



# **БИЗНЕС-ПЛАН фото-лаборатории**

**МОСКВА, 2006**

# СОДЕРЖАНИЕ

1. РЕЗЮМЕ.....	3
<u>1. РЕЗЮМЕ.....</u>	<u>3</u>
<u>3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН.....</u>	<u>5</u>
<u>ПЛАН МАРКЕТИНГА.....</u>	<u>9</u>
<u>4.1 Анализ рынка.....</u>	<u>9</u>
<u>5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН.....</u>	<u>13</u>
<u>Приложение 1.....</u>	<u>23</u>

## 1. РЕЗЮМЕ

Предлагаем Вашему вниманию бизнес-план организации фотолаборатории «Kodak X», работающей по франчайзинговой схеме. Данная франчайзинговая схема уже на протяжении 5 лет входит в десятку самых перспективных франчайзинговых схем России. Ее популярность не падает даже не смотря на падение спроса на классические фотоуслуги в связи с ростом цифровой фотографии.

Форма организации данного предприятия - общество с ограниченной ответственностью с тремя учредителями и участием заемного капитала в форме лизинга на покупку оборудования в сфере предоставления услуг фотопечати, редактирования и восстановления фотоснимков и продажи сопутствующих товаров.

В производстве планируется использовать машину для печати фотоснимков и проявки фотопленок «Frontier», которая обеспечивает высокую производительность печати – 2250 тыс. фотоснимков в час, позволяет работать как с цифровыми файлами, так и с фотопленками и обеспечивает высокое качество фотоснимков.

Предполагается осуществить развертывание данного проекта в течение 5,5 лет, (в том числе 6 месяцев – подготовительная стадия) со среднегодовой численностью персонала в первый год – 16 человек (к концу 6-го года - 22 человека). Необходимая производственная площадь – 60 кв. метров, помещения под офис и торговый зал – 100 кв. метров. Помещения планируется взять в аренду.

Основными конкурентными преимуществами данного проекта является:

- 1) использование нового высокопроизводительного оборудования;
- 2) оборудование большого торгового павильона, который будет предоставлять широкий ассортимент услуг и станет центром цифровой печати;
- 3) основной стратегией конкурентоспособности проектируемой фирмы будет комплексная стратегия по снижению цен, повышению качества и уровня обслуживания с целью проникновения на рынок и расширения объема продаж.
- 4) снижение издержек за счет высокой производительности оборудования, повышение качества обслуживания, снижение цен, более полное удовлетворение потребителей за счет расширения спектра услуг и введения гибкой системы скидок.

Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта составляют 989 тыс. руб.

## 2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

### 2.1 Местонахождение фирмы

Специфика деятельности в сфере предоставления фотоуслуг требует особого внимания к месторасположению будущей фирмы. Для фотолаборатории необходимо, чтобы его месторасположение было как можно более удобным для жителей города – его потенциальных клиентов. В то же время, необходимо учитывать также и месторасположение конкурентов, а также стоимость и наличие необходимых площадей в данном районе. С целью выявления наиболее удачного месторасположения фотоцентра были оценены преимущества и недостатки месторасположения будущей фирмы на нескольких центральных улицах города.

Было выявлено, что наиболее выгодным месторасположением будет являться центр города, и наиболее его оживленная улица. Недостатком такого размещения является непосредственная близость от конкурентов. Предполагается взять помещение размером 160 кв. метров в аренду. Договор аренды предусматривает выполнение капитального ремонта помещения, наружного ремонта здания и годовую арендную плату в размере 320 тыс. рублей. Договор заключается сроком на 5 лет.

### 2.2 Товары и услуги

Фирма планирует предоставлять следующие услуги:

1. Проявка фотоплёнок;
2. Печать фотоснимков размером от 2×3 см до 30×45 см, как с цифровых, так и с обычных фотокамер;
3. Печать фотоснимков с видеокассет, дискет, компакт-дисков и цифровых видеокамер;
4. Реставрация и редактирование фотоснимков, разработка открыток, приглашений, виньеток, визиток и т.д.;
5. Изготовление визиток, бейджей, виньеток, открыток, календарей и т.д.;
6. Съёмка в фотостудии;
7. Продажа сопутствующих товаров (фотоаппаратов, фотоальбомов, фотоплёнок, батареек и т.д.).

Планируется также предоставление сервисных услуг: гарантийное обслуживание фотоаппаратов, продажа в рассрочку и заказ дорогостоящих фототоваров по каталогу. В настоящее время на рынке работают фирмы, предоставляющие аналогичные услуги, однако, основными недостатками конкурентных товаров и услуг являются высокие цены и низкое качество продукции. Основными преимуществами проектируемой фирмы являются: возможность снижения себестоимости и цен, повышения качества за счет использования нового оборудования, расширение ассортимента услуг. Проектируется оборудование большого торгового павильона, который будет предоставлять широкий ассортимент услуг и станет центром цифровой печати.

### Помещения и оборудование

Проектируется использование следующего производственного оборудования:

1. Машина для проявки плёнок и печати фотографий Frontier 375;
2. Кассовый аппарат Mini 600;
3. 2 компьютера Pentium IV;
4. фотокамера и оборудование для фотосалона;
5. принтер;
6. сканер;

7. мебель.

Необходимая производственная площадь – 60 кв. метров, помещения под офис и торговый зал – 100 кв. метров. Помещения планируется взять в аренду.

### 3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Описание производственного процесса

Производственный процесс печати фотоснимков состоит из следующих операций:

1. Прием заказа (2 мин);
2. Проявка фото пленки (5 мин);
3. Печать фотоснимков (в зависимости от количества, из расчета 0,06 мин на фотоснимок);
4. Контроль качества, оформление и выдача заказов (5 мин).

Съемка в фотосалоне занимает от 7 до 20 мин в зависимости от количества и сложности съемки. Услуги печати в зависимости от сложности могут занимать от 10 мин. до нескольких часов. Так как услуги фирмы достаточно дифференцированы, достаточно затруднительно составить единую схему технологического процесса.

Необходимое оборудование и производственная мощность

Таблица 1 - Необходимое основное и вспомогательное оборудование и его стоимость на 2004 год.

Наименование оборудования	Количество единиц	Цена за единицу, тыс. руб.
<b>Основное оборудование:</b>		
Машина для проявки пленок и печати фотографий Frontier 375	1	
Компьютер Pentium IV	2	
Фотокамера и оборудование для фотосалона	1	
Слайд – сканер	1	
<b>Вспомогательное оборудование</b>		
Принтер (цветной лазерный)	1	
Мебель		
Кассовый аппарат Mini 600	1	
<b>ИТОГО, стоимость основного и производственного оборудования</b>		

Производственная мощность зависит от производительности машины для печати и проявки фотоснимков и составляет по технической документации 40 пленок в час для проявки и 2250 фотографий в час. Таким образом, производственная мощность составит приблизительно 7 987,5 тыс. фотоснимков в год (с учетом режима работы по 10 часов в день 355 дней в году). Такая производственная мощность позволит занять (при неизменной емкости рынка) около 92% рынка потенциальной емкости рынка города.

