

2015

Бизнес-план создания сети придорожных кафе



Питер-Консалт

Оглавление

1 РЕЗЮМЕ	4
1.1 Сущность предполагаемого проекта	4
1.2 Эффективность реализации проекта	4
1.3 Предполагаемая форма и условия участия инвестора	5
2 ИНИЦИАТОР ПРОЕКТА.....	6
3 АНАЛИЗ РЫНКА И КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА	6
3.1 Анализ рынка.....	6
3.1.1 Российский рынок общественного питания	6
3.1.2 Оценка существующего спроса	8
3.1.3 Автотранспортный комплекс Ленинградской области ...	10
3.2 Маркетинговый план.....	11
3.2.1 Концепция маркетинга.....	11
3.2.2 Месторасположения кафе	11
3.2.3 Тактика маркетинга.....	12
3.2.4 Программа продвижения	13
3.2.5 План продаж.....	13
4 МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ	14
4.1 Земельный участок.....	14
4.2 Помещение	15
4.3 Инженерная инфраструктура.....	15
4.4 Оборудование кафе.....	15
4.5 Текущие расходы периода эксплуатации	16
4.5.1 Закупки продуктов и товаров.....	16
4.5.2 Оплата труда основного персонала кафе	16
4.5.3 Прочие текущие расходы кафе.....	17
4.5.4 Расходы центрального офиса	17
4.5.5 Всего текущие расходы.....	17
5 ОРГАНИЗАЦИЯ	17
5.1 Организационная структура	17
5.2 Штатное расписание.....	17
5.2.1 Персонал центрального офиса	17
5.2.2 Персонал кафе	18
5.3 Календарное осуществление проекта.....	18
6 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ	19
6.1 Исходные параметры.....	19

6.2	Потребность в финансировании	20
6.2.1	<i>Инвестиционные затраты</i>	20
6.2.2	<i>Оборотные средства</i>	21
6.2.3	<i>Финансовые издержки</i>	21
6.2.4	<i>Всего потребность в финансировании</i>	21
6.3	Источники финансирования.....	21
6.4	Налоговое окружение.....	22
6.5	Бюджет движения денежных средств	22
6.6	Бюджет доходов и расходов.....	23
7	ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА	24
7.1	Показатели эффективности	24
7.2	Анализ безубыточности.....	25
7.3	Анализ чувствительности.....	25
8	АНАЛИЗ РИСКОВ.....	26
	ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОБОРУДОВАНИЕ	26
	ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПЛАН ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	26
	ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПЛАН ПРИБЫЛИ	26

1 Резюме

1.1 Сущность предполагаемого проекта

Цель проекта – создание сети придорожных кафе формата быстрого питания.

В настоящем бизнес-плане рассматривается первый этап проекта, включающий создание первых * кафе в Ленинградской области. В перспективе планируется увеличить сеть до **-** кафе.

Первые два кафе сети будут расположены на

Еще три кафе будут расположены на наиболее загруженных трассах Ленинградской области:

-

На выбранных для размещения кафе автомагистралях в настоящее время проводятся масштабные работы по реконструкции, призванные серьезно увеличить их пропускную способность. Таким образом, стоит ожидать роста спроса на услуги объектов придорожного сервиса на данных направлениях.

По результатам анализа рынка был выбран формат демократичного кафе быстрого обслуживания. В качестве ориентира была выбрана концепция придорожных

Основные элементы концепции:

-

Планируемое число мест – **. Концепция –

Создание сети из нескольких кафе позволит оптимизировать инвестиционные и текущие издержки в расчете на одну точку.

В целом по темпам роста сегмент демократичных кафе быстрого питания в России в последние годы значительно опережает другие форматы. Этот сегмент в наименьшей степени подвергается негативному влиянию кризиса. Некоторые потребители по-прежнему сдержанны в расходах, не являющихся действительно необходимыми, и вместо похода в ресторан полного обслуживания предпочитают поесть дома или выбирают менее дорогие предприятия общественного питания – фастфуд или демократичные рестораны. Поэтому даже в период снижения потребительского спроса на услуги заведений общественного питания эксперты рынка прогнозируют дальнейший рост сегмента фастфуда по причине еще его невысокой развитости.

1.2 Эффективность реализации проекта

Всего объем инвестиций в создание сети из * кафе оценивается в размере **,*** млн. руб.

По итогам финансового моделирования получены следующие результаты:

- проект достигает устойчивой прибыльности по показателям чистой прибыли и EBITDA уже с *-го квартала **** года;
- В **** г. чистая прибыль составит **,*** млн. руб., а EBITDA – **,*** млн. руб. Оба показателя в дальнейшем растут и достигают в **** году **,*** млн. руб. и **,*** млн. руб. соответственно;
- срок окупаемости проекта – *,** года с момента старта проекта и *,** года с момента запуска последнего кафе;
- дисконтированный срок окупаемости – *,* года;
- внутренняя норма доходности (IRR) – **%;
- чистая текущая стоимость проекта (NPV). с учетом принятых допущений, ставке дисконтирования **% и терминальной стоимости, составляет **,*** млн. руб.;
- индекс доходности инвестиций (PI) равен *,*.

Таким образом, Проект является инвестиционно привлекательным и реализуемым.

