

# **БИЗНЕС-ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА ПО ПОСТАВКАМ И ДИСТРИБУЦИИ В г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ПРОДУКТОВ ТАТАРСКОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУХНИ**



---

Санкт-Петербург, сентябрь 2013 г.

## Содержание

1. Резюме.....	3
1.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации.....	3
1.2. Эффективность реализации проекта.....	3
1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора.....	4
2. Инициатор проекта.....	5
3. Анализ рынка и концепция маркетинга.....	6
3.1. Определение основной идеи и целей проекта.....	6
3.2. Анализ рынка.....	6
3.2.1. Структура и характеристика рынка.....	6
3.2.2. Клиентская целевая группа.....	7
3.2.3. Оценка существующего спроса.....	7
3.2.4. Ожидаемая конкуренция.....	8
3.3. Маркетинг.....	8
3.3.1. Концепция маркетинга.....	8
3.3.2. Маркетинговые цели.....	9
3.3.3. План продаж.....	9
3.3.4. Тактика маркетинга.....	9
4. Материальные ресурсы.....	10
4.1. Помещение.....	10
4.2. Оборудование.....	11
4.3. Расходные материалы.....	11
4.4. Текущие расходы.....	11
4.5. Закупочная деятельность.....	11
5. Организация.....	12
5.1. Организационная структура.....	12
5.2. Штатное расписание.....	12
5.3. Календарное осуществление проекта.....	12
6. Финансовый анализ.....	13
6.1. Бюджет доходов и расходов.....	13
6.2. Прогнозный баланс.....	14
6.3. Бюджет движения денежных средств.....	15
7. Эффективность проекта.....	15
7.1. Финансовые показатели.....	15
7.2. Показатели эффективности.....	16
7.3. Анализ безубыточности.....	16
8. Анализ рисков.....	17
8.1. Технологические риски.....	17
8.2. Организационные и экономические риски.....	17
8.3. Риск материально-технического обеспечения.....	18
8.4. Финансовые риски.....	18
8.5. Экономические риски.....	19
8.6. Экологические риски.....	19

## \*.Резюме

### \*.\*.Сущность предполагаемого проекта и место реализации

#### Наименование проекта:

Организация бизнеса по поставкам и дистрибуции в г. Санкт-Петербург продуктов татарской национальной кухни .....

#### Цель проекта:

- получение прибыли за счет оптовых поставок в г. Санкт-Петербург продуктов татарской национальной кухни
- развитие продовольственного рынка г. Санкт-Петербург
- эффективное использование собственных средств
- обеспечение дополнительных налоговых поступлений в бюджеты всех уровней.
- повышение стоимости фирмы и благосостояния ее собственников

**Стадия развития бизнеса:** организация нового бизнеса

**Потребность в инвестициях:** \*\*\* тыс.руб.

**Объект инвестирования:** регистрационные расходы, оборотные средства, аренда

**Место реализации:** несетевая продовольственная розница г. Санкт-Петербург

Временные рамки проекта: сентябрь \*\*\*\* г. – сентябрь \*\*\*\* г. (\*\* мес.).

### \*.\*.Эффективность реализации проекта

Показатели эффективности проекта имеют следующие значения:

- Период планирования (мес.): \*\*
- Прибыль за период общая, т.р. : \*\*\*
- Выручка за период общая , т.р.: \*\*\*\*\*
- Примененная ставка дисконтирования, : \*\*

Таблица \*.\*. – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	** , **
Период окупаемости - PВ, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	**
Чистый приведенный доход - NPV , руб.	*****
Индекс прибыльности - PI	* **
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	** , **

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является эффективным. Об этом свидетельствуют:

- Достижение окупаемости (с учётом дисконтирования) за \*\* месяцев,
- Значительное положительное значение чистого приведенного дохода к концу периода расчёта,
- Значение Индекса прибыльности больше \*

- Значение показателя Внутренняя норма рентабельности существенно превышает действующую на рынке процентную ставку по долгосрочным кредитам.