В соответствии с планом производства и реализации продукции первоначальная потребность в оборудовании будет несколько меньше.

Таблица 2. - Плановая структура основных производственных фондов.

Наименование оборудования	Годы					
	2004	2005	2006	2007	2008	
	Количество единиц					
<b>Основное оборудование:</b>						
Машина для проявки пленок и печати фотографий Frontier 375	1	1	1	1	1	
Компьютер Pentium IV	2	2	2	3	3	
Фотокамера и оборудование для фотосалона	1	1	1	1	1	
Слайд – сканер	1	1	1	1	1	
<b>Вспомогательное оборудование</b>						
Принтер	1	1	1	1	1	
Кондиционер	1	1	1	1	1	
Кассовый аппарат Mini 600	1	1	1	2	2	

### 3.1 Поставщики и цены на сырье и оборудование

Проектируется, что основным поставщиком расходных материалов и сопутствующих товаров будет фирма "Кодак".

Таблица 3. –Анализ поставщиков товара.

Наименование характеристик	Поставщик
1. Наименование поставщика	«Кодак»
2. Директор	
3. Местонахождение	
4. Наименование продукции и цена поставщика (руб.).	а. Фотобумага - б. Фотохимия - в. Фотопленка - г. Фотоаппарат -
5. Качество всей продукции	Высокое
6. Срок поставки всей продукции	1-го числа каждого месяца
7. Страна-производитель	Корея
8. Основные достоинства поставщика	Низкие цены, высокое качество товара, своевременная доставка, широкий ассортимент товара, дополнительные услуги по разгрузке и т.д.

Так как расходные материалы и фото аксессуары производятся за рубежом, то цены на них зависят от курса доллара по отношению к национальной валюте, поэтому в системе управления запасами следует предусмотреть изменение норматива запасов в зависимости от ожидаемого снижения курса доллара по отношению к рублю. Планируется, что поставки расходных материалов, фотоаппаратов и прочей фотопродукции будут осуществляться один раз в месяц. Исходя из интервала между поставками рассчитывается текущий, страховой и транспортные нормы запасов. Средняя норма запасов для предприятия устанавливается в размере 11 дней.

#### Оценка возможных издержек производства

С целью упрощения расчетов вся продукция фирмы была условно разделена на четыре группы: фотоснимки, фото пленки, фотоаппараты и прочая продукция. К группе «фотоснимки» относятся все виды фотографий всех форматов, которые условно сведены к одному - 10×15 см. За основную калькуляционную единицу в группе «фото пленки» была взята пленка марки «Kodak Superia» 200 единиц чувствительности 36 кадров. Основной калькуляционной единицей в группе «фотоаппараты» является фотоаппарат «Samsung» FINO 20S. К прочим товарам относятся все виды услуг печати. Себестоимость каждого конкретного вида продукции рассчитывается путем корректировки себестоимости группы на конкретные потребительские и технические характеристики каждой единицы.

Расчеты производились исходя из средних цен на материалы и товары у предполагаемых поставщиков на момент разработки бизнес-плана.

Таблица 4. – Калькуляция себестоимости фотоснимков.

Статьи затрат	Годы				
	2004	2005	2006	2007	2008
	<b>Затраты на единицу, руб.</b>				
Бумага					
Химический состав					
Конверт					
Всего, затраты на материалы					
Электроэнергия					
<b>Итого расходов</b>					
<b>Наценка</b>					
цена без НДС					
НДС					
<b>Цена</b>					

Таблица 5. – Калькуляция себестоимости фото пленки.

Статьи затрат	Годы				
	2004	2005	2006	2007	2008
	<b>Затраты на единицу, руб.</b>				

Материалы					
ТЗР					
<b>Итого расходов</b>					
<b>Наценка</b>					
цена без НДС					
НДС					
<b>Цена</b>					

Таблица 6. – Калькуляция себестоимости фотоаппаратов.

Статьи затрат	Годы				
	2004	2005	2006	2007	2008
	Затраты на единицу, руб.				
Материалы					
ТЗР					
<b>итого расходов</b>					
<b>Наценка</b>					
Цена без НДС					
НДС					
<b>Цена</b>					



## ПЛАН МАРКЕТИНГА

### 4.1 Анализ рынка

В настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами, и хотя повышенный интерес к услугам фотофирм начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью, так как фотографии стали неотъемлемой частью жизни любой семьи. Потенциальными потребителями фирмы является как постоянно проживающее население города, так и туристы.

### 4.2 Описание клиентов

Из всего населения города пользоваться услугами фирмы будут, вероятнее всего, молодежь и молодые семьи, а также прочее трудоспособное население в возрасте до 70 лет. Так же следует учитывать, что в курортный сезон (с конца мая по начало сентября) численность населения региона увеличивается за счет приезжих отдыхающих (условная цифра - 40 тыс.). Доля лиц пенсионного возраста - 31,3%, тогда как доля лиц в трудоспособном возрасте очень велика и составляет 51,2%, то есть более половины населения города. Численность пенсионеров среди гражданского населения составляет приблизительно 39 тыс. чел. Исходя из этого, можно приблизительно определить емкость рынка услуг проявки и печати фотографий.

Таблица 7.- Предполагаемый объем покупок

Наименование товара/услуги	Наименование потребителя	Цена (руб.)	Количество в год (тыс. шт.)	Суммарный объем(тыс.руб.)
1. Фотопленка 36 кадров	Население города		232	
	Туристы		40	
2. Фотоаппарат	Население города		5	
3. Фотоснимки	-		8,712	
Итого				

В городе проживает приблизительно 52 тыс. семей и около 12 тыс. одиноких, остальные - пенсионеры. Потенциальная емкость рынка составила 272 тыс. пленок в год – спрос на фотопленку и проявку, 8 712 тыс. в год на печать фотоснимков, а также около 5 тыс. фотоаппаратов в год (считая, что каждая десятая семья будет покупать раз в год новый фотоаппарат).

Кроме того, услуги цифровой печати, пока пользующиеся небольшим спросом, с ростом благосостояния населения будут пользоваться большим спросом у населения. Учитывая, что в последние годы наблюдаются отрицательные тенденции прироста населения и изменения в возрастной и социальной структуре населения для прогнозирования объемов спроса необходимо ежегодно отслеживать демографические и социальные процессы в городе.