1.3 Предполагаемая форма и условия участия инвестора

Для финансирования проекта планируется использование собственных средств инициатора проекта, а также привлечение банковского кредита.

За счет собственных средств планируется профинансировать:

-

Всего сумма собственных средств составит **, * млн. руб. (**% от общей потребности).

За счет банковского кредита планируется финансирование **% капитальных расходов.

Всего сумма кредита составит по плану **, * млн. руб. (**% от общей потребности в финансировании).

Параметры кредита:

- вид - кредитная линия с лимитом выдачи;
- выборка - в течении * кварталов;
- погашение - в течении * кварталов;
- общий срок - ** кварталов (*,** года);
- ставка - **, **% (по Государственной программе поддержки малого и среднего бизнеса, реализуемой в партнерстве с МСП-Банком);
- сумма процентов – **, * млн. руб.

2 Инициатор проекта

.....

3 Анализ рынка и концепция маркетинга

3.1 Анализ рынка

3.1.1 Российский рынок общественного питания

Российский рынок общественного питания активно рос на протяжении всех ****-х годов. Снижение темпов роста рынка и объемов продаж произошло в ****-**** гг. вследствие экономического кризиса, после чего положительная динамика возобновилась (Рисунок 1). Несмотря на то, что зарубежные рынки общепита демонстрируют похожую динамику, темпы роста продаж на них ниже, чем в России. Продажи на отечественном рынке общественного питания росли как за счет развития новых сегментов, таких, как фастфуд, кейтеринг, так и за счет экспансии зарубежных сетей и оживления рынка франчайзинга.

Всего по данным Росстата оборот рынка общественного питания в **** г. составил * ***,* млрд. руб.¹, что превысило показатели **** г. на *%.

Среднегодовой темп роста в период ****-**** гг. (CAGR) составил **, *%.

.....

Рисунок 1. Оборот рынка общественного питания (источник: Росстат)

Оборот рынка общественного питания в г. Санкт-Петербург в **** г. составил **,*** млрд. руб. (*, *% от общероссийского), практически не изменившись по сравнению с уровнем **** г. (+*, *%). В Ленинградской области – **,*** млрд. руб. – рост на *, *% к уровню **** г., в Республике Карелия – *,*** млрд. руб. – рост на **, *%.

Всего оборот общественного питания в расчете на душу населения в среднем по России в **** г. составил * ***,* руб./год.

В среднем на питание вне дома в общей структуре расходов российских домохозяйств в * кв. **** г. приходилось *, *% (на покупку продуктов для домашнего питания – **, *%).

Таблица 1. Оборот общественного питания на душу населения, руб./год (данные Росстат)

Регион	****	****	****	****	****
Россия	* ***,*	* ***,*	* ***,*	* ***,*	* ***,*
Санкт-Петербург	* ***,*	** ***,*	** ***,*	** ***,*	** ***,*
Ленинградская обл.	* ***,*	* ***,*	* ***,*	* ***,*	* ***,*

¹

Республика Карелия	* **	* **	* **	* **	* **
--------------------	------	------	------	------	------

По данным Росстата на **.**.**** г. в России действовало **, * тыс. ед. ресторанов, баров и кафе, а также **, * тыс. ед. общедоступных столовых и закусочных.

Таблица 2. Наличие объектов общественного питания на ** декабря ** года (источник: Росстат)**

Регион	Общедоступные столовые, закусочные			Рестораны, кафе, бары		
	количество, ед.	в них мест	площадь зала, кв. м	количество, ед.	в них мест	площадь зала, кв. м
Россия	** **	* ** *	* ** *	** **	* ** *	* ** *
Ленинградская обл.	**	* **	** **	* **	** **	** **
Республика Карелия	**	* **	* **	**	** **	** **

*по Санкт-Петербургу данные отсутствуют

По данным исследований компании, наибольшая доля рынка общественного питания принадлежит сегменту фастфуда – она составляет порядка **% в стоимостном выражении.

.....

Рисунок 2. Структура рынка общественного питания в стоимостном выражении (источник:

Сегодня в РФ работают ** операторов быстрого питания, под управлением которых находится **** сетевых ресторанов. Доминирование сегмента стационарных заведений быстрого питания вполне обосновано. Уже не первый год рестораны фастфуд демонстрируют поистине ошеломляющие темпы роста. Около половины всех открытий сетевых ресторанов с * апреля **** года по конец апреля ****-го были произведены за счет фастфуд сегмента. За данный период в России было открыто *** фастфуд ресторанов.

По оценкам независимых экспертов, скорость роста сегмента фастфуд составляет от **% до **% в год. Государственная статистика дает более скромные цифры: **% в год по Москве.

.....

Рисунок 3. Динамика количества фастфуд ресторанов в **-**** гг. (источник:**

Бум фастфуд сегмента на фоне замедления темпов экспансии сетевых проектов более дорогих форматов обусловлен негативными макро- и микроэкономическими процессами, укрепляющими тенденцию рационализации посетителей (стремление к экономии, определяющая роль ценового фактора при по-

купке тех или иных услуг). Снижение темпов роста зарплат в бюджетной сфере, увеличение процентных ставок, высокий уровень закредитованности населения, замедление экономического роста страны – все эти факторы оказали отрицательное влияние на темпы развития рынка общественного питания.