### **\*.\*.Предполагаемая форма и условия участия инвестора**

Проект будет профинансирован из собственных средств инициатора проекта в объеме \*\*\* тыс.руб. При увеличении спроса сверх запланированного , возможно привлечение дополнительных инвестиций в сумме до \*-\*,\* млн.руб.

## **\*.Инициатор проекта**

Инициатором проекта являются двое физических лиц. Опыт ведения аналогичной предпринимательской деятельности у собственников отсутствует

Организационно-правовая форма осуществления проекта: вновь созданное общество с ограниченной ответственностью. Выбор этой организационно-правовой формы обусловлен необходимостью защиты имущественных интересов обоих учредителей.

Система налогообложения: традиционная (общая) . Выбор общей системы налогообложения обусловлен возможностью зачитывать НДС поставщика.

ОКВЭД \*\*.\*\*. - Оптовая торговля мучными кондитерскими изделиями

## \*. Анализ рынка и концепция маркетинга

### \*.\*. Определение основной идеи и целей проекта

Основной идеей бизнес-проекта является организация поставок и дистрибуция в г. Санкт-Петербург продуктов татарской национальной кухни:

– .....

Продукция изготавливается без использования консервантов, из высококачественного натурального сырья, что делает продукцию не только вкусной, но еще и гарантирует ее полную безопасность для здоровья, в том числе и здоровья детей.

Кроме того, по мнению исследовательской фирмы «Innova Market Insights», потребители все больше озабочены тем, откуда поступают те или иные продовольственные товары. Так же, в последнее время возрос интерес к региональным продуктам и традиционным национальным сладостям, что обещает стать одной из основных тенденций развития кондитерского рынка.<sup>1</sup>

Целевой рынок: рынок мучных кондитерских изделий и восточных сладостей г. Санкт-Петербург.

Цели проекта:

– .....

Стратегия проекта:

– .....

Для организации работы фирмы будет сформирован наемный персонал, обеспечивающий развитие сети дистрибуции продукции в г. Санкт-Петербург

### \*.\*. Анализ рынка

#### \*.\*.\*. Структура и характеристика рынка

.....

– .....

По оценкам компании Step by Step, данный сегмент в России находится на стадии насыщения. Для повышения спроса предприятия обновляют производство, придают товару фирменный стиль, создают продукцию новых видов. В данный момент отмечается тенденция к усложнению продукции, так как мучные кондитерские изделия, с одной стороны, товар практически повседневного спроса, и одновременно с другой - продукт для удовольствия. Все чаще появляется «специализированная» продукция, такая как постные изделия и сладости различных кухонь мира, которые устойчиво заняли свою нишу на российском рынке.<sup>2</sup>

Объем российского рынка мучных кондитерских изделий (МКИ) на \*\*\*\* год составил \*,\*\*\* млн. тонн. В \*\*\*\* году на МКИ на российском рынке кондитерских изделий приходилось \*\*, \*% рынка. Традиционно самым емким сегментом мучной кондитерской продукции является сладкое печенье (рисунок \*.\*.)

1 .....

2 .....

.....  
 Рисунок \*.\*. – Структура рынка мучных кондитерских изделий в натуральном выражении<sup>3</sup>

В \*\*\*\* году, по оценкам экспертов, на его долю приходилось \*\*,%, доля рулетов составила \*,% в общей структуре производства, галеты и крекеры формировали \*,%. Самыми маленькими сегментами были восточные сладости - \*,% и кексы - \*,%.

Таким образом, подсегмент «Восточные сладости» занимает \*,% рынка мучных кондитерских изделий, что составляет в натуральном выражении \*\*, тыс. тонн./год.

.....  
 Колебания спроса за \*\*\*\*-\*\*\*\* год приведены на рисунке \*.\*.