### 4.3 Анализ конкурентов

Так как фотостудия будет располагаться в центре города, то недостатком такого размещения является непосредственная близость от конкурентов, предлагающих аналогичные товары и услуги. В данном месте расположения находятся два основных конкурента. Это фирмы, занимающиеся таким же видом деятельности, однако имеющие во многом большие различия.

Таблица 8. – Описание конкурентов

Характеристики	Конкурент 1	Конкурент 2	Своя компания
----------------	-------------	-------------	---------------

1. Название фирмы			
2. Адрес			
3. Характеристика товара:			
а) Фотопленка -цена -качество	средняя среднее	высокая высокое	средняя высокое
б) Фотоснимки -цена -качество	средняя среднее	высокая высокое	средняя высокое
в) Фотоаппараты -цена -качество	средняя среднее	высокая высокое	средняя высокое
4. Торговая марка	Фуджи -известная	Фуджи -известная	Кодак -известная
5. Реклама	Только на щитах в городе	На рекламном проспекте перед самой фирмой	Во всех средствах массовой информации
6. Упаковка	Белая, не привлекательная, очень маленькая по размерам, указана цена продукции.	Достаточно привлекательная, ярко-желтая, но не удобная из-за своего огромного размера.	Ярко-зеленая, очень привлекательная, удобная, средняя по размеру, с рекламой фототоваров, указана цена продукции.
7. Техническое обслуживание	Неприветливый персонал, долгий процесс производства фотоснимков	Неприветливое обращение с клиентами, часто ошибаются кадрами при печати фотоснимков, безответственны.	Обслуживание высшего качества, очень доброжелательный персонал.
8. Ассортимент	Средний	Широкий	Широкий
9. Объемы сбыта	Средние	Средние	Большие
10. Гибкость цен	Бесплатная проявка, скидок нет, цены средние	Бесплатная проявка, скидок нет, цены высокие	Накопительная система скидок, низкие цены.

Так как внешняя и внутренняя среда постоянно изменяются под воздействием деятельности как самого предприятия, так и других факторов, то необходимо выявить ограничения, возможности, сильные и слабые стороны предприятия в изменяющейся среде. И на основе полученных результатов предприятие должно внести изменения в выбранную стратегию. Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, слабые и сильные стороны предприятия поможет SWOT-анализ.

Таблица 9. – SWOT-анализ по конкурентам

	Конкурент 1	Конкурент 2	Своя компания
Название			
Сильные стороны	Наличие финансовых ресурсов, возможность расширения специализации, мощная исследовательская база, эффективность менеджмента.	Хорошая репутация у покупателей, современные технологии, большой торговый зал, оказание дополнительных услуг, высокое качество товара, широкий ассортимент.	Современные технологии, оборудование большого торгового павильона, эффективный менеджмент, эффективность сбытовой политики, оказание дополнительных услуг, удобное географическое положение, высокое качество товара, компетентность работников и индивидуальный подход к клиенту, низкие издержки, широкий ассортимент, низкие цены.

Слабые стороны	Ухудшающаяся конкурентная позиция, устаревшее оборудование, отсутствие квалифицированных специалистов, небольшие маркетинговые способности, среднее качество продукции, сильная зависимость от поставщиков, плохая реклама.	Низкая рентабельность, отсутствие квалифицированных специалистов, небольшие маркетинговые способности, недостаточная мотивация труда работников, плохая реклама.	Недостаточный управленческий опыт, еще не сформировавшийся имидж фирмы.
Возможности	Расширение специализации, появление новых технологий и оборудования, привлечение инвесторов.	Переход к более эффективным стратегиям, постоянные поставщики, льготное налогообложение, привлечение инвесторов.	Расширение специализации, выход на новые рынки, привлечение инвесторов, постоянные поставщики, снижение процентных ставок по кредиту.
Угрозы	Возможность появления новых конкурентов, изменение потребительских предпочтений, неудовлетворенность клиентов качеством продукции, снижение общего уровня покупательской способности, неблагоприятная политика правительства.	Возрастающее конкурентное давление, снижение общего уровня покупательской способности, неудовлетворенность клиентов качеством продукции.	Неблагоприятные демографические изменения, замедление темпов роста рынка, рост инфляции.

Итак из таблицы видно, что главными конкурентными преимуществами данного проекта являются: использование нового высокопроизводительного оборудования, которое позволит повысить качество и снизить стоимость предоставляемых услуг; оборудование большого торгового павильона, который будет предоставлять широкий ассортимент услуг и станет центром цифровой печати; введение системы накопительных скидок и индивидуального подхода к потребностям каждого клиента.

#### 4.4 Стратегия проникновения на рынок и ценовая политика

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению услуг более высокого качества и более низким ценам, а также расширение ассортимента услуг. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа фирмы.

Исходя из целей и стратегии маркетинга, а также с учетом сезонного характера спроса и его высокой эластичности в зимний период времени и более низкой эластичности в летний период времени, установление цен будет осуществляться методом «издержки плюс прибыль», с учетом величины ожидаемого спроса и поведения конкурентов. Цены на фотопленку и фотоаксессуары будут рассчитываться исходя из уровня спроса и издержек и целевой прибыли. Главным элементом ценовой политики фирмы должно стать введение

компьютерного учета всех клиентов фирмы с целью предоставления накопительных скидок с цены. Это позволит привлечь и сохранять постоянных клиентов и стабилизировать объем спроса.

Исходя из того, что на рынке присутствует значительное число конкурентов, и агрессивная политика цен может привести к негативным последствиям, основной идеей стратегии ценообразования фирмы в области установления цен на фотоснимки и услуги цифровой печати является постепенное снижение цен на основании накопительных скидок постоянным клиентам и незначительное общее снижение цен. Такая стратегия будет способствовать привлечению постоянных клиентов как за счет скидок, так и за счет высокого качества обслуживания покупателей.

Цена на услуги для постоянных клиентов будет оставаться постоянной, но в зависимости от количества напечатанных фотоснимков будут вводиться скидки. Кроме того, будет производиться снижение и общих цен для всех потребителей. Планируется также введение льгот для фотосъемки в салоне на документы для пенсионеров, школьников и студентов.

Таблица 10. - Система накопительных скидок.

Услуга	Накопительное количество фотоснимков										
	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550
	Скидка, %										
Печать фотоснимков	1	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23
Услуги цифровой печати	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33

Послепродажное обслуживание клиентов будет включать гарантийное обслуживание приобретаемых фототоваров.

Для достижения поставленных целей планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию с целью ознакомления потребителей с продукцией и ценами на нее.

Таблица 11. – Каналы продвижения на рынок

Пути продвижения	Цена (руб.)	Количество	Стоимость за месяц (руб.)
Реклама по телевидению			
Реклама в газете			
Реклама на радио			
Сетевой маркетинг			
Всего			

Расходы на маркетинг планируется финансировать за счет себестоимости и за счет фонда развития производства.

