

2013

Бизнес-план торгового
предприятия в области предметов
сервировки стола



Кручинецкий СМ
Питер-Консалт
05.06.2013

Оглавление

I.	Резюме	2
1.1.	Сущность предполагаемого проекта и место реализации	2
1.2.	Эффективность реализации проекта	4
1.3.	Предполагаемая форма и условия участия инвестора.....	4
II.	Инициатор проекта	4
III.	Анализ рынка и концепция маркетинга	5
3.1.	Определение основной идеи, целей и стратегии проекта.....	5
3.1.1.	Основная идея проекта.....	5
3.1.2.	Цели и задачи	6
3.1.3.	Стратегия проекта	7
3.2.	Спрос и рынок.....	9
3.2.1.	Характеристика рынка	9
3.2.2.	Клиентская целевая группа	11
3.2.3.	Оценка существующего спроса.....	12
3.2.4.	Ожидаемая конкуренция	22
3.3.	Маркетинг	25
3.3.1.	Маркетинговые цели	25
3.3.2.	Концепция маркетинга.....	26
3.3.3.	Тактика маркетинга	26
IV.	Материальные ресурсы	36
4.1.	Помещения	36
4.2.	Оборудование.....	38
4.3.	Текущие издержки и расходные материалы	38
4.4.	Закупочная деятельность	40
V.	Организация.....	40
5.1.	Организационная структура	40
5.2.	Штатное расписание	42
5.3.	Основные обязанности ведущих сотрудников	43
5.4.	Календарное осуществление проекта	44
VI.	Финансовый анализ.....	46
6.1.	Бюджет движения денежных средств	46
6.2.	Прогнозный баланс.....	47
6.3.	Бюджет доходов и расходов	49
VII.	Эффективность проекта	50
7.1.	Финансовые показатели	50
7.2.	Показатели эффективности	51
7.3.	Анализ чувствительности	52
VIII.	Анализ рисков	54
8.1.	Организационный и управленческий риск.....	54
8.2.	Риск материально-технического обеспечения	54
8.3.	Финансовые риски.....	55
8.4.	Экономические риски	55
IX.	Приложения.....	56
	Приложение 1. Расчет экономической целесообразности.....	56

I. Резюме

1.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации

Целью бизнес-плана является презентация проекта создания рентабельного торгового предприятия на рынке предметов сервировки стола.

Инициаторы проекта планируют организацию торгового предприятия «XXX» по импорту и дистрибуции на территории РФ салфеток и скатертей из нетканого бумажного полотна итальянского производства. Главная особенность продукции состоит в том, что она имитирует ткань привлекательного вида, но имеет гораздо более низкую (в *-** раз для салфеток и **-** раз для скатертей) цену, чем текстильные изделия. На сегодня идентичные изделия на рынке России отсутствуют, и потребность в них, как показано в данном бизнес-плане, существует. Таким образом, авторы бизнес-плана полагают, что, при условии грамотного позиционирования и продвижения, продукция компании «XXX» будет пользоваться спросом и рассматриваемое предприятие окажется прибыльным.

Продукты:

- скатерти из нетканого бумажного полотна;
- салфетки из нетканого бумажного полотна.

Покупатели:

- рестораны класса выше среднего;
- событийные кейтеринги (предприятия и службы, оказывающие подрядные услуги по организации и комплексному обслуживанию торжеств, празднеств и других мероприятий в помещении и на выезде);
- розничные сети;
- интернет-пользователи.

Место реализации проекта (в порядке очередности):

Санкт-Петербург, Москва.

Основные аргументы в пользу успешной реализации проекта:

-

Основные проблемы, связанные с планируемой деятельностью:

-

1.2. Эффективность реализации проекта

Показатель	
Ставка дисконтирования, %	*, **
Период окупаемости - РВ, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	**
Средняя норма рентабельности - ARR, %	***, **
Чистый приведенный доход - NPV	** *** **
Индекс прибыльности - PI	*, **
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	***, **
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	***, **

Период расчета интегральных показателей – ** месяцев.