.....  
 Рисунок \*.\*. – Колебания спроса на мучные кондитерские изделия  
 Как видно, для рынка характерна сезонность. Объем продаж мучных кондитерских изделий возрастает во втором и четвертом кварталах и снижается в первом и третьем.

.....

### \*.\*.\*.Клиентская целевая группа

Целевой клиентской группой является население г. Санкт-Петербурга.

При этом, надо учитывать специфику приобретения продуктов питания домохозяйствами. По данным исследования РБК:

– .....<sup>4</sup>

Так как продукт является нетрадиционным и полезным, то типичным потребителем будут люди:

– .....

Таким образом, целевой клиентской группой являются люди в возрасте \*\*-\* лет, имеющие семью и детей, скорее всего женщины.

Исследования рынка показывают, что покупатели мучных кондитерских изделий готовы платить за упаковку, при выборе продукта руководствуются главным образом вкусовыми предпочтениями и, в последнее время, обращают внимание на качество и натуральный характер продукции. При этом, как показывает исследование<sup>5</sup>, \*\*% покупателей нечувствительны к цене. Это говорит о хороших перспективах продукции в качественной упаковке.

### \*.\*.\*.Оценка существующего спроса

.....<sup>6</sup> .....

Соответственно, объем рынка Санкт-Петербурга в общем объеме может быть определен по формуле:

$$ОР\ СПБ = (ОР\ РФ - ОР\ РТ) * Н\ СПБ / (Н\ РФ - Н\ РТ)***$$

Где

<sup>3</sup> Там же

<sup>4</sup> .....

<sup>5</sup> .....

<sup>6</sup> .....

ОР РФ – объем потребления ...

ОР РТ – объем потребления .....

Н СПБ – численность населения Санкт-Петербурга (\* млн.чел.)

Н РФ – численность населения России (\*\*\*) млн. чел.)

Н РТ – численность населения Республике Татарстан (\*, \* млн.чел.)

ОР СПБ = \*\*\*\*\*/(\*\*\*\_\*, \*)\*\*\* = \*\*\* тонн в год.

При розничных ценах \*\* руб. за \*\*\* г. продукта, объем рынка в стоимостном выражении составит:

ОР = \*\*\*\*\*/\*\*\*\*\* = \*\*, \* млн.руб./год.

Для оценки реалистичного объема сбыта можно исходить из данных об отгрузке поставщиком продукции в другие регионы РФ. Объемы отгрузок составляют около \*, \* машины в месяц (\*, \* тонны) в г. Москву и до \* машины в месяц (\*, \* тонны) в другие регионы РФ. При активной работе и сильных коммерческих усилиях представляется достижимым увеличить объем продаж в два раза по сравнению с Москвой. Таким образом, в расчетах предлагается исходить из целевого объема продаж \* машины или \*, \* тонны в месяц.

.....

### \*.\*.\*.Ожидаемая конкуренция

.....

Можно выделить следующих конкурентов: (таблица \*.\*.)

.....

Таблица \*.\*. - Конкуренты

Таким образом, можно выделить следующие особенности рынка:

.....

Цены на продукт составляют в среднем \*\*\* руб./кг. (в рознице)

Наиболее ходовая фасовка: \*\*\*\_\*\*\* гр. По оценке участников отраслевого форума, фасовка свыше \*\*\* г. не пользуется спросом.<sup>7</sup>

.....

.....При поставке в небольшие магазины несетевой розницы как правило применяется оптовая наценка на уровне \*\*\_\*\*%<sup>8</sup> из-за больших издержек на продвижение товара и логистику. Поэтому цену реализации можно установить на уровне \*\*\*% к закупочной цене, т.е. \*\*\*\*\*, \* = \*\*\* руб./кг.

### \*.\*.Маркетинг

#### \*.\*.\* Концепция маркетинга

7 .....  
8 .....



Основное направление продаж на начальных этапах развития проекта – это распространение товара силами собственного отдела продаж среди несетевой розницы.