По словам Мераба Бен-Эл (Елашвили), президента «Г.М.Р. Планета гостеприимства» и главы российской ассоциации франчайзинга, сегодня можно наблюдать некоторое смещение посетителей от более дорогих форматов ресторанов в сторону заведений с демократичными ценами².

Несмотря на высокие темпы развития, сегмент быстрого питания отличается сравнительно низким уровнем потребления:

По прогнозам, рынок общественного питания в России продолжит демонстрировать уверенный рост, на него придут новые игроки.

Тем не менее, в **** г. из-за сложившихся кризисных явлений в экономике эксперты прогнозируют сокращение рынка общественного питания. Так по данным Росстата оборот общественного питания за * мес. **** г. снизился на *,% относительно аналогичного периода **** г. (Санкт-Петербург – снижение на *,%, Ленинградская обл. снижение на *,%, Республика Карелия – рост на *,%).

Спрос на питание вне дома трудно назвать первоочередным, поэтому из-за кризиса население начинает экономить на питании вне дома. Падение сильнее всего затронет сегмент ресторанов среднего класса – средний чек ****-**** руб. В этой ситуации самый устойчивый сегмент общепита - демократичный в разных концепциях (фастфуд, стритфуд, гастропабы, концептуальные недорогие рестораны с вкусной едой).

В течение ближайших ** – ** лет фастфуд в России все равно будет расти быстрее остальных направлений общественного питания. Внутри формата быстрого питания, как считают аналитики «Технологии Роста», самым перспективным является фастфуд премиального сегмента с уклоном в здоровое и полезное питание. Основным постулатом «здоровья» в таких заведениях является использование качественного натурального сырья, не содержащего искусственных добавок, стабилизаторов, красителей и усилителей вкуса.

3.1.2 Оценка существующего спроса

В соответствии с данными опроса, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ)³, почти две трети россиян, живущих в городах, пользуются услугами, предоставляемыми компаниями, работающими в сфере общественного питания (**%). Их потребительская аудитория - это, прежде всего, мужчины (**%) и россияне активного трудового возраста (**-**%).

Если говорить о конкретных услугах в сегменте общественного питания (ресторанный и кулинарный бизнес), то заметной популярностью пользуются

²

.....

Те услуги ресторанного и кулинарного бизнеса, использование которых носит ситуативный характер (в связи с событиями в жизни, праздниками), что и закономерно, востребованы в меньшей степени. Так, заказы изготовления кулинарии и кондитерских изделий, например, тортов, с той или иной частотой делают **% опрошенных, банкетным обслуживанием (выездным или на территории ресторана/кафе) пользуются не более **%.

Походы в ресторан или кафе как способ провести время в той или иной степени востребованы почти у

Не менее востребованы заведения общественного питания и в течение рабочего дня, например, если речь идет об услугах бизнес-ланча: так, **% сообщили, что посещают кафе, столовые в обеденный перерыв. Причем использование услуг общепита в течение рабочего дня - более актуально, нежели посещение кафе и ресторанов просто ради времяпрепровождения: так, в обеденный перерыв достаточно часто или даже регулярно посещают заведения общественного питания **% опрошенных, а ради того, чтобы просто провести свободное время - только *%.

По данным исследования за первый квартал **** года, проведенного компанией, россияне стали меньше питаться вне дома, а бары стали самыми непопулярным сегментом рынка общественного питания.

Жители России стали меньше посещать рестораны, при этом выросла популярность фастфуда и кофеен. Самые непопулярные заведения – бары.

.....

Рисунок 4. Популярность мест питания вне дома, % посетителей за * мес. и изменения по сравнению с * кв. ** г. (Исследования РосИндекс⁴, * кв. ****. Россияне **+, города *** тыс. +)**

Несмотря на растущую популярность здорового образа жизни и питания, самыми частыми посетителями общепита, согласно исследованию, является молодежь и подростки, тогда как люди старшего возраста (**+) гораздо реже едят вне дома.

.....

Рисунок 5. Питаются вне дома чаще чем * раз в месяц, % (Исследования))

По-прежнему самыми популярным местом общественного питания является фастфуд, за ним следуют кафе и кофейни, обогнавшие пиццерии по сравнению данными прошлого года.

В сегменте быстрого питания сегодня несомненно доминирует

Конкурирующие сети

Сети быстрого питания, специализирующиеся на сэндвичах и бургерах, демонстрируют стабильную динамику развития в России. Согласно результатам исследования

.....

Лидерские позиции в сегменте удерживает сеть

Сетевые игроки индустрии питания открыли в России в **** году в общей сложности более *** точек. Наиболее активными оказались

С точки зрения количества городов присутствия лидером также является сеть

Большинство ресторанов международных сетевых операторов работает в торговых центрах – **%, остальные **% – в формате стрит-ритейл. По открытым в **** году точкам это соотношение составило **%/**%.

Выяснилось, что чаще всего фастфуд выбирают жители Москвы – **% москвичей посещали заведения быстрого питания хотя бы раз за последний месяц, тогда как в Санкт-Петербурге – **% населения. В целом же в городах-миллионниках фастфуд посещают ** % жителей.⁵

.....