Рассмотрим предполагаемые объемы сбыта товаров в зависимости от изменений на рынке.

Таблица 12. - Прогноз объема продаж, тыс. шт.

		2004				2005	2006	2007	2008
		1	2	3	4				
<b>Прогнозируемый объем продаж фотопленок</b>	Максимальный	2,89	3,44	5,74	2,75	26,35	43,14	68,10	84,26
	Средний	2,58	3,13	4,78	2,59	16,95	24,91	32,69	40,36
	Минимальный	1,18	1,42	2,45	1,39	8,02	10,81	12,26	12,98
<b>Прогнозируемый объем продаж фотоснимков</b>	Максимальный	102,08	151,81	198,69	107,14	948,50	1553,12	2451,56	3033,40
	Средний	80,74	110,58	152,11	81,04	610,24	896,68	1176,90	1452,96
	Минимальный	46,39	75,11	93,31	53,95	375,48	299,47	441,20	467,12
<b>Прогнозируемый объем продаж фотоаппаратов</b>	Максимальный	0,14	0,28	0,34	0,14	1,43	2,39	3,82	4,78
	Средний	0,09	0,18	0,22	0,08	0,89	1,30	1,71	2,11
	Минимальный	0,05	0,08	0,11	0,6	0,40	0,40	0,46	0,48

Данные о росте рынка были определены путем построения 3-х сценариев: рост рынка по максимальному варианту рассчитывался исходя из неизменности численности населения, увеличения ежегодно числа туристов на 10% и увеличение доли покупателей в общей численности населения с 40 до 50%. Средний вариант предусматривает неизменность численности населения и числа туристов и увеличение доли покупателей в общем числе покупателей с 40 до 50%. Минимальный вариант предусматривает сохранение всех пропорций (числа пенсионеров и доли покупателей в общей численности населения) и изменение численности населения в соответствии с наметившимися тенденциями. Таким образом, прогнозируемые объемы продаж могут значительно колебаться в зависимости от социально-экономических, демографических и прочих факторов.

## 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

### Структура фирмы

Структурные подразделения фирмы:

1. Главный офис и торговый павильон;
2. Склад.

К 2006 году планируется открыть дополнительный пункт приема фотоснимков в районе центрального рынка, а к 2007 году – пункт приема заказов на территории центрального ГУМа.

### Организационная структура управления фирмой

Планируется следующая схема управления фирмой:

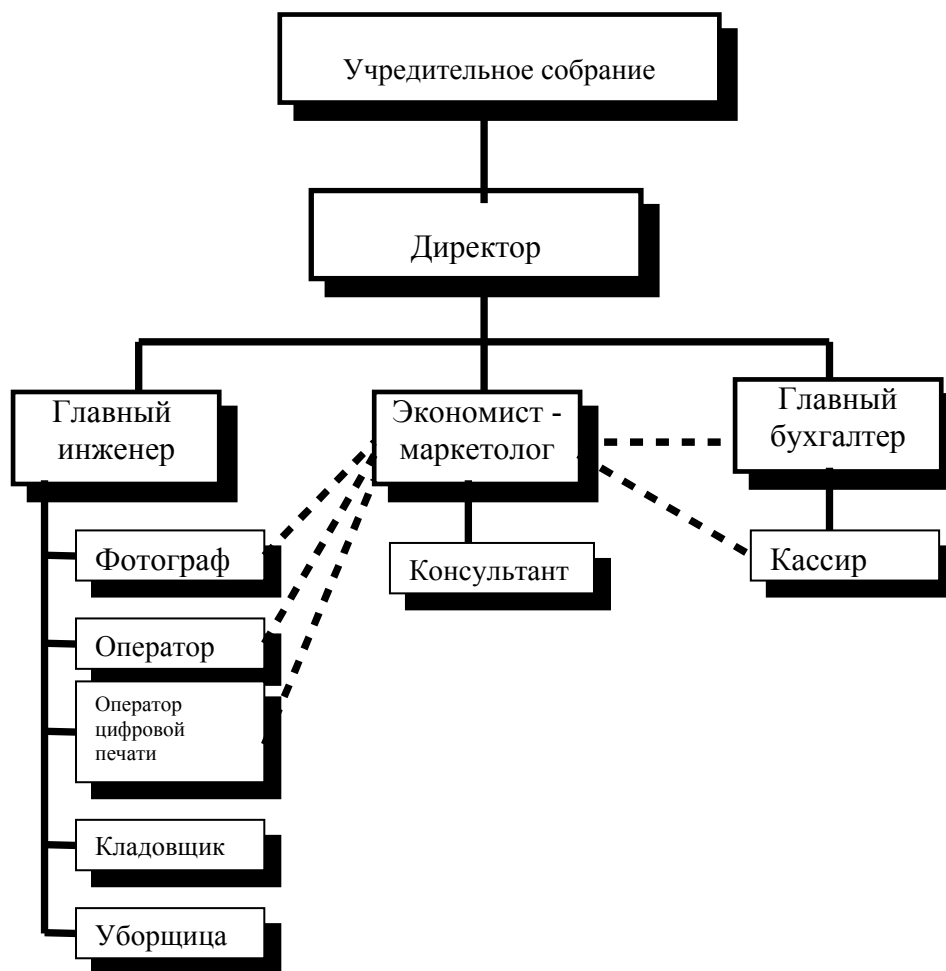


Схема 1. - Организационная структура управления предприятием.

На схеме сплошными линиями показаны взаимодействия непосредственного подчинения, точками – функциональные взаимосвязи, которые носят не прямой, рекомендательный характер.

Полномочия учредительного собрания и директора общества определяются уставом общества. К функциям генерального директора относятся:

1. контроль над соблюдением техники безопасности и требований к охране труда на предприятии;
2. контроль над состоянием оборудования, обеспечение своевременного ремонта и профилактических работ;
3. контроль качества материалов, мониторинг запасов материалов.

К функциям экономиста - маркетолога относятся:

1. является заместителем главного бухгалтера;
2. мониторинг, анализ и планирование текущей деятельности предприятия;
3. проведение маркетинговых исследований с возможным привлечением специалистов на временную работу;
4. планирование и управление запасами предприятия;
5. предоставление ежегодного отчета в органы правления обществом.

К функциям главного бухгалтера относятся:

1. ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с национальными стандартами и нормативными актами, действующими в РФ;
2. предоставление налоговой, финансовой и статистической отчетности в сроки и органы, установленные действующим законодательством;
3. предоставление ежегодного отчета в органы правления обществом.

Таблица 13. - Штатное расписание персонала.