Таким образом, предполагается организация продажи товара через торговых представителей с последующей поставкой автотранспортом с арендуемого склада.

Для стимулирования сбыта покупателям будет предоставляться отсрочка платежа на \* мес.

### \*.\*.\*.Маркетинговые цели

При осуществлении проекта предполагается реализовать следующую стратегию развития бизнеса.

1. ....

Количественные цели проекта:

1. занять не менее \*\*-% рынка

2. ....

### \*.\*.\*.План продаж

Исходя из количественных целей проекта, определим целевой план продаж за год равным:

$$ОП = ***S*N*(+%T)$$

Где

S – ежемесячный объем отгрузки

N – число торговых точек

%T – торговая надбавка

ОП = \*\*\*\*\*(\*+\*,\*) = \*,\* млн.руб. в ценах реализации или \*,\* млн.руб. в закупочных ценах.

Объем продаж в натуральном выражении составит \*,\*\*\*=\*\*, \* тонн. Данный объем продаж соответствует рыночной доле \*\*, % (\*\*,\*/\*\*\*=\*,\*\*\*)

В расчетах запланировано увеличение цен, заработных плат и тарифов на темп инфляции \*% в январе каждого года.

Выход на данный объем будет осуществляться в течение года. План продаж с учетом равномерного увеличения сбыта и сезонности приведен в таблице \*.\*.\*.

Таблица \*.\*.\*. – План выхода на целевые объемы продаж

.....

### \*.\*.\*. Тактика маркетинга

Тактика маркетинговых действий будет включать следующие элементы:

- .....

## \*.Материальные ресурсы

### \*.\*.Помещение

Учитывая небольшие объемы, снимать отдельные помещения нецелесообразно, так как аренда существенно ухудшит показатели проекта. Предлагается использовать для ведения дел помещения, находящиеся в собственности или в пользовании собственников, а также общественные места (кафе, рестораны) для проведения переговоров.

Для регистрации и приема корреспонденции предполагается использовать услугу аренды юридического адреса с почтово-секретарским обслуживанием. Стоимость составит \* т.р. на \*\* мес. Цены взяты из .....

То же относится к складскому помещению. Для хранения продукции необходим теплый склад (т.е. в котором сохраняются температуры выше нуля градусов по Цельсию). При этом у компании имеются относительно небольшие объемы складирования.

Уровень запасов рассчитан как:

$$УЗ = ОП/^{*}+СЗ$$

Где

ОП – объем реализации

СЗ – страховой запас, который нормируется как \*\*% от объема продаж за месяц.

Колебания товарного остатка в кг. показаны в на рисунке \*.\*.