Рисунок 6. Питаются вне дома чаще чем * раз в месяц в Москве и Петербурге (Исследования)

3.1.3 Автотранспортный комплекс Ленинградской области

Автомобильные дороги имеют важное значение для социально-экономического развития Ленинградской области. Они связывают обширную территорию области и г. Санкт-Петербург с зарубежными странами и соседними субъектами Российской Федерации, обеспечивают жизнедеятельность всех городов и населенных пунктов, по ним осуществляются самые массовые автомобильные перевозки грузов и пассажиров.

Благодаря уникальному географическому положению на побережье Балтийского моря в непосредственной близости к странам Европейского Союза и крупнейшим портам Европы Ленинградская область стала воротами в Россию, через которые проходит существенная доля международных грузов страны, включающих экспорт продукции российских предприятий и поставки в Россию импортных товаров, машин и оборудования. Общий объем переработки грузов в морских портах Санкт-Петербурга и Ленинградской области (Приморска, Усть-Луги, Высоцка и Выборга) достиг в **** г. ***,* млн тонн (+*,*% к уровню **** г.), что составило **, *% от объема перевалки грузов в морских портах России⁶.

На территории Ленинградской области расположены наиболее загруженные

Ленинградская область по сравнению с другими регионами Российской Федерации имеет достаточно развитую сеть автомобильных дорог общего пользования, которая в основном соответствует сложившейся системе расселения и размещению производительных сил. По состоянию на **.*.*.**** протяженность автомобильных дорог общего пользования федерального, регионального и муниципального значения в Ленинградской области составила *****,* км, из кото-

.....
.....

рых протяженность дорог федерального значения - ****,* км (**,%), регионального и межмуниципального значения - ****,* км (**,%).

Из общей протяженности автомобильных дорог регионального и межмуниципального значения ****,* км имеют усовершенствованное покрытие, ****,* км автодорог имеют покрытие переходного типа и ***,* км - грунтовое покрытие.

Протяженность автомобильных дорог общего пользования регионального и межмуниципального значения, относящихся к I и II техническим категориям, составила на **.**.**** ***,* км (*,%). Около **% от общей протяженности автомобильных дорог регионального и межмуниципального значения в Ленинградской области приходится на дороги низких категорий - IV, V и бескатегорийные.

Протяженность автомобильных дорог, проходящих в границах населенных пунктов Ленинградской области, составляет ****,* км, в том числе на автодорогах федерального значения - ***,* км, на дорожной сети регионального и межмуниципального значения - ****,* км.

.....

На перспективу прогнозируется повышение роли Ленинградской области в транспортной системе России. Это связано с несколькими факторами:

.....

.....

Повышение доходов населения Ленинградской области будет способствовать росту уровня автомобилизации. Прогнозируется, что численность легковых автомобилей на * тыс. чел. населения Ленинградской области возрастет с *** авт. в **** г. до *** авт. в **** г., то есть в *,* раза.

На протяжении последних лет наблюдается тенденция роста пассажиропотоков между Россией, Финляндией и Эстонией. Активизируются экономические и культурные связи, граждане России приобретают недвижимость в этих странах, поэтому значительно увеличивается поток автомобилей, следующих в Финляндию и Эстонию. Учитывая предстоящую отмену визового режима между Россией и Европейским Союзом, на перспективу к **** г. прогнозируется увеличение пассажиропотоков в *,-*,* раза через международные автомобильные пункты пропуска, расположенные на территории Ленинградской области.

Для удовлетворения растущего спроса на автомобильные перевозки необходимо обеспечить развитие дорожной сети и придорожного сервиса.

3.2 Маркетинговый план

3.2.1 Концепция маркетинга

.....

3.2.2 Месторасположения кафе

Предварительный план расположения кафе сети:

-

.....

Трасса

Первые два кафе планируемой сети будут расположены.....

- .

Таблица 3. АЗС с объектами сервиса на трассе

.....

Трасса

Федеральная автомобильная дорога

Интенсивность движения автотранспорта7.

На первом этапе на шоссе М* планируется разместить одно кафе.

Перспективные месторасположения придорожного кафе:

-

В перспективе планируется размещение на автомагистрали еще *-* кафе. Однако ситуация осложняется довольно высокой конкуренцией со стороны существующих объектов.

Трасса

Федеральная автомобильная дорога

Приоритетное месторасположение кафе:

Трасса

Федеральная автомобильная дорога

Перспективные месторасположения придорожного кафе:

-

3.2.3 Тактика маркетинга

Позиционирование

.....

На основе анализа рынка были определены основные элементы концепции создаваемого кафе:

-

Планировочное решение зала будет разработано на принципах

Торговая марка

Сеть кафе будет действовать под единой торговой маркой.

.....

.....

Конкурентные преимущества

-

Клиентская целевая группа

Основные клиентские группы:

-

Ценообразование

Средний чек в кафе быстрого обслуживания в **** г. составил *** руб.:

.....

Рисунок 7. Средние затраты на посещение заведений общественного питания, руб./чел. (данные⁸).

Для целей финансового планирования средний чек в планируемом кафе принят на консервативном уровне – *** руб./чел. в **** г.