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

- достижение окупаемости (с учётом дисконтирования) за ** месяцев;
- высокое положительное значение чистого приведенного дохода к концу периода расчёта;
- значение Индекса прибыльности значительно больше *;
- значение показателя Модифицированная внутренняя норма рентабельности в несколько раз превышает процентную ставку по долгосрочным кредитам.

1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора

Требуемый объем финансирования проекта: * *** ** рублей

Источники финансирования проекта: собственные средства инициаторов проекта * *** ** рублей, средства инвестора – * *** ** рублей.

II. Инициатор проекта

ООО «XXX»

III. Анализ рынка и концепция маркетинга

3.1. Определение основной идеи, целей и стратегии проекта

3.1.1. Основная идея проекта

Идея проекта - результат поездок его инициаторов по Европе, в том числе, Италии, где к антуражу ресторанного отдыха относятся гораздо внимательнее, чем в России. К примеру, салфетки, подаваемые на стол в итальянских кафе даже среднего класса, почти всегда имеют привлекательный внешний вид и фактуру, оригинальный дизайн и отражают позиционирование и стиль заведения. Причина такого внимания к деталям – понимание европейскими рестораторами того, что посетитель приходит в ресторан или кафе не только поесть, но и получить положительные эмоции от интерьера и обращения с предметами на столе. Учитывая опыт европейских предпринимателей в ресторанном бизнесе, следует предположить, что такие дополнительные расходы на сервировку окупаются.

С другой стороны, атрибуты европейского образа жизни один за другим приходят и в Россию с ростом доходов населения мегаполисов. Если нет серьезных преград в менталитете, традициях и существующей материальной культуре, такие атрибуты приживаются. Для продукции, поставляемой «XXX» таких преград нет, а в отдельных регионах сбыта есть дополнительные стимулы для развития ее популярности среди потребителей, и авторы бизнес-плана полагают, что в ближайшие *-* лет она займет свое место на рынке так или иначе.

Существуют следующие свободные ниши на рынке – спрос со стороны потребителей, не удовлетворяемый существующим предложением:

1.
2.
3. .

3.1.2. Цели и задачи

Цели:

-

Задачи:

1.

3.1.3. Стратегия проекта

Компанией «XXX» заключен договор на эксклюзивную поставку продукции с итальянским производителем.

На момент написания бизнес-плана инициаторами проекта проведен мониторинг рынка путем личных переговоров с участниками рынка и непосредственно потенциальными покупателями, а также за счет работы торговых представителей. Потенциальным клиентам была продемонстрирована продукция и названы цены. Ряд компаний выразил готовность заключить договор на поставку продукции, как только первая партия окажется в распоряжении «XXX».

В связи с этим, инициаторами проекта был размещен заказ на контейнер с продукцией вместимостью ** паллет. Ассортимент контейнера (структура по типу и размеру изделий и рисунку) составлен исходя из предпочтений клиентов, выразивших желание заключить договор на поставку.

Доставка контейнера и всех последующих будет осуществляться международной транспортной компанией, срок доставки – три недели. Размещение заказа на продукцию производится за две недели до отгрузки с **%-процентной предоплатой. Исходя из этих условий и сформированного в данном бизнес-плане прогноза продаж, будет осуществляться планирование поставок продукции.

Объем реализации на первом этапе развития бизнеса будет ограничен, прежде всего, географией сбыта и охватом клиентов торговыми представителями компании.

В мае будет

3.2. Спрос и рынок

3.2.1. Характеристика рынка

Продукция компании «XXX» представляет собой высококачественные предметы сервировки стола. Это:

- скатерти из нетканого бумажного полотна;
- салфетки из нетканого бумажного полотна.

Поставщики продукции аналогичного назначения – в основном компании, нацеленные на обслуживание предприятий сектора HoReCa. Более крупные

поставляют скатерти и салфетки в числе большого ассортимента другого ресторанного оборудования. Крупные поставщики исключительно текстиля или салфеток, как правило, одновременно являются и производителями. Бюджетная продукция производится из отечественного сырья, более качественная – из импортного, премиальная – импортируется в готовом виде из Италии, Испании, Германии, Франции.