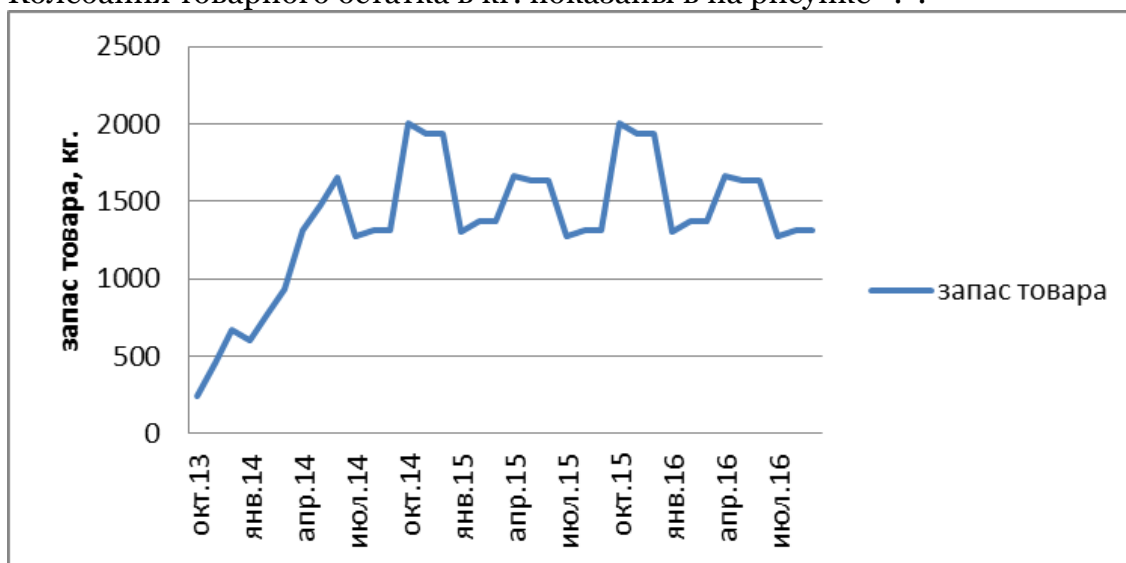


Рисунок \*.\*. – Колебания товарного остатка в кг.

.....<sup>9</sup> Учитывая упаковку, было принято меньшее значение плотности (\*\*\*) кг./куб.м.). С учетом этого, максимальный объем, занимаемый запасами составит не более \* куб.м. или \* паллетоместа.

Так как это небольшой объем, то для хранения товарного остатка предложено использовать услугу ответственного хранения.

<sup>9</sup> .....

Ответственное хранение товаров и грузов представляет собой услугу, которая позволяет значительно снизить расходы на содержание складских помещений (собственных или арендованных) и заключается в помещении товаров на склад находящийся в собственности или владении другой организации (хранителя). При этом платежи зависят только от пространства, занимаемого товаром.

В расчетах использованы расценки с сайта .....

Хранение: \*\* руб. в сутки за паллетоместо без НДС

Погрузка-разгрузка : \*\*\*\*\* = \*\*\*\*\* руб./мес. за паллетоместо без НДС.

### **\*.\*.Оборудование**

В рамках проекта не предполагается приобретение оборудования. Необходимые основные средства будут привлекаться по договорам аренды транспорта, ответственного хранения и грузоперевозки

### **\*.\*.Расходные материалы**

Так как основные ресурсы будут привлекаться по договорам оказания услуг, потребность в приобретении расходных материалов отсутствует.

### **\*.\*. Текущие расходы**

К текущим расходам предприятия относятся:

Плата за расчетно-кассовое обслуживание (принята в сумме \*\*\*\*\* руб./мес.)

Плата за бухгалтерское обслуживание: принята равной \*\*\*\*\* руб. / мес.

Плата за аренду автомобиля для развоза товара клиентам. Развоз будет осуществляться \* раз в месяц (в первые месяцы \*-\* раз). Время развоза составит \* часа. Экспедирование груза будет осуществлять торговый представитель. Для перевозки предлагается арендовать а/м Газель. Цены на аренду составляют \*\*\*\*-\*\*\* руб./час .....

### **\*.\*.Закупочная деятельность**

Закупки будет осуществлять один из собственников, территориально находящийся в г. Казань. Второй собственник будет осуществлять организацию работы компании в г. Санкт-Петербург.

Для доставки планируется использовать транспортно-экспедиционную компанию.

Оценка тарифов была выполнена с помощью калькулятора компании «Желдорэкспедиция» ..... для услуги: грузоперевозка «Казань-Санкт-

Петербург» + экспедирование (поставка от склада отправителя до склада получателя)

Для минимального месячного объема \*\*\* кг. поставок сумма расходов составила около \* т.р. с НДС

Для номинального объема поставок \*\*\*\* кг. сумма расходов составила около \*\* т.р. с НДС.

Тогда для каждого месяца величина расходов без учета инфляции рассчитана по формуле:

$$Тмг = *+(ОП-***)/(****-***)*(**-* )$$

Хранение товарного остатка планируется по договору ответственного хранения.