<b>Должность</b>	<b>число рабочих</b>	<b>Оклад, руб. тыс. руб.</b>	<b>годовой ФОТ, тыс. руб.</b>	<b>Отчисления, тыс. руб. в год</b>
Генеральный директор	1			
Экономист – маркетолог	1			
Главный бухгалтер	1			
Фотограф	1			
Кассир	1			
Кладовщик-водитель	1			
Консультант-кассир	3			
Оператор цифровой печати	3			
Оператор	3			
Уборщица	1			
<b>ИТОГО</b>	<b>16</b>			

#### Рабочая сила, не связанная с управлением. Кадровая политика фирмы

Так как проектируемое предприятия относится к сфере обслуживания, то проектируется режим работы с 9.00 до 20.00 в зимнее время года и с 9.00 до 21.00 в летний период (с мая по октябрь). Таким образом, в соответствии с требованиями КЗоТ режим работы рабочих устанавливается в летний период один день через два, в зимний – день через день, без перерывов. Выходные дни устанавливаются 1 января, и один раз в полгода два выходных дня для профилактики оборудования. Режим работы фотографа – с 10.00 до 20.00 четыре дня в неделю, режим работы административно-управленческого персонала – с 9 до 18 ч с перерывом на обед, пять дней в неделю. Уборщица работает утром (до открытия) и вечером (после закрытия) магазина.

Оборудование и характер работы обуславливает следующие квалификационные требования к работникам:

Кассиры – образование средне специальное или высшее с опытом работы в сфере обслуживания, умение работы с кассовыми аппаратами.

Операторы – образование высшее техническое или средне специальное, умение работать на персональном компьютере, желательно опыт работы в фото фирмах.

Найм сотрудников будет производиться на конкурсной основе с учетом личных качеств и опыта работы. Планируется ежемесячно оценивать качество работы персонала и поощрять лучших работников.

В 2006 и 2007 году планируется дополнительно взять на работу консультантов-кассиров для работы в пунктах по приему пленки и фотоснимков.

Таблица 14. - Плановая численность рабочих.

№	Наименование показателя	Годы							
		2004				2005	2006	2007	2008
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал				
1.	Явочная численность консультантов-кассиров на смену	1	1	1	1	1	1	2	3
2.	Явочная численность операторов	1	1	1	1	1	1	1	1
3.	Среднесписочная численность консультантов-кассиров	2	3	3	2	3	3	4	5
4.	Среднесписочная численность операторов	2	3	3	2	3	3	3	3
5.	Среднесписочная численность операторов цифровой печати	2	3	3	2	3	3	3	3

Таблица 15. - Плановый фонд оплаты труда, тыс. руб.

Наименование показателя	Годы				
	2004	2005	2006	2007	2008
Общий фонд оплаты труда работающих					
Отчисления на социальное страхование					
<b>ИТОГО ФОТ</b>					



## 6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Все расчеты производились с учетом приведенного в разделе 3 прогноза спроса по среднему варианту, как наиболее вероятному. Так как планируется, что подготовительный этап реализации проекта составит 6 месяцев, то для упрощения таблиц и их наглядности подготовительный период в финансовый план не включается.

Для осуществления данного проекта необходимо:

Собственный капитал – тыс. руб.

Заемный капитал в форме лизинга – тыс. руб. Средства идут на покупку оборудования. Ежегодные лизинговые платежи составляют 10% от первоначальной стоимости оборудования, то есть тыс. руб. Период действия договора – 10 лет.

### План доходов и расходов

Амортизация вычислительной техники, кондиционера, сканера и принтера рассчитывалась исходя из того, что это оборудование является высокотехнологичным и ему свойственно быстрое моральное старение.

- 1) Срок службы машины для проявки пленок и печати фотографий Frontier 375 – 15 лет. Первоначальная стоимость – тыс. руб. Ежегодные амортизационные отчисления:

$/15 =$  тыс. руб. в год.

- 2) Срок службы кассового аппарата Mini 600 – 5 лет. Первоначальная стоимость = тыс. руб. Ежегодные амортизационные отчисления:

$/5 =$  тыс. руб. в год.

- 3) Срок службы компьютера Pentium IV – 3 года. Первоначальная стоимость = тыс. руб. Ежегодные амортизационные отчисления:

$/3 =$  тыс. руб. в год.

- 4) Срок службы слайд-сканера - 3 года. Первоначальная стоимость = тыс. руб. Ежегодные амортизационные отчисления:

$/3 =$  тыс. руб. в год.

- 5) Срок службы принтера – 5 лет. Первоначальная стоимость = тыс. руб. Ежегодные амортизационные отчисления:

$/5 =$  тыс. руб. в год.

- 6) Срок службы кондиционера - 6 лет. Первоначальная стоимость = тыс. руб. Ежегодные амортизационные отчисления:

$/6 =$  тыс. руб. в год.

- 7) Срок службы мебели – 10 лет. Первоначальная стоимость = тыс. руб. Ежегодные амортизационные отчисления:

/10=тыс. руб.

8) Срок службы фотокамеры для фотосалона – 4 года. Первоначальная стоимость =тыс. руб.

Ежегодные амортизационные отчисления:

/4=тыс. руб.

Итого амортизационных отчислений за год =тыс. руб. в год.

Таблица 16. – План доходов и расходов.

Показатели		2004	2005	2006	2007	2008
<b>Фотоснимки</b>	Объем продаж (тыс. шт.)	424,47	610,24	896,68	1176,90	1452,96
	Цена (руб.)	3,50	3,80	4,25	4,60	5,00
	Издержки (руб./шт.)	1,6	1,76	1,96	2,13	2,31
	НДС (руб./шт.)	0,58	0,63	0,71	0,77	0,83
<b>Фотоаппараты</b>	Объем продаж (тыс. шт.)	0,57	0,89	1,30	1,71	2,11
	Цена (руб.)	1202,50	1289,00	1383,50	1486,50	1600,00
	Издержки (руб./шт.)	802,00	874,18	952,76	1038,61	1132,08
	НДС (руб./шт.)	200,40	214,84	230,56	247,72	266,42
<b>Фото пленки</b>	Объем продаж (тыс. шт.)	13,08	16,95	24,91	32,69	40,36
	Цена (руб.)	67,70	71,00	74,50	78,50	82,65
	Издержки (руб./шт.)	30,40	33,14	36,08	39,32	42,87
	НДС (руб./шт.)	11,3	11,83	12,42	13,06	13,77
<b>Сводные показатели</b>	Выручка от реализации, тыс. руб.	3056,59	4669,57	7465,24	10521,82	13976,55
	Себестоимость тыс. руб.	1533,92	2413,77	3894,83	5568,19	7475,26
	НДС тыс. руб.	611,32	933,91	1493,05	2104,36	2795,31
	<b>валовый доход тыс. руб.</b>	<b>911,35</b>	<b>1321,89</b>	<b>2077,36</b>	<b>2849,27</b>	<b>3705,98</b>
<b>Издержки тыс. руб.</b>	ФОТ	916,61	999,10	1089,02	1187,03	1293,86
	Аренда помещения тыс. руб.	320	320	320	320	320
	% по лизингу тыс. руб.	242,24	242,24	242,24	242,24	242,24
	Амортизация тыс. руб.	216,24	216,24	216,24	216,24	216,24
	Издержки обращения тыс. руб.	40	43,60	47,52	51,80	56,46
<b>Балансовая прибыль тыс. руб.</b>	<b>-833,74</b>	<b>-499,29</b>	<b>162,34</b>	<b>831,96</b>	<b>1577,18</b>	
налог на прибыль	0	0	38,96	199,67	378,52	
<b>чистая прибыль тыс. руб.</b>	<b>-833,74</b>	<b>-499,29</b>	<b>123,38</b>	<b>632,29</b>	<b>1198,66</b>	