Сервировочные скатерти и салфетки премиум-класса для их основных потребителей – ресторанов и кейтерингов - являются расходным материалом. Таким образом, рынок предметов сервировки является проекцией рынка ресторанных и кейтеринговых услуг.

По итогам ****, оборот ресторанного рынка составил *** млрд. рублей (Источник), из которых ***,* млрд. рублей приходится на Москву (Источник -).

Рынок ресторанного питания делится на три основных ценовых сегмента:

- Quick&Casual (Fast Casual) со средним чеком до *** рублей;
- Casual Dining со средним чеком ***-**** рублей;
- Fine Dining свыше со средним чеком свыше **** рублей.

В первых двух сегментах для покрытия стола используются плэйсметы, дорожки, либо недорогие синтетические скатерти. При этом, значительная часть новых заведений предпочитает вообще не использовать покрытия, или использовать плэйсметы. Салфетки в таких ресторанах, как правило, наиболее недорогие, от *,** рублей за штуку.

Использование тканевых скатертей и салфеток характерно для ресторанов высшего ценового сегмента. Тканевые салфетки и скатерти в данном случае являются показателем статуса заведения. Отказ от покрытия стола может быть обусловлен особым дизайнерским решением или типом заведения. Тканевые скатерти могут не использоваться в пабах и ресторанах с исключительно японской кухней.

Как минимум *% (источник -) от ресторанного рынка Москвы, что составляет **, * млрд. рублей, состоит из ресторанов со средним чеком от **\$ и, таким образом, является основным потребителем тканевого столового белья.

По данным количество ресторанов со средним чеком от **** р. в Санкт-Петербурге составляет ***, в Москве - ****. Рост ресторанного рынка происходит, в основном, за счет развития среднего сегмента.

Анализ рынка кейтеринга позволяет сделать следующие выводы:

.....

Выводы:

.....

3.2.2. Клиентская целевая группа

Основными целевыми группами в секторе HoReCa являются:

-

Среди розничных сетей:

-

Причины выбора целевых регионов следующие:

Санкт-Петербург и Москва:

- занимают **% от российского оборота общественного питания (Источник -);
- первое (Москва) и второе (Санкт-Петербург) место по потребительским расходам на душу населения в европейской части России (Источник -);
- крупнейшие потребительские рынки;
- за счёт большого количества граждан, имеющих возможность путешествовать за границей, а также, за счёт присутствия европейского бизнеса более всего подвержены европейским трендам.

3.2.3. Оценка существующего спроса

Спрос со стороны ресторанов:

В соответствии с определенным целевым сегментом, рассматривается объем спроса со стороны ресторанов со средним чеком от **** р.

Объем спроса предлагается оценить, основываясь на количестве заведений в целевых городах, среднем количестве посетителей и, соответственно, потребности в салфетках и скатертях.

По данным_ количество ресторанов со средним чеком от **** р. в Санкт-Петербурге составляет ***, в Москве - ****.

Расчет среднего количества посетителей в месяц на * квадратный метр ресторанов верхнего ценового сегмента представлен в Приложении * и составляет

*,*** человек. Исходя из средней площади ресторанов верхнего ценового сегмента в *** кв. м., * салфетки на посетителя и одной скатерти на двух, рассчитаем потенциальное потребление продукции «XXX»:

Показатель	Санкт-Петербург	Москва	Всего
Кол-во ресторанов со средним чеком от **** р.	***	****	****
Количество посетителей ресторанов со средним чеком от **** р. в месяц, тыс. человек	****	****	****
Потенциальный объем потребления скатертей "XXX", тыс. кв. м.	****	****	****
Потенциальный объем потребления салфеток "XXX", тыс. штук в месяц	****	****	****

Таким образом, объем потенциального потребления в сегменте ресторанов составит месяц **** тыс. кв. м. скатертей и **** тыс. штук салфеток.

Спрос со стороны кейтерингов:

Потенциальный объем спроса со стороны кейтерингов определен на основе количества гостей мероприятий, организуемых кейтеринговыми компаниями в целевых городах.

Как показано в пункте *.*.*. «Характеристика рынка», объем кейтеринговых услуг ресторанного сегмента в Санкт-Петербурге оценивается в *** млн. рублей, в Москве *,* млрд. рублей.