Расчеты с поставщиком ..... в соответствии с требованиями предприятия будут следующими:

.....

## **\*. Организация**

### **\*.\*. Организационная структура**

Организационная структура предприятия приведена на рисунке \*.\*.

.....

Рисунок \*.\*. – Организационная структура предприятия

Для осуществления проекта выбрана организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью, поскольку финансировать проект предполагается за счет вкладов двух физических лиц. Организационно-правовая форма общества с ограниченной ответственностью в наилучшей степени защищает интересы каждого из учредителей бизнеса при совместном ведении дела.

### **\*.\*. Штатное расписание**

Штатное расписание проектируемого бизнеса показано в таблице \*.\*.

Таблица \*.\*. – Штатное расписание <sup>10</sup>

.....

Таким образом, штат составит \* человека. Функции директора будет выполнять собственник предприятия.

### **\*.\*. Календарное осуществление проекта**

Календарное осуществление проекта показано в таблице \*.\*.

Таблица \*.\*. – Календарное осуществление проекта

.....

<sup>10</sup> Данные инициатора проекта

## \*. Финансовый анализ

### \*.\*. Бюджет доходов и расходов

В расчетах используются темпы инфляции, соответствующие консервативным оценкам на \*\*\*\* год (\*%)

Продажи определены исходя из:

- цены реализации продукта с НДС: \*\*\* руб./кг.
- номинального объема реализации: \*,\* тонны / мес.
- коэффициентов сезонности (\*,\*\* для первого квартала года, \*,\*\* для второго, \*,\*\* для третьего, \*,\*\* для четвертого квартала года)
- коэффициентов увеличения продаж (учитывают достижение плановых сумм по выручке). Запланировано, что увеличение продаж до планового уровня будет равномерным и займет первые девять месяцев продаж.

Поступления от продаж рассчитаны исходя из предоставления отсрочки платежа, равной две недели.

Бюджет продаж приведен в таблице \*.\*.

Таблица \*.\*. – Бюджет продаж

.....

Как видно из таблицы \*.\*., совокупный объем продаж с НДС составит \*\*, \*\* млн.руб. за три года или \*,\* млн.руб./мес.

Расходы за закуп товара рассчитаны исходя из:

- плановых объемов продаж
- нормативного товарного остатка (\*\*% от объема продаж соответствующего месяца)
- цены закупок (\*\*\* руб./кг.) скорректированной на инфляцию.

Платежи поставщику запланированы в соответствии с условиями, указанными в п. \*.\*.

Бюджет закупок показан в таблице \*.\*.

Таблица \*.\*. – Бюджет закупок

.....

Как видно из таблицы \*.\*., совокупный объем закупок составит \*\*, \* млн.руб. с НДС за три года или \*,\*\* млн.руб./мес.

Расходы на персонал рассчитаны исходя из ставок оплаты труда, приведенных в таблице \*.\*. В бюджет включены зарплатные налоги: НДФЛ (начислен на сумму, выдаваемую на руки по ставке \*\*%/\*,\*\*), взносы в социальные фонды по ставке \*\*% (начисляется на сумму заработной платы «на руки» и НДФЛ)

Расчеты по заработной плате производятся: \*\*% в том же месяце, \*\*% в следующем месяце за месяцем начисления. Уплата налогов производится в месяце, следующем за месяцем начисления.

Бюджет расходов на персонал приведён в таблице \*.\*.

Таблица \*.\*. – Бюджет расходов на персонал

.....

Как видно из таблицы \*.\*., расходы на персонал составят \*,\*\* млн.руб. за три года или около \*\*, т.р./мес. в среднем.

Логистические расходы включают:

- расходы на поставку товара в Санкт-Петербург
- расходы на ответственное хранение
- расходы на развоз товара по торговым точкам

Суммы логистических расходов определены в соответствии с п. \*.Бизнес-плана

Оплата логистических расходов осуществляется в том же месяце. Бюджет логистических расходов показан в таблице \*.\*.