Таблица 17. – Инвестиционная деятельность, тыс. руб.

Наименование затрат	2004	2005	2006	2007	2008
---------------------	------	------	------	------	------

Первоначальные затраты	- 989				
Амортизация					
Суммарный денежный поток по инвестиционной деятельности	- 772.76	+ 216.24	+ 216.24	+ 216.24	+ 216.24

Таблица 18. – Операционная деятельность, тыс. руб.

Наименование статей	2004	2005	2006	2007	2008
Валовая выручка	3056.59	4669.57	7465.24	10521.82	13976.55
НДС	611.32	933.91	1493.05	2104.36	2795.31
Переменные затраты	956.61	1042.7	1136.54	1238.83	1350.32
Постоянные затраты	778.48	778.48	778.48	778.48	778.48
Валовая прибыль	- 833.74	- 499.29	162.34	831.96	1577.18
Налог на прибыль	-	-	38.96	199.67	378.52
Чистая прибыль	- 833.74	- 499.29	123.38	632.29	1198.66
Суммарный денежный поток по операционной деятельности	- 833.74	- 499.29	123.38	632.29	1198.66

Таблица 19.- Финансовая деятельность, тыс. руб.

Наименование статей	2004	2005	2006	2007	2008
Собственный капитал	989				
Суммарный денежный поток по финансовой деятельности	989				

Таблица 20. – Дисконтированные денежные потоки, тыс. руб.

Наименование показателя	2004	2005	2006	2007	2008
<b>I) Инвестиционная деятельность</b>					
1. Суммарный поток по инвестиционной деятельности	-772.76	216.24	216.24	216.24	216.24
2. Коэффициент дисконтирования	0.92	0.84	0.77	0.71	0.65
3. Дисконтированный поток от инвестиционной деятельности	- 710.94	181.64	166.5	153.53	140.56
4. Дисконтированный поток накопленным итогом	- 710.94	- 529.3	- 362.8	- 209.27	- 68.71
<b>II) Операционная деятельность</b>					
1. Суммарный поток по операционной деятельности	- 833.74	- 499.29	123.38	632.29	1198.66
2. Коэффициент дисконтирования	0.92	0.84	0.77	0.71	0.65
3. Дисконтированный поток от операционной деятельности	- 767	- 419.4	95	449	779.129
4. Дисконтированный поток накопленным	- 767	- 1186.4	- 1091.4	- 642.4	136.729

ИТОГОМ					
<b>III) Финансовая деятельность</b>					
1. Суммарный поток по финансовой деятельности	989				
2. Коэффициент дисконтирования	0.92				
3. Дисконтированный поток от финансовой деятельности	909.88				
4. Дисконтированный поток накопленным итогом	909.88				
5. Результирующий поток от операц. и инвестиц. деятельности	- 1477.94	- 237.76	261.5	602.53	919.689
6. – накопленным итогом (NPV)	-1477.94	- 1715.7	- 1454.2	-851.67	680.19
7. Результирующий поток от операц. и финансов. деятельности	142.88	-419.4	95	449	779.129
8. – накопленным итогом	142.88	- 276.52	- 181.52	267.48	1046.6
9. Результирующий поток от операц., инвестиц., финанс. Деятельности	- 568. 06	- 237.76	261.5	602.53	919.682
10. – накопленным итогом (NPC)	- 568. 06	- 805.82	- 544.32	58.21	977.899

IR – индекс рентабельности. Он показывает норму отдачи на вложенный капитал.

$$IR = 136.729/68.71 = 1.99$$

$IR > 1$ , это значит, что сумма результатов по проекту больше, чем сумма вложенных средств  $\Rightarrow$  проект является выгодным.

Ток (период окупаемости) – период, в котором итог от операционной и инвестиционной деятельности нарастающим итогом переходит с «+» на «-». Из таблицы 20 видно, как меняется знак. Следовательно, период окупаемости данного проекта равен 4 года.

$$\text{Ток} = 4 \text{ года.}$$

Таблица 21.- Показатели эффективности проекта.

Наименование показателей	Значение
1. Ставка дисконтирования	9 %
2. NPV	680.19
3. IR	1.99
4. NPC	977.899
5. Период окупаемости	4 года

## 6.2 Определение предела безубыточности

*Величина покрытия = валовый доход - переменные издержки обращения.*

или

*Величина покрытия = Чистая прибыль + постоянные издержки.*

Коэффициент покрытия (валовая маржа) – это соотношение между переменными издержками и товарооборотом.

$\text{Коэффициент покрытия} = \frac{\text{величина покрытия}}{\text{товарооборот}} * 100\%$ .

Предел безубыточности (бесприбыльный оборот) соответствует такому объему реализации, при котором величина прибыли предприятия равно нулю.

$\text{Предел безубыточности} = \frac{\text{постоянные издержки}}{\text{маржа}} * 100\%$ .

Таблица 22. - Определение предела безубыточности

Показатели (тыс. руб.)	Годы				
	2004	2005	2006	2007	2008
Валовый доход	911,35	1321,89	2077,36	2849,27	3705,98
Чистая прибыль	-833,74	-499,29	123,38	632,29	1198,66
Постоянные издержки	778,48	778,48	778,48	778,48	778,48
Переменные издержки	956,61	1042,70	1136,54	1238,83	1350,32
Товарооборот	3056,59	4669,57	7465,24	10521,82	13976,55
Величина покрытия	-45,26	279,19	940,82	1610,44	2355,66
Коэффициент покрытия	-1,48	5,98	12,60	15,31	16,85
Предел безубыточности	-52600	13018	6178,4	5084,8	4620

Из таблицы видно, что предел безубыточности наступает при объеме реализации, равном 13018, 6178,4, 5084,8, 4620 тыс. руб. соответственно в 2004, 2005, 2006 и 2007 годах.