По оценке лидера рынка кейтеринга компании Sodexho, в ресторанном кейтеринге счет на одного человека составляет **-** долларов США (Источник). Таким образом, приняв средний счет в **** рублей и потребность в столовом белье как *,* кв. м. скатерти на * человека и * салфетки на человека на мероприятие, можно оценить потенциальный объем спроса:

Показатель	Санкт-Петербург	Москва	Всего
Объем рынка кейтеринговых услуг,	*****	*****	*****

тыс. рублей в месяц			
Количество посетителей мероприятий, организуемых кейтерингами в месяц, тыс. человек	**	***	***
Потенциальный объем потребления скатертей "XXX", тыс. кв. метров в месяц	**	**	**
Потенциальный объем потребления салфеток "XXX", тыс. штук в месяц	**	***	***

Спрос со стороны розничных сетей:

Среди розничных сетей основными покупателями будут сеть Metro и премиальные супермаркеты.

Потенциальный объем потребления розничными сетями определен на основе данных о месячном объеме продаж продукции основного конкурента YYY в трех магазинах Metro в Санкт-Петербурге, предоставленных сотрудником Metro.

Нужно отметить, что

Ассортимент YYY в Metro включает более ** позиций, в том числе более дешевые салфетки малых размеров (** и ** см), не имитирующие ткань. Рассматривались данные только по салфеткам и скатертям YYY верхнего ценового сегмента, имитирующим льняное полотно. Продажи в штуках по трем магазинам были усреднены:

.....

Всего было продано в среднем по одному магазину **** квадратных метров скатертей и **** салфеток за месяц.

В Санкт-Петербурге планируется реализация в двух розничных сетях премиум-класса – Таким образом, потенциальный объем потребления розничными сетями составит:

Показатель	Санкт-Петербург	Москва	Всего
------------	-----------------	--------	-------

Залов Metro	*	**	**
Супермаркетов	**	**	**
объем потребления скатертей "XXX", тыс. кв. м. в месяц	**	**	***
объем потребления салфеток "XXX", тыс. штук в месяц	**	***	***

Отметим, что высокая «плата за вход» супермаркетов может стать барьером для развития продаж в розничных сетях. Например, сбыт через сеть Metro оправдан в том случае, если в месяц объем продаж салфеток в одном магазине превышает **** штуки:

Минимальный объем = **** руб. (плата за годовую аренду позиций в месяц) / (*, ** руб. (средняя входная цена) – *, ** руб. (себестоимость, включая расходы на импорт и хранение) – *, ** (ретро-бонус Metro)) = **** штук.

Спрос в Интернете

Прежде всего отметим, что компания «XXX» планирует продвигать на рынок новую, эксклюзивную продукцию. Такого рода продукция

Отметим также, что профессиональные покупатели гораздо более

Наконец отметим, что спрос ресторанов и кейтерингов

Что касается частных лиц, По данным wordstat.yandex.ru в Москве и Санкт-Петербурге в Яндексе были зарегистрированы запросы со словосочетаниями:

«бумажные скатерти» - *** в месяц,

«одноразовые скатерти» - **** в месяц,

«красивые салфетки бумажные» - *** в месяц.

Даже если какие-либо словосочетания не учтены, количество запросов в месяц не превышает ****, в год – ** ***. Чтобы оценить эту цифру, давайте сравним её с трафиком Яндекса по какому-либо другому потребительскому рынку. Классическим примером является Интернет-рынок пластиковых окон: * *** *** запросов «пластиковые окна» в Яндекс за **** год по Санкт-Петербургу и Москве. То есть трафик почти в *** раз выше, чем на рассматриваемом рынке.

Оценим потенциал этого канала сбыта. Для Интернет-магазина хорошим уровнем конвертации посетителя в покупателя является значение в *%. То есть, даже если планируемый Интернет-магазин посетят все пользователи, задающие целевые запросы в Яндексе, можно ожидать за год **** частных лиц – покупателей из Яндекса и порядка *** – из Google (согласно долям поисковиков). Прогнозируемая покупка – упаковка салфеток (***) + упаковка скатертей (**** руб.), итого **** руб.