Таблица \*.\*. – Бюджет логистических расходов

.....

Как видно из таблицы \*.\*., совокупные логистические расходы составляют \*,\*\* млн.руб. или \*\*, т.р. в среднем в месяц.

Прочие расходы включают:

- расходы на расчетно –кассовое обслуживание (РКО)
- расходы на оплату юридического адреса
- расходы на ведение бухучета
- расходы на регистрацию компании

Суммы расходов приведены в таблице \*.\*.

Таблица \*.\*. – Бюджет прочих расходов

.....

Как видно из таблицы \*.\*., прочие расходы составляют \*,\*\* млн.руб. или \*\*, т.р. в среднем в месяц.

Далее рассчитаем суммы платежей по НДС в бюджет. Расчет приведен в таблице \*.\*.

Таблица \*.\*. – Расчет сумм платежей НДС в бюджет

Продолжение таблицы \*.\*.

.....

Далее , на основании расчетов построим бюджет доходов и расходов.(Таблица \*.\*.)

Таблица \*.\*. – Бюджет доходов и расходов

.....

Как видно из таблицы \*.\*., прибыль составит \*,\*\* млн.руб. или в среднем \*\*, т.р./мес.

### **\*.\*. Прогнозный баланс**

Рассчитанные данные позволяют построить прогнозный баланс (Таблица \*.\*.). Финансовые показатели баланса приведены в таблице \*.\*.

Таблица \*.\*. – Прогнозный баланс

.....

Балансовая прибыль образуется во \* кв. \*\*\*\* года и далее растёт быстрыми темпами.

### **\*.\*. Бюджет движения денежных средств**

Бюджет движения денежных средств показан в таблице \*.\*.

Таблица \*.\* – Бюджет движения денежных средств

.....

Как видно из таблицы \*.\* , проект является финансово реализуемым (кассовые разрывы отсутствуют). Остаток денежных средств по завершении проекта составляет \*,\*\* млн.руб.

### **\*.Эффективность проекта**

#### **\*.\*.Финансовые показатели**

Финансовые показатели по проекту рассчитаны на основании прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках.

Таблица \*.\* – Финансовые показатели

.....

Коэффициент достаточности собственного оборотного капитала к концу периода планирования принимает значительное положительное значение. Это означает не только отличную финансовую устойчивость будущего бизнеса, но и образование к концу периода свободных денежных средств, которые могут быть направлены на развитие бизнеса.

Коэффициенты автономии и ликвидности находятся на высоком положительном уровне

Показатели рентабельности оборота невелики, что нормально для оптовой торговли. Показатели рентабельности капитала и активов являются высокими.

## \*.\*.Показатели эффективности

Ставка дисконтирования для расчетов принята на уровне среднего уровня ставок по кредитам для малого бизнеса и составляет \*\*%.

Рассчитанные показатели имеют достаточно высокие значения, свидетельствующие об инвестиционной привлекательности проекта.

Таблица \*.\*. – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	** , **
Период окупаемости - РВ, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - ДРВ, мес.	**
Чистый приведенный доход - NPV , руб.	*****
Индекс прибыльности - PI	* **
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	** , **

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является эффективным. Об этом свидетельствуют:

- Достижение окупаемости (с учётом дисконтирования) за \*\* месяцев,
- Значительное положительное значение чистого приведенного дохода к концу периода расчёта,
- Значение Индекса прибыльности больше \* ,
- Значение показателя Внутренняя норма рентабельности существенно превышает действующую на рынке процентную ставку по кредитам.

## \*.\*.Анализ безубыточности

Анализ безубыточности выполнен по среднемесячным данным. Результаты показаны в таблице \*.\*. и на рисунке \*.\*.