## 7. АНАЛИЗ РИСКОВ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

В качестве изменений двух параметров, наиболее влияющих на проект:

1. Увеличение переменных затрат на 10%;
2. Увеличение валовой выручки также на 10%.

Рассмотрим итоговый результат после изменения каждого из названных показателей в таблице показателей эффективности проекта.

Таблица 23. - Показатели эффективности проекта

	<b>NPV</b>	<b>NPC</b>	<b>IR</b>	<b>Ток</b>
<b>БВ</b>	680.19	977.899	1.99	4 года
<b>Переменные затраты</b>	298.56	611.32	0.95	5 лет
<b>Валовая выручка</b>	1727.43	2637.89	2.5	3 года

Я не случайно в качестве изменений показателей взяла переменные затраты и валовую выручку. Один из приведенных вариантов является не слишком хорошим, другой же наоборот является лучшим для фирмы. Но так как фирма еще только собирается открыться, то для нее лучшим будет средний вариант, а точнее настоящий. Из таблицы видно, что при увеличении переменных затрат на 10%, показатели эффективности очень сильно меняются по сравнению с базовым вариантом (данного проекта). Они намного уменьшаются, что делает проект не таким выгодным, как настоящий проект. Период окупаемости в этом случае равен 5 годам, что не является положительным в бизнесе. При увеличении же валовой выручки также на 10%, дело меняется в лучшую сторону. Показатели эффективности проекта увеличиваются достаточно во много раз, что непременно говорит о прибыльной и хорошей работе данной фирмы. Этот вариант является наилучшим способом показать свою деятельность, поэту предприятию следует стремиться увеличивать свой объем продаж.

Рассмотрим данное изменение показателей в процентном выражении.

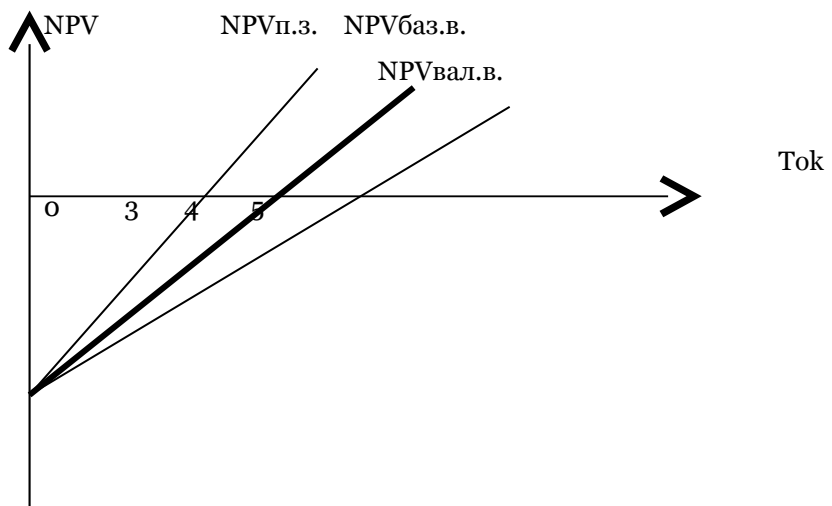
Таблица 24. – Изменение показателей эффективности в %.

	<b>NPV</b>	<b>NPC</b>	<b>IR</b>	<b>Ток</b>
<b>БВ</b>	100%	100%	100%	100%
<b>Переменные затраты</b>	44%	63%	48%	75%
<b>Валовая выручка</b>	254%	270%	121%	125%

Таблица 25. – Оценка чувствительности проекта

	<b>NPV</b>	<b>NPC</b>	<b>IR</b>	<b>Ток</b>
<b>БВ</b>	1%	1%	1%	1%
<b>Переменные затраты</b>	1.2	1.37	1.23	1.6
<b>Валовая выручка</b>	0.9	0.94	0.8	0.7

В данной таблице цифры больше и меньше 1 означают насколько изменятся показатели эффективности по отношению к базовому варианту при 10% изменении параметра. Так мы видим, что проект очень чувствителен к увеличению такого показателя, как переменные затраты, так как чем больше значение, тем более проект чувствителен к данному показателю. К изменениям валовой выручки проект не слишком чувствителен, мы можем видеть это из значений в таблице. Рассмотрим это на графике.



## **8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В целом можно сказать, что данный проект обладает инвестиционной привлекательностью, так как предполагается, что из года в год фирма будет расширяться, увеличивать свой ассортимент, совершенствовать технологии, а значит и увеличивать объемы продаж и прибыли, что является главным для инвестора. Данный проект хорош тем, что в отличие от конкурентов фирма предлагает низкие цены на свою продукцию, высокое качество фотоснимков и всей фотопродукции, предоставляет постоянным клиентам скидки, а также использует высокотехнологичное оборудование, которое позволяет ускорить процесс проявки и печати фотоснимков, что во многом экономит время занятых покупателей. Настоящий проект является еще и выгодным, так как объем затрат данной фирмы не большой и сумма результатов по проекту значительно больше, чем сумма вложенных средств.



**ДОГОВОР №**  
**ОБ УЧАСТИИ В ПРОГРАММЕ "Kodak X"**

г. Москва

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_ г.

"Кодак X" в лице Президента ....., действующего на основании Устава Общества, именуемое в дальнейшем "Kodak", с одной стороны и \_\_\_\_\_, в лице Директора, действующего на основании Устава Общества, именуемое в дальнейшем "Партнер", с другой стороны, заключили настоящий договор, в дальнейшем "Договор", о нижеследующем:

**1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА**

1.1 "Кодак X" представляет в Российской Федерации для продавцов фотопродукции и фото услуг программу "Кодак X", именуемую в дальнейшем Программа, направленную на поддержание высоких стандартов качества оказания фотоуслуг и обслуживания клиентов. "Кодак X" является официально зарегистрированной торговой маркой в соответствии с законодательством Российской Федерации. Права на использование торговой марки принадлежит "Кодак X" или официально уполномоченным компаниям.

1.2 В контексте Договора под "Продукцией" следует понимать весь спектр любительской и профессиональной фото, аудиовизуальной и любой другой продукции, производимой Kodak, Ltd, а также ее совместными, дочерними предприятиями и подразделениями. Такая Продукция всегда несет на себе отличительные знаки Kodak (логотип, корпоративная символика и т.п.) и может однозначно быть квалифицирована как принадлежащая к спектру продукции Kodak.

1.3 Партнер изъявляет желание принять участие в программе и создать все необходимые условия для ее успешной работы.