Таким образом, потенциальный объём продаж частным лицам в Интернет-канале – * *** руб. в год. На самом деле, даже если постоянно держать Интернет-магазин в ТОПе поисковиков, доля посещений по статистике Яндекса не может быть больше **% (остальные посетители предпочтут конкурентов).

Таким образом, прогнозируемый объём продаж частным лицам в Интернет-канале – *,* млн. руб. в год то есть величина, которой можно пренебречь.

Стимулирующие факторы спроса на продукцию «XXX»:

-

Выводы:

-

План продаж

График плана продаж без поправок на сезонность будет представлять собой так называемую S-образную кривую, отражающую динамику вывода на рынок новой продукции. Кривая плана продаж будет характеризоваться умеренным ростом на начальном этапе, определяемым временем, требующимся для налаживания сбыта и логистики. Также она отражает сезонные колебания спроса и момент выхода на московский рынок:

.....

3.2.4. Ожидаемая конкуренция

Продукция «XXX» отличается от обычных салфеток высшего ценового сегмента, прежде всего, сходством по внешнему виду и фактуре с текстилем. Проще говоря, человек, не знающий, что изделие сделано из бумаги, думает, что держит в руках тканевую салфетку.

На сегодня продукция, полностью идентичная по своим свойствам продукции «XXX», на рынке России отсутствует. Более того, по информации инициаторов проекта, поставщик продукции - итальянское производство – не имеет аналогов в мире. Технология изготовления запатентована.

На российском рынке существуют единственная компания, поставляющая продукцию схожих свойств – ЗАО «YYY».

ЗАО «YYY» является

Несмотря на большое количество проиндексированных страниц, видимость (отношение числа эффективных показов сайта к общему числу поисков по заданным запросам) по русскоязычному запросу для Яндекс и Google «одноразовые салфетки под ткань» видимость составляет всего *,**%, позиция в результатах поиска – **.

Позиция	Сайт конкурент	Видимость
*		*
*		*
*		*
*		* **
**		* **
**		* ***

Как видно из таблицы,

По другим релевантным запросам сайт не входит в первую двадцатку.

Таким образом,

Основные регистрационные данные компании:

Как видно из показателей бухгалтерской отчетности компании, выручка стабильно росла на протяжении с **** по **** и упала на **% в кризисный **** год:

Показатель, рублей	****	****	****	****	****
Активы всего	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Валовая прибыль	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Выручка от продажи	** *** **	** *** **	** *** **	*** *** **	*** *** **
Кредиторская задолженность	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Нераспределенная прибыль	* *** **	* *** **	* *** **	* *** **	* *** **
Оборотные активы	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Прибыль от продажи	* *** **	* *** **	* *** **	** *** **	** *** **
Чистая прибыль	* *** **	* *** **	* *** **	_*** **	* *** **

Наиболее острая конкуренция с «УУУ» ожидается в сегменте розницы. Продукция «ХХХ» будет находиться на полках рядом с УУУ в одних и тех же розничных сетях в одной ценовой категории.

Цены в рознице:

.....

Таким образом,

Выводы:

.....

3.3. Маркетинг

3.3.1. Маркетинговые цели

Целями усилий по продвижению продукции являются:

-

3.3.2. Концепция маркетинга

.....

3.3.3. Тактика маркетинга

Позиционирование

.....

Конкурентные преимущества продукции:

-

Ценообразование

Цены в прайс-листе определены исходя из конкурентной обстановки, учитывая уникальные качества продукции:

.....

Каналы сбыта

.....

Программа продвижения

.....

.....

.....

Бюджет маркетинговых мероприятий

Позиционирование в премиум-классе предъявляет следующие требования к рекламным материалам компании:

-

Данные соображения учитывались при оценке расходов на создание сайта и рекламных материалов.

Затраты на продвижение постатейно определены, исходя из предложений в открытых источниках сети Интернет, а также оценочным методом.

Затраты на полиграфию рассчитаны исходя из следующих условий:

-

Таким образом, обеспечение полиграфией с июня **** по май **** составит = (****+****)*****,**+**** = *** тыс. рублей, с июня **** по май **** = ****+****,** = *** тыс. рублей.