3.2.4 Программа продвижения

-

3.2.5 План продаж

План выручки типового кафе

Ключевые допущения, принятые при расчете выручки типового кафе:

-

Расчет среднесуточной загрузки приведен в таблице ниже (..... Таблица 4).

Таким образом, максимальная выручка кафе составит *** ** руб./сутки, магазина - ** *** руб./сутки, всего - *** ** руб./сутки.

Деятельность кафе подвержена сезонным колебаниям. Максимальный объем продаж ожидается в летние месяцы, с поздней осени до ранней весны ожидается спад.

При планировании годовой выручки нами были сделаны следующие предположения по квартальной загрузке:

-

Также нами в целях экономических расчетов был сделан консервативный прогноз по темпам выхода на максимальный объем продаж с учетом необходимости «раскрутки» кафе, а также с учетом планов завершения строительства и реконструкции магистралей, где планируется размещение кафе.

⁸ <http://www.rg.ru/2015/01/27/restorani.html>

План выхода на максимальный объем продаж следующий (Таблица 5):

- первый год - **% от возможного максимального уровня продаж;
- второй год - **%;
- третий год - **%;
- четвертый год - ***%.

Всего с учетом принятых допущений годовая выручка одного кафе после выхода на плановый максимальный режим работы. составит **,*** млн. руб.

.....

Таблица 4. Расчёт среднесуточной загрузки

.....

Таблица 5. План загрузки по кварталам кафе №*

План выручки сети кафе

Всего планируется создать сеть из пяти кафе.

При условии старта проекта в *-м квартале **** г. и плановой продолжительности инвестиционного периода в ** мес. старт деятельности первых кафе сети запланирован на *-й квартал **** г.

План ввода кафе в эксплуатацию (Раздел 5.3):

-

Всего с учетом планового графика ввода кафе и допущений по выручке одного кафе суммарная выручка сети составит в **** г. **,*** млн. руб. (Рисунок 8).

.....

Рисунок 8. План выручки, млн. руб.

4 Материальные ресурсы

4.1 Земельный участок

Всего площадь земельного участка для размещения типового кафе составит порядка ***...*** кв. м:

- площадь здания - ориентировочно *** кв. м;
- автостоянка, подъездные пути - *** кв. м (площадь автостоянки достаточна для размещения ** автомобилей).

4.2 Помещение

Расчет площади кафе осуществлялся по нормам, установленным в СНиП *.*.*.*-** «Общественные здания и сооружения».

Всего площадь помещения в соответствии с нормами проектирования составит порядка *** кв. м:

- зал – ***,* кв. м (*, ** кв. м/место);
- производственные помещения – **, * кв. м;
- помещения для хранения – **, * кв. м;
- служебно-бытовые помещения – **, * кв. м.

Всего плановые расходы на выполнение строительно-монтажных работ оцениваются в размере * *** тыс. руб. в расчете на одно типовое кафе:

Таблица 6. Затраты на СМР и сети в расчете на одно кафе

Наименование затрат	Кв. м	Удельные затраты, руб./кв. м	Стоимость, руб.	Примечание
СМР	***	** ***	* *** **	оценка
Отделка	***	** ***	* *** **	
Благоустройство	***	* ***	*** **	
ИТОГО СМР И СЕТИ			* *** **	

4.3 Инженерная инфраструктура

На данном этапе запланированы следующие решения по устройству инженерной инфраструктуры:

-

Всего плановые расходы на инженерную инфраструктуру составят * *** тыс. руб.

Таблица 7. Затраты на инженерную инфраструктуру в расчете на одно кафе

.....

4.4 Оборудование кафе

Всего затраты на оборудование и мебель в расчете на одно кафе оцениваются в сумме * *** тыс. руб.:

- оборудование кухни - ***,* тыс. руб.;
- доставка и монтаж (**%) - **, * тыс. руб.;

- прочее и неучтенное (**%) – ***,* тыс. руб.;
- мебель - *** тыс. руб. (Таблица 8).

Перечень и стоимость оборудования кухни приведены в приложении *.

Таблица 8. Затраты на мебель в расчете на одно кафе

Мебель	Кол-во	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Стол	**	* ***	** ***
Стул	**	* ***	*** ***
Прочая мебель			*** ***
СУММА			*** ***

4.5 Текущие расходы периода эксплуатации

4.5.1 Закупки продуктов и товаров

При финансовом планировании приняты следующие допущения по стоимости продуктов и товаров:

- доля стоимости продуктов в цене блюд (фуд-кост) - **%;
- наценка на товары в магазине - **%.

Таким образом, исходя из плана продаж, затраты на приобретение продуктов и товаров после выхода на плановый объем реализации составят ** *** тыс. руб./год в расчете на одно кафе и *** *** тыс. руб. в расчете на сеть из *-ти объектов.

.....

Рисунок 9. Затраты на приобретение продуктов и товаров всего, тыс. руб.

4.5.2 Оплата труда основного персонала кафе

Всего численность персонала составит одного кафе ** чел. (раздел 5.2).

Месячные расходы на оплату труда одного кафе - *** тыс. руб.

