей.

Организация

Емкость рынка

По состоянию на 1 января 2007 г. на учете в ГИБДД РФ числилось 35 млн 885,3 тыс. автотранспортных средств (без учета прицепов и полуприцепов)¹. На долю легковых автомобилей приходится примерно 75 % всего парка автомобилей, грузовые занимают около 14 % парка, доля автобусов – около 2 %, остальное – мототранспорт.

Это значит, что более 300 млн колес являются объектом заработка шиномонтажных мастерских – от сезонной замены шин до ремонта шин, камер и дисков. Шиномонтаж для грузовых автомобилей распространен недостаточно. Это значит, что количество таких шиномонтажных мастерских будет расти.

Отзывы практиков о бизнесе

Существует мнение: шиномонтаж – дело достаточно прибыльное и не требует высоких затрат для его организации. Большинство владельцев мастерских идут по самому дешевому пути, оснащая участок только для монтажа шин, мелкого ремонта камер и бескамерных шин. Поэтому, несмотря на множество мастерских, качественный ремонт шин способны выполнить немногие. Однако основные доходы в этом бизнесе не от монтажных работ, а от ремонта шин. Новый владелец шиномонтажной мастерской понимает это через несколько месяцев работы. Но оборудовать участок для ремонта значительно дороже.

Качественный шиномонтаж – это современная технология, материалы, оборудование и высокая квалификация персонала. Времена кустарей прошли. Даже мелкий ремонт необходимо осуществлять по современным “холодным” технологиям. Расходные материалы для таких технологий дороги, но в целом ремонт сравним по стоимости с горячей вулканизацией. Современные технологии обслуживания колес требуют серьезных капиталовложений для покупки автоматических монтажных и балансировочных станков, оборудования для балансировки колес на автомобиле, проверки внутреннего состояния каркаса шины.

Установлено, что срок окупаемости простой шиномонтажной мастерской больше, чем мастерской, оборудованной для всех видов ремонта.

Доходность шиномонтажа зависит от нескольких факторов:

- квалификации персонала;
- широкого набора услуг по ремонту шин;
- умения увеличить штат в сезоны смены колес;
- выполнения в межсезонье работ, не связанных с шинами;
- оснащенности всеми видами оборудования;
- расположения мастерской в населенном пункте;
- наличия коммуникаций (вода, канализация, силовое электроснабжение, связь);
- возможности быстрого снабжения материалами;
- остроты конкуренции.

Люди – дефицит в автосервисе, поэтому сначала найдите персонал, а затем для него подбирайте оборудование. Успеха добиваются мастерские с хорошим оборудованием, с квалифицированным персоналом.

¹ http://marketing.rbc.ru/re_v_short/31528110.shtml

Организацию стационарной шиноремонтной мастерской начинают с суммой от 500 тыс. руб. Кредит на такую сумму можно получить в Сбербанке. Кредиты рекомендуют брать на максимальный срок: будет хороший доход – раньше отдадите. Если дела пойдут вяло – у вас будет время придумать выход из положения.

Обычно мастерская шиноремонта раскручивается в течение 6—12 мес. Если за это время достаточного количества клиентов не привлекли, то выбранное место неперспективно или вы не предприняли нужных усилий для раскрутки. По отзывам предпринимателей, рентабельность шиноремонтной мастерской превышает рентабельность “слесарного” сервиса и может составить 40~60 %.

Предпринимателям необходимо тесное сотрудничество с поставщиками запчастей, материалов и технической информации. Если будет организовываться сеть сервисов, целесообразно присоединиться к ней – в сети легче выжить на рынке. Развиваясь, предприниматели сами организуют несколько мастерских, расположенных в разных местах и образующих сервисную сеть шиноремонта. Если в вашем городе есть компания, которая приглашает к организации мастерских на условиях франчайзинга (см. раздел “Франчайзинг”), выберите этот вариант.

Прежде чем...

Прежде чем создавать свое дело, поработайте в шиноремонте наемным работником, наберитесь опыта, узнайте организационные тонкости. Если почувствуете желание и силы для самостоятельной работы, начните с аренды готового шиноремонта у его хозяина или со сменной работы на основе долевого участия в доходах. Это поможет окрепнуть, не залезая в долги для приобретения оборудования и т. д. И только когда вы почувствуете, что созрели для отдельного бизнеса, подобрали себе сотрудников, предпринимайте шаги по созданию собственной шиноремонтной мастерской.

Первое, что следует сделать, – необходимо обдумать, где, как и чем привлекать клиентов.