Бюджет маркетинговых мероприятий представлен на следующей странице, (тыс. рублей).

IV. Материальные ресурсы

4.1. Помещения

.....

Расчет издержек на прием, хранение и комплектование заказов произведен в соответствии с планом продаж и тарифами операторов. Были приняты следующие расчетные показатели, определенные на основе отгрузочного листа по первому контейнеру с продукцией:

Таким образом, в соответствии с усредненными тарифами операторов, затраты на складское обслуживание составили:

.....

График складских издержек, тыс. рублей:

.....

4.2. Оборудование

.....

.....

4.3. Текущие издержки и расходные материалы

.....

Текущие издержки:

.....

4.4. Закупочная деятельность

Закупка продукции производится в соответствии со следующими условиями:

-

План закупок:

.....

V. Организация

5.1. Организационная структура

Юридические аспекты

.....

Профессиональная поддержка

Планируется использование следующих источников профессиональной поддержки:

-

Организация интернет-магазина

Также потребуется подключение к различным платежным системам для интернет-магазина. На планируемом периоде деятельности предприятия покупателям интернет-магазина будут предлагаться следующие способы оплаты:

- наличные деньги (курьеру транспортной компании при получении);
- электронные деньги (Яндекс Деньги и Qiwi);
- банковская карта;
- терминалы оплаты;

Данные способы оплаты являются как наиболее востребованными покупателями (Источник), так и наиболее оптимальными исходя из доставки товара только в пределах городов, где будут расположены подразделения компании.

.....

Курьерская доставка товара будет осуществляться

5.2. Штатное расписание

Размер оплаты труда сотрудников определен, исходя из предложений на сайтах по трудоустройству:

.....

5.3. Основные обязанности ведущих сотрудников

1. Генеральный директор

-

2. Коммерческий директор

-

3. Начальник отдела продаж

-

5.4. Календарное осуществление проекта

VI. Финансовый анализ

6.1. Бюджет движения денежных средств

.....

Свободные денежные средства

6.2. Прогнозный баланс

К моменту начала планирования учредители бизнеса уже понесли некоторые расходы, а именно:

.....

Прогнозный баланс выглядит следующим образом

.....

Суммарный собственный капитал

6.3. Бюджет доходов и расходов

.....

Как видно из таблицы,

VII. Эффективность проекта

7.1. Финансовые показатели

.....

Показатели ликвидности

7.2. Показатели эффективности

Показатель	
Ставка дисконтирования, %	* ** ,
Период окупаемости - РВ, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	**
Средняя норма рентабельности - ARR, %	*** ** ,
Чистый приведенный доход - NPV	** *** **
Индекс прибыльности - PI	* ** ,
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	*** ** ,
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	*** ** ,

Период расчета интегральных показателей – ** месяцев.

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

-

7.3. Анализ чувствительности

.....

Анализ чувствительности по дисконтированному периоду окупаемости (DBP) показывает, что

VIII. Анализ рисков

8.1. Организационный и управленческий риск

1. Основным организационно-управленческим риском является срыв плана продаж.

Для минимизации данного риска следует:

-

2. Риск претензий, связанных с использованием зарегистрированного товарного знака.

.....

8.2. Риск материально-технического обеспечения

1. Основной риск в данной группе связан с возможными задержками в отгрузке продукции от производителя.

2. Риск задержек контейнеров на таможне.

.....

3. Риск порчи и пропажи товара при транспортировке из Италии и при хранении на складе.

.....

8.3. Финансовые риски

Финансовый риск связан, прежде всего, с возможностью несвоевременной оплаты со стороны покупателей, а также с сезонными колебаниями спроса на продукцию. С целью минимизации данного риска следует:

-

8.4. Экономические риски

Нужно признать, что экономические риски проекта существуют и связаны они, в первую очередь, с тем, что в случае падения доходов населения, спрос на продукцию может значительно упасть как со стороны частных лиц, так и со стороны компаний.

Основным способом компенсации данного риска является

IX. Приложения

Приложение *. Расчет экономической целесообразности

.....