Всего расходы на оплату труда одного кафе, включая НДФЛ и социальные отчисления – ***,* тыс. руб./мес. – * *** тыс. руб./год.

Всего годовые расходы на оплату труда по всем объектам сети составят ** *** тыс. руб./год.

.....

Рисунок 10. Затраты на оплату труда основного персонала всего, тыс. руб.

4.5.3 Прочие текущие расходы кафе

Прочие текущие расходы составят по плану *** тыс. руб./мес. (* *** тыс. руб./год.) в расчете на одно кафе, в том числе:

-

Всего прочие расходы по всем объектам составят по плану ** *** тыс. руб./год.

4.5.4 Расходы центрального офиса

Всего расходы центрального офиса составят по плану ***,* тыс. руб./мес. (* *** тыс. руб./год):

-

На этапе строительства кафе план командировочных и представительских расходов – *** тыс. руб./мес.

4.5.5 Всего текущие расходы

Суммарные текущие расходы составят по плану *** *** тыс. руб./год после выхода на плановый объем реализации:

.....

Рисунок 11. Текущие расходы, всего, тыс. руб.

.....

Рисунок 12. Структура текущих расходов

5 Организация

5.1 Организационная структура

Для реализации проекта создания сети придорожных кафе будет создана проектная компания в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО).

Компания будет являться балансодержателем активов проекта, а также выступать заемщиком кредитных ресурсов.

Руководство деятельностью компании будет осуществлять генеральный директор.

В непосредственном подчинении у генерального директора находятся:

-

5.2 Штатное расписание

5.2.1 Персонал центрального офиса

Всего численность персонала центрального офиса проектной компании составит * чел.:

Таблица 9. Штатное расписание центрального офиса

.....

5.2.2 Персонал кафе

Всего плановая численность персонала одного кафе составит ** чел., в том числе:

- административный персонал - * чел.;
- основной персонал - ** чел.

Режим работы - */*.

Таким образом численность одной рабочей смены – * чел.

Таблица 10. Штатное расписание кафе

.....

Всего численность персонала пяти кафе составит ** чел.

5.3 Календарное осуществление проекта

График создания типового кафе

Проект создания типового кафе планируется осуществить в следующие стадии:

- подготовительный этап - * мес.:
 -
- строительно-монтажные работы - * мес.:
 -
- запуск - * мес.:
 -

Всего длительность инвестиционной стадии по плану составит ** месяцев.

.....

Рисунок 13. План-график создания одного кафе

Календарный график проекта

Всего проект включает в себя создание *-ти кафе

План ввода кафе в эксплуатацию (при условии старта проекта в августе **** г.):

-

.....

Рисунок 14. План-график инвестиционного этапа проекта

Всего длительности инвестиционной стадии проекта составит ** месяца (* года).

6 Финансовый анализ

6.1 Исходные параметры

Для проведения финансового и инвестиционного анализа были определены следующие ключевые параметры проекта:

- Начало проекта – *-й квартал **** г.;
- Шаг расчета – * квартал;
- Горизонт планирования для расчета показателей проекта – ** квартала (*,* лет), до конца **** г.;
- Финансовые расчеты настоящего проекта произведены в постоянных ценах, сложившихся на момент составления настоящего документа.

Данный способ расчета опирается на методику ЮНИДО и предполагает пропорциональное увеличение затрат и стоимости конечной продукции за счет инфляционных процессов. Попытка достаточно достоверно спрогнозировать изменение цен на продукцию, несмотря на все плюсы метода расчета в текущих ценах, может привести к возникновению дополнительной погрешности в конечных значениях финансово-экономических показателей проекта. В силу превышения доходной части проекта над затратной, создается нигде не отраженный дополнительный резерв денежных средств, в некоторой степени снижающий экономические риски проекта. Остальные выделяемые преимущества данного метода:

- сопоставимость разделенных во времени показателей;
- простота подготовки требующейся информации.
- Терминальная стоимость бизнеса в конце горизонта планирования оценивается по формуле Гордона.
- Ставка дисконтирования принимается равной **% на всем горизонте планирования.

Для расчета показателей проекта используется метод свободного денежного потока в компанию. Риск как неопределенность в успешном достижении целевых показателей операционной деятельности представляется примерно одинаковым как на инвестиционной, так и на операционной фазе. К моменту начала проекта все производственно-технологические решения и характеристики выпускаемой продукции известны и успешно апробированы. Таким образом, ставка дисконтирования должна соответствовать ожидаемой доходности (долллевой/посленалоговой) от действующего бизнеса аналогичного профиля с относительно стабильным уровнем продаж/долей рынка. Ввиду субъективности допущений и неоднозначности аналитического аппарата при расчете ставки дисконтирования различными методами, для настоящего проекта была принята ставка на уровне **% годовых.

6.2 Потребность в финансировании

Программой предусмотрено строительство * кафе.

Инвестиционные затраты проекта складываются из затрат, связанных с закупкой оборудования, проведением строительно-монтажных работ, а также затрат не связанных со строительством кафе (приобретение транспортных средств, оргтехники, средств связи и пр.).

6.2.1 Инвестиционные затраты

Проектирование

Разовые затраты на разработку типового проекта кафе (дизайн интерьера, планировочные решения и пр.) составят по плану *** ** руб. (Таблица 11).