Помните:

- что клиент – кормилец, если все управленческие решения ориентировать на потребителя, то успех гарантирован;
- поговорка “клиент всегда прав” – это чепуха, клиенту нужно подсказывать, его надо убеждать, привлекать, делать носителем вашей рекламы;
- конкуренция – не “гримасы” рынка, а естественная среда обитания предпринимателей;
- конкурентная борьба – это соревнование предпринимателей, т. е. – квалификации и качества управления;
- причин неудач предпринимателей всего две: наплевательское отношение к потребителям и малограмотное управление.

Кто поможет

Совсем не обязательно всю организационную работу делать самим.

Есть специализированные фирмы, которые занимаются регистрацией предприятий, лучше всего поручить формальности по регистрации такой фирме и поберечь время и нервы для организации производства.

Есть поставщики оборудования, которые разработают проект вашей мастерской, включая ремонт помещения, поставку оборудования, установку вентиляции и т. д. Поставщики оборудования помогут в комплектации оборудованием и инструментом, с обучением персонала. Поставщики материалов обучат технологиям по их применению.

Есть специализированные фирмы, которые ведут бухгалтерский учет для многих предприятий. Обратитесь к такой фирме, и у вас не будет проблем с бухучетом и проверками налоговой инспекцией.

Есть кадровые агентства, которые могут подобрать персонал для вашей мастерской.

Есть специализированные фирмы, которые вывозят мусор и отходы с предприятий. Обратитесь к такой фирме, и у вас не будет проблем с СЭС.

Есть учебные заведения, готовящие специалистов автосервиса (*см. раздел в приложении “Постоянные курсы”*).

Есть и другие подобные фирмы, обслуживающие другие предприятия, обращайтесь к ним, не тратьте время и силы на самообслуживание.

Правовая форма предприятия

Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации” проводит четкое разграничение полномочий и ответственности федеральной, региональной и местной властей по развитию малого и среднего бизнеса. Новые параметры определения предприятий совпадают с европейской практикой. Под микропредприятиями понимаются предприятия с численностью сотрудников не более 15. Микропредприятия всегда будут иметь свое место на рынке. Существует много направлений, по которым крупные предприятия просто не нужны. Автосервис нуждается и в крупных, и в мелких предприятиях.

Мобильность и гибкость микропредприятий обеспечивает устойчивый спрос на их деятельность. Чтобы определить, с каким товаром или услугой начинать, чтобы получить максимальное развитие для бизнеса, который вы собираетесь вести много лет, найдите новое решение старой проблемы или нишу, куда не пойдут крупные предприятия, где велика доля ручного труда. Главное, чтобы вы могли заниматься любимым делом и прилично зарабатывать.

Наиболее часто предприятия малого сервиса регистрируются как “Предприниматель без образования юридического лица” или как “ООО” (общество с ограниченной ответственностью).

Индивидуальный предприниматель (ИП) создает бизнес для личного пользования, а не для продажи (продать можно только имущество). Для ведения дел ИП может принять на работу наемных работников и оформить им трудовые книжки. Если у бизнесмена появляются долги, то он рискует всем своим имуществом, а не только тем, что появилось у него в процессе предпринимательской деятельности (ст. 24 ГК РФ). Случаи, когда его имущество не тронут, описаны в законе, например, если это единственное жилье. Индивидуальный предприниматель не может иметь фирменное наименование, его фамилия – его торговая марка. Такому предпринимателю взять кредит непросто, но он может это сделать как физическое лицо. Обязательные налоги: на доходы физических лиц, на добавленную стоимость, единый социальный налог, страховые взносы в пенсионный фонд. Индивидуальный предприниматель платит со своих доходов 13 % (как физическое лицо), в то время как ООО платит налог на прибыль 24 %. Индивидуальному предпринимателю гораздо проще перейти на упрощенную систему налогообложения (УСН), при этом он может платить 6 %. Вести бухгалтерский учет ИП не обязан. Среди видов отчетности – только налоговая декларация.

В ООО количество учредителей может быть от 1 до 50. Они вносят в уставный капитал доли. Главная проблема этой формы предприятия – невозможность принять решение, если хоть один учредитель против. Поэтому важны отношения между учредителями. Лучше, чтобы их было 1–2, тогда единогласного решения проще достичь. Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли своего партнера пропорционально размерам своих долей. Данное право устанавливают в уставе общества. Доля продается лицу, которое:

- первым захочет ее приобрести на указанных условиях;
- имеет наибольшую долю в уставном капитале.

Если у ООО появились долги, то его учредители, полностью оплатившие вклады в уставный капитал, не отвечают личным имуществом по обязательствам общества (ст. 87 ГК РФ).