Таблица \*.\*. – Результаты анализа безубыточности

показатель	значение
выручка, руб.	*****
переменные расходы, руб.	*****
постоянные расходы, руб.	*****
объём продаж, кг.	**** , **
средняя цена , руб.	***
удельные переменные расходы, руб.	***
точка безубыточности, руб.	*****
точка безубыточности, кг..	**** , **
зона безопасности, руб.	*****
зона безопасности, кг..	*** , ***
зона безопасности, % к фактическому объёму продаж	** , **%



.....

Рисунок \*.\*. – График безубыточности

Как видно из таблицы и из рисунка, для выхода на рентабельность необходимо реализовывать в среднем на менее \*,\*\*\* тонны продукции в месяц, что составляет около \*/\* планового среднемесячного объема. Зона безопасности небольшая, что делает прибыль зависимой от колебаний объема продаж.

## \*.Анализ рисков

### \*.\*.Технологические риски

К заслуживающим внимания технологическим рискам относятся:

- Риск нарушения температурного режима при хранении и перевозке, .  
**Риск нарушения температурного режима при хранении и перевозке.** Продукт требует хранения и перевозки при плюсовой температуре. Подморозка продукта ведет к порче продукта в силу утраты товарного вида

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая, так как обычно температурный режим является одним из существенных условий перевозки/хранения груза..

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – хорошие

### \*.\*.Организационные и экономические риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск ненадлежащего качества администрирования бизнеса
- Риск высоких издержек на ответственное хранение и перевозку.
- Риск возникновения конкуренции

**Риск ошибок в подборе персонала.** Недостаточная компетенция и дисциплина персонала может стать причиной возникновения убытков в виде недополученных доходов, излишних расходов или увеличения сроков окупаемости проекта. Также торговый представитель может сам организовать поставки товара своим клиентам.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая .

**Возможность управления риском** – средняя.

**Риск ненадлежащего качества администрирования бизнеса** В условиях уменьшения интенсивности контроля собственника за менеджером и

сотрудниками возможно возникновение злоупотреблений со стороны торговых представителей.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя .

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – средняя .

**Риск высоких издержек на ответственное хранение и перевозку.** Данный риск выражается в росте логистических издержек вследствие повышения тарифов за перевозку и ответственное хранение.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – невысокая, в силу относительно небольшой доли логистических услуг в себестоимости.

**Возможность управления риском** – высокая .

**Риск возникновения конкуренции** Так как бизнес сравнительно легко организовать, весьма вероятно появление конкурирующих компании, что приведет к уменьшению темпов роста бизнеса, снижению цен и , в перспективе, доходов.

**Меры по снижению (исключению) риска:**.....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

#### **\*.\*.Риск материально-технического обеспечения**

**Риском материально-технического снабжения является срыв поставок товаров**

**Риск срыва поставок товаров** ведет к сокращению объемов продаж и , соответственно недополучению дохода. Кроме того, непоставка товаров в сроки может привести к соответственно разрыву отношений с клиентами.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

#### **\*.\*.Финансовые риски**

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

**Риск неплатежей.** Негативное влияние данного вида риска проявляется в недостатке средств у предприятия, снижении прибыли.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – средняя.

**Возможность управления риском** – средняя.

**Риск недостатка финансирования проекта.** Негативное влияние данного вида риска проявляется в отсутствии возможности осуществить или закончить реализацию проекта по причине отсутствия финансовых средств

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.

**Степень влияния** – средняя.

**Возможность управления риском** – высокая.

#### **\*\*.Экономические риски**

**Риск существенного изменения в системе налогообложения.**

Значительные изменения в системе налогообложения, увеличение ставок налогов, порядка исчисления и уплаты налогов, отмена льгот, способны оказывать серьезное негативное влияние на рассматриваемый проект.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – нет.

#### **\*\*.Экологические риски**

Экологические требования к товарам подтверждаются сертификатами качества продукции и сопроводительными документами на каждую партию. За поставку продукции ненадлежащего качества ответственность несет производитель. Соответственно, экологические риски отсутствуют.