Таблица 11. Затраты на проектирование

.....

Затраты на разработку рабочего проекта и согласования оцениваются в размере *** ** руб. (**** руб./кв. м) в расчете на одно кафе. Всего в расчете на * кафе эти затраты составят * ** тыс. руб.

Таким образом, суммарные затраты на проектирование составят * ** тыс. руб.

Капитальные затраты

Всего капитальные затраты в расчете на одно кафе составят по плану ** ** тыс. руб., в том числе:

- СМР и сети - ** ** тыс. руб. (разделы 4.2, 4.3);
- оборудование и мебель – * ** тыс. руб. (раздел 4.3).

Всего в расчете на * кафе капитальные затраты составят суммарно ** ** тыс. руб.

Прочие и непредвиденные расходы

Резерв на прочие и непредвиденные расходы принят при планировании на уровне **%, что составит по плану на одно кафе * ** тыс. руб., в расчете на всю программу – * ** тыс. руб.

Инвестиционные затраты центрального офиса

Прочие инвестиционные затраты центрального офиса включают в себя:

- приобретение двух фургонов ГАЗель для доставки продуктов и товаров – * ** тыс. руб.;
- приобретение мебели и оргтехники для центрального офиса – ** тыс. руб.

Всего – * ** тыс. руб.

Всего инвестиционные затраты

Суммарно инвестиционные затраты на создание сети из * кафе оцениваются в размере ** *** тыс. руб.

6.2.2 Оборотные средства

До выхода на самофинансирование проект будет нуждаться в пополнении оборотного капитала на оплату расходов центрального офиса по управлению проектом, аренду земельных участков, закупки запасов продуктов и товаров и прочее.

По плану компания выходит на самофинансирование в * кв. **** г.

Всего по плану потребность в оборотном капитале составит * *** тыс. руб.

6.2.3 Финансовые издержки

Для финансирования проекта планируется привлечение банковского кредита.

Проценты по кредиту до выхода на самофинансирование составят по плану * *** тыс. руб.

6.2.4 Всего потребность в финансировании

Суммарная потребность в финансировании проекта оценивается в сумме ** *** тыс. руб.:

.....

Рисунок 15. Структура потребности в финансировании

6.3 Источники финансирования

Для финансирования проекта планируется использование собственных средств инициатора проекта, а также привлечение банковского кредита.

За счет собственных средств планируется профинансировать:

-

Всего сумма собственных средств составит ** *** тыс. руб. (**% от общей потребности).

За счет банковского кредита планируется финансирование **% капитальных расходов.

Всего сумма кредита составит по плану ** *** тыс. руб. (**% от общей потребности в финансировании).

Параметры кредита:

- вид - кредитная линия с лимитом выдачи;
- сумма – ** *** тыс. руб.;
- выборка - в течении * кварталов;
- погашение - в течении * кварталов;
- общий срок - ** кварталов (*, ** года);

- ставка - **, **% (по Государственной программе поддержки малого и среднего бизнеса, реализуемой в партнерстве с МСП-Банком);
- сумма процентов – ** *** тыс. руб.

Таблица 12. План платежей по кредиту, тыс. руб.

Показатели	Сумма	****	****	****	****	****
Получение	** ***	***	** ***	** ***	*	*
Задолженность на конец периода	*	***	** ***	** ***	** ***	*
Проценты	** ***	**	* ***	* ***	* ***	* ***
Погашение	** ***	*	*	* ***	** ***	** ***

6.4 Налоговое окружение

Планируется, что проектная компания будет использовать упрощенную систему налогообложения (УСН). Налоговый режим - «Доходы минус расходы», налоговая ставка - **%.

На УСН с объектом «доходы минус расходы» базой является разница доходов и расходов. Уменьшение налоговой базы по УСН с объектом «доходы минус расходы» возможно на расходы, перечисленные в ст. ***, ** НК РФ.

Для налогоплательщиков, выбравших объект «доходы минус расходы» действует правило минимального налога: если за налоговый период сумма исчисленного в общем порядке налога меньше суммы исчисленного минимального налога, то уплачивается минимальный налог в размере *% от фактически полученного дохода.

Всего за горизонт расчета налоговые платежи составят по плану ** *** тыс. руб.

.....

Рисунок 16. Налоговые платежи, тыс. руб.

6.5 Бюджет движения денежных средств

Анализ движения денежных средств производится с целью определения потребности в денежных средствах, источников их поступлений и направлений использования. Анализ потоков денежных средств рассмотрен по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой.

В таблице ниже приведен план движения денежных средств по годам проекта. В Приложении * приведена поквартальная детализация свободного денежного потока.

Таблица 13. План движения денежных средств, руб.

.....

В соответствии с прогнозной финансовой моделью на графике ниже представлен накопленный свободный денежный поток по Проекту (на оси X указаны кварталы реализации Проекта).

Свободный денежный поток (FCF) спрогнозирован в соответствии с определением, как денежный поток, который инвесторы могут выводить из бизнеса после оплаты всех текущих расходов и осуществления всех целесообразных инвестиций.

.....

Рисунок 17. Накопленный свободный денежный поток по проекту, тыс. руб.