ООО обязано уплачивать налог на прибыль, налог на добавленную стоимость, налог на имущество, единый социальный налог, налог на доходы физических лиц, страховые взносы в пенсионный фонд. Возможно применение единого налога на вмененный доход. Это фиксированная сумма, зависящая от количества работников. Единый налог заменяет НДС, налог на прибыль и налог на имущество. Кроме того, ООО обязано вести бухгалтерский учет. Среди видов отчетности – бухгалтерская, налоговая, статистическая. Общество с ограниченной ответственностью вправе избрать упрощенную систему налогообложения (УСН), тогда вести бухгалтерскую отчетность не требуется. Затраты на государственную регистрацию выше, чем при регистрации ИП.

Проектирование мастерской

При разработке технического задания выполняют:

- выбор диапазона типоразмеров шин, для работы с которыми будет закупаться оборудование;
- выбор видов работ;
- определение технологических процессов;
- определение предполагаемой выработки в оплачиваемых норма-часах и ожидаемой загруженности;
- выбор оборудования с учетом требований, предъявляемых технологией работ и производителями шин.
- выбор изготовителей оборудования;
- определение инженерного обеспечения мастерской с учетом размеров и видов работ;
- технологическую планировку помещения;
- определение мест стоянки автомобилей при обслуживании и в ожидании обслуживания.

Подготовка бизнес-плана для обоснования необходимости инвестиций и сроков их возврата.

Подготовка к вводу в эксплуатацию включает:

- подбор и обучение персонала;
- внедрение системы учета производства работ, расхода материалов и запасных частей, контроля оплаты;
- отработку технологии обслуживания клиентов;
- сертификацию оборудования и рабочих мест;
- рекламные акции.

Бизнес план

Для создания предприятия необходимо подготовить бизнес-план, обосновывающий необходимость инвестиций и сроков их возврата. Он предназначен для оценки эффективности вложений капитала, выбора наиболее эффективной системы налогообложения, варианта организации и предоставляет всю основную необходимую информацию для организации бизнеса по оказанию шиноремонтных услуг. Бизнес-план содержит четыре основных раздела: план маркетинга, план производства, инвестиционный план, финансовый план.

Вот оглавление готового бизнес-плана, который можно купить в http://marketing.rbc.ru/rev_short/31515528.shtml.

Содержание: РЕЗЮМЕ. Цель проекта. Краткое описание проекта. Планируемые результаты реализации проекта. Определение возможностей деятельности на рынке. ПЛАН МАРКЕТИНГ А. Экономическое положение России и региона. Анализ автомобильного парка России и региона. Анализ рынка услуг шиноремонтных мастерских. Описание и анализ потребителя. Расчет объема рынка. Конкурентоспособность предлагаемых услуг. Выводы по разделу. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА. Определение необходимых видов шиноремонтных услуг. Объем услуг. Планировка шиноремонтной мастерской. Расчет издержек производства. Закупки и реклама. Оргструктура и персонал. Выводы по разделу. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН. Описание шиноремонтного оборудования. Анализ фирм-производителей оборудования. Анализ цен и выбор оборудования. Строительство здания. Выводы по разделу. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. Исходные данные для финансовых расчетов. Ставки налогов. Анализ безубыточности. Амортизация активов проекта. Отчет о прибылях и убытках. Отчет о движении денежных средств. Финансовые показатели. Анализ чувствительности (риски предприятия). Выводы по разделу.

Перечень приложений: Схема размещения шиноремонтных мастерских конкурентов. Описание потенциальных потребителей. Типовая анкета опроса потребителей услуг шиноремонтных мастерской. Объем рынка шиноремонтных услуг в районе деятельности. Планировка мастерской по варианту А. Планировка мастерской по варианту Б. Возможные места размещения мастерской в районе. Перечень расходных материалов. Расчет текущей рентабельности мастерской. Производители шиноремонтного оборудования. Список фирм-продавцов шиноремонтного оборудования. Перечень для выбора шиноремонтных станков. Перечень для выбора балансировочных стенов. Состав оборудования для комплектования мастерской. Расчет потребления электроэнергии оборудованием мастерской. Примерная смета затрат на строительные работы для мастерской по варианту А. Примерная смета затрат на строительные работы для мастерской по варианту Б. Календарный план работ для мастерской по варианту А. Календарный план работ для мастерской по варианту Б. Расчет выплат по кредиту для варианта А. Расчет выплат по кредиту для варианта Б. Предварительный расчет налоговых выплат для выбора системы налогообложения. Расчет амортизационных отчислений по варианту А. Расчет амортизационных отчислений по варианту Б. Отчет о прибылях и убытках для мастерской по варианту А. Отчет о прибылях и убытках для мастерской по варианту Б. Отчет о движении денежных средств для мастерской по варианту А. Отчет о движении денежных средств для мастерской по варианту Б. Оценка чувствительности проекта. Результаты опроса потребителей услуг мастерской.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.