**2. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПАРТНЕРА**

2.1. Партнер обязуется использовать в процессе проявки фотопленок и печати фотографий только фотобумагу производства Kodak и фотохимию производства Kodak. Данное условие является одним из главных условий Программы и не может быть изменено Партнером в одностороннем порядке.

2.2. Партнер обязуется прилагать все усилия для достижения стандартов качества обработки фотопленки и печати фотографий, предъявляемых Программой, а также постоянно совершенствовать уровень обслуживания покупателей во всех принадлежащих ему розничных точках.

2.3 Партнер обязуется иметь в наличии достаточный перечень фототоваров, сопутствующих товаров и услуг, предоставляемых фотомагазином для максимального удовлетворения потребительского спроса.

2.4. Партнер обязуется быть лояльным к Kodak, проводить обучение персонала с целью увеличения доли продаж продукции Kodak среди всей прочей продукции, продаваемой в своих розничных точках, объяснять различия между продукцией различных торговых марок и предлагать розничным покупателям преимущественно продукцию Kodak.

2.5. Партнер обязуется приобретать фотобумагу и фотохимикаты, фото пленку, фотоаппараты производства Kodak у Kodak или у авторизованных дистрибьюторов.

2.6. Продукция должна составлять не менее 2/3 видимого ассортимента в розничной точке Партнера.

2.7. Для оформления внутреннего интерьера и наружной рекламы розничных точек Партнер обязуется использовать только рекламную продукцию Kodak.

2.8. Партнер обязуется разрешить уполномоченному персоналу Kodak проводить аудиторские проверки, не касающиеся финансовых аспектов деятельности Партнера, а именно: технического состояния мини-лаборатории, качества отпечатков, ассортимента продукции и т.д.

2.9. Партнер обязуется регулярно проводить необходимые профилактические проверки оборудования, не требующие вмешательства сервисной службы Kodak.

2.9. Торговое оборудование, витрины и надписи в магазине Партнера должны соответствовать стандартам Программы.

2.10. Партнер обязуется принимать участие во всех семинарах и тренингах, проводимых Kodak.

2.11. Используемые Партнером упаковочные материалы (конверты, пластиковые пакеты, сумки), фирменная форма продавцов должны соответствовать требованиям Программы.

2.12. Партнер обязуется принимать участие во всех рекламных акциях, проводимых Kodak как в локальном (региональном), так и общенациональном масштабе.

### **3. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА KODAK**

Kodak обязуется:

3.1. Обеспечить бесперебойную работу Партнера путем поставки Продукции либо со склада Kodak, либо через авторизованного Дистрибьютора.

3.2. Обеспечивать приоритетное сервисное техническое обслуживание фотооборудования Партнера по специальным льготным расценкам.

3.3. Обеспечивать торговые точки Партнера рекламными материалами, световыми табло и светящимися вывесками, фирменной одеждой продавцов на все время действия настоящего Договора.

3.4. Оказывать содействие в регистрации наружной рекламы в местных органах власти.

3.5. Оказывать содействие в организации торговли, выкладке товара, размещении торгового оборудования в торговой точке Партнера.

3.6. Проводить обучение операторов/инженеров (два оператора от каждой торговой точки) Партнера.

3.7. Проводить обучение торгового персонала (два продавца от каждой торговой точки) Партнера не реже 1 раза в год.

3.8. Осуществлять контроль качества работы процессоров и принтеров Партнера и качества получаемых отпечатков не реже одного раза в месяц.

3.9. В текущем порядке проверять качество обслуживания покупателей, качество отпечатков, благоустройство торговой точки, ассортимент товаров и давать рекомендации по их улучшению.

3.10. Проводить рекламные кампании, направленные на увеличение объема продаж Партнера, привлечение дополнительной клиентуры, а также популяризацию торговых марок Kodak.

3.11. Не реже одного раза в год обеспечивать Партнера маркетинговыми материалами с целью его ознакомления с ситуацией на фоторынке России, а также обеспечивать рекламной и технической информацией, связанной с поступлением новых товаров на мировой и российский рынки, по мере поступления последней.

3.12. Обеспечивать Партнера рекламными материалами для оформления магазина согласно стандартов Программы.

3.13. В случаях, когда Партнер является владельцем фотооборудования, произведенного не на заводах Kodak (включая фотооборудование производителей - конкурентов), однако изъявляет желание участвовать в Программе и согласен выполнять все ее требования, Kodak рассматривает возможность участия Партнера в Программе в отдельном порядке. В таких случаях Kodak имеет право снять с себя ответственность за сервисное обслуживание и техническое состояние оборудования, а также качество печати - Партнер обязуется достигнуть качества, предъявляемого Программой за счет собственных сил и средств.

#### **4. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА**

4.1. Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания и будет действителен в течение 2-х лет.

4.2. В случае, если за 10 дней до момента окончания срока действия настоящего Договора Стороны не известят друг друга письменно о намерении не продлевать настоящий Договор, то срок его действия автоматически продлевается на следующие два года.

4.3. Любая из сторон может расторгнуть настоящий Договор путем предварительного, не менее чем за 30 дней, письменного уведомления другой стороны в любое время по истечении первых двух лет действия Договора.

4.4. В случае нарушения Партнером обязательств, указанных в Статье 2 настоящего Договора, Kodak имеет право в одностороннем порядке расторгнуть настоящий Договор, письменно известив Партнера об этом.

4.5. В случае расторжения Договора по инициативе Kodak, Kodak оставляет за собой право потребовать от Партнера возврата всех ранее выданных рекламных материалов, световых табло, светящихся надписей, фирменной одежды продавцов или их денежного эквивалента.

4.6. Ни одна из компаний не может считаться правопреемником Партнера при выполнении обязательств по данному Договору без письменного согласия Kodak.

#### **5. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ**

5.1. Продавец и Покупатель будут принимать все меры к разрешению возникающих разногласий и споров путем переговоров. Все споры, возникшие в связи с исполнением настоящего договора, не

урегулированные сторонами путем переговоров, подлежат разрешению в Арбитражном суде г.Москвы, с обязательным соблюдением предварительного претензионного порядка урегулирования споров.

5.2. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания обеими сторонами, указанного в начале договора.

5.3. Все изменения и дополнения к настоящему договору считаются действительными, если они составлены в письменном виде и подписаны надлежаще уполномоченными представителями обеих сторон.

5.4. Все переговоры, соглашения и переписка, предшествующие заключению настоящего договора, теряют юридическую силу после подписания настоящего договора.

5.5. В случаях, не предусмотренных настоящим договором, стороны будут руководствоваться гражданским законодательством РФ.

5.6. Настоящий договор подписан в двух экземплярах по одному для каждой стороны.

## **6. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН**

**Kodak**

**Партнер**

**Kodak**

**ПАРТНЕР**