Как видно на графике выше, Проект достигает простой окупаемости с *-го квартала **** года (*, ** года с начала проекта или *, ** года с момента запуска последнего кафе сети).

Дисконтированный срок окупаемости, при этом, достигается на *-й год реализации.

6.6 Бюджет доходов и расходов

С целью определения чистой прибыли и получение данных для дальнейшей оценки эффективности проекта построен бюджет доходов и расходов (отчет о прибылях и убытках) с применением финансовой модели (.....

Таблица 14).

Проект становится прибыльным по показателю чистой прибыли уже в *-м квартале **** года.

Чистая прибыль проекта в **** г. составит **, *** млн. руб.

Маржа по чистой прибыли растет с **% в ****г. до **% в **** г.

Подробнее план прибыли приведен в Приложении *.

.....

Таблица 14. Бюджет доходов и расходов, руб.

.....

Рисунок 18. Операционные потоки

7 Эффективность проекта

7.1 Показатели эффективности

Для оценки эффективности осуществленных инвестиций на основе построенного финансового прогноза была проведена DCF-оценка проекта по модели FCFF-WACC, то есть путем дисконтирования свободного денежного потока по ставке средневзвешенных затрат на капитал.

Свободный денежный поток включал свободный денежный поток прогнозного периода ****-**** гг. и завершающий свободный денежный поток (Terminal FCF), являющийся результатом дисконтирования денежных потоков постпрогнозного периода по модели Гордона на конец прогнозного периода.

Таблица 15. Терминальная стоимость

Показатель	Значение	Примечание
Чистый поток денежных средств от основной деятельности, тыс. руб./год	** ***	
Мультипликатор	**%	ставка дисконтирования
Терминальная стоимость, тыс. долл.	*** ***	

Финансовый прогноз получен с помощью построения финансовой модели Компании, позволяющей полностью отразить эффект изменения тех или иных допущений на денежные потоки. Построенный финансовый прогноз послужил основой принятия инвестиционного решения инициаторами Проекта, и поэтому был сформирован путем последовательной реализации принципа разумно-консервативных допущений.

По итогам финансового моделирования получены следующие результаты:

- проект достигает устойчивой прибыльности по показателям чистой прибыли и EBITDA уже с *-го квартала **** года;
- В **** г. чистая прибыль составит **,*** млн. руб., а EBITDA – **,*** млн. руб. Оба показателя в дальнейшем растут и достигают в **** году **,*** млн. руб. и **,*** млн. руб. соответственно;
- срок окупаемости проекта – *,** года с момента старта проекта и *,** года с момента запуска последнего кафе;
- дисконтированный срок окупаемости – *,* года;
- внутренняя норма доходности (IRR) – **%;
- чистая текущая стоимость проекта (NPV). с учетом принятых допущений, ставке дисконтирования **% и терминальной стоимости, составляет **,*** млн. руб.;
- индекс доходности инвестиций (PI) равен *,*.

Таким образом, Проект является инвестиционно привлекательным и реализуемым.

7.2 Анализ безубыточности

Цель анализа безубыточности – определения точки равновесия, в которой поступления от продаж равны издержкам на проданную продукцию. Анализ безубыточности служит для сравнения использования запланированной мощности с объемом производства, ниже которого фирма несет убытки.

Точка безубыточности проекта (рассчитываемая как отношение минимального объема продаж, при котором годовая прибыль проекта положительна, к базовому объему продаж) находится на уровне **%, то есть проект остается прибыльным при почти трехкратном падении уровня продаж по отношению к плановым показателям.

7.3 Анализ чувствительности

Количественный анализ чувствительности проекта является составной частью комплексного анализа рисков и заключается в оценке влияния изменения размеров критических параметров производственно-хозяйственной деятельности на основные финансово-экономические показатели бизнес-плана.

При проведении анализа чувствительности проекта произведена оценка влияния на основные финансово-экономические показатели проекта изменения размеров его критических параметров (капитальные вложения, объем производства, текущие издержки, цена реализации).

Целью анализа чувствительности является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. Наиболее распространенный метод, используемый для проведения анализа чувствительности, – имитационное моделирование. В качестве интегрального показателя используется внутренняя норма рентабельности инвестиций (IRR).

В процессе анализа чувствительности, варьируется в определенном диапазоне значение одного из выбранных факторов, при фиксированных значениях остальных и определяется в зависимости от интегральных показателей эффективности от этих изменений.

Анализ чувствительности проекта показал, что наибольшее влияние на IRR имеет цена (Рисунок 19).

.....

Рисунок 19. Анализ чувствительности

8 Анализ рисков

Под проектными рисками понимается предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности.

Для данного проекта, можно выделить следующие основные риски по степени значимости и мероприятия, которые помогут минимизировать эти риски:

Таблица 16. Основные риски проекта

Наименование риска	Уровень значимости риска	Мероприятия, минимизирующие риск
Маркетинговый риск (риск снижения объемов продаж и цен)	средний
Технологический риск	низкий
Организационный и управленческий риск	низкий
Финансовый риск	средний
Экономические риски	средний

Приложение *. Оборудование

.....

Приложение *. План движения денежных средств

.....

Приложение *. План прибыли

.....