

НЕЗАВИСИМЫЕ  
АНАЛИТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

Navigating Business Through a Changing World™

# **BUSINESS PLAN**

Апрель, 2005

## **Меморандум конфиденциальности**

Этот бизнес-план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения по финансированию данного проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо иных целей, а также передаваться третьим лицам. Принимая, на рассмотрение этот бизнес-план, получатель берет на себя ответственность и гарантирует возврат данной копии инициатору проекта по указанному адресу, если он не намерен участвовать в финансировании проекта

Все данные, оценки, планы, предложения и выводы, приведенные по данному проекту, касающиеся ее потенциальной прибыльности, объемов реализации, расходов, нормы прибыли и будущего ее уровня, основываются наилучшим образом на согласованных мнениях всего коллектива участников разработки проекта.

Информация, содержащаяся в данном бизнес-плане, получена из источников, заслуживающих доверия.

## **1. Резюме проекта**

В целях данного бизнес-плана планируется создание сети (10 объектов) городских кафе под товарной маркой (рабочее название) «Белль кафе». Бизнес – план документ призванный убедить инвесторов или кредиторов в целесообразности вкладывания денег в предприятие, а так же он имеет важное значение и для управленческого персонала фирмы, поскольку точно определяет содержание целей предприятия, а так же время и пути их достижения.

Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания. Данное предприятие будет заниматься реализацией готовой пищевой продукции. Блюда будут всегда качественные и свежие.

Производимую продукцию планируется распространять в пределах кафе, в дальнейшем так же возможно наладить доставку части продукции на дом или в офис.

Основным требованием к персоналу будет являться наличие необходимой профессиональной квалификации, а так же имеющие опыт работы в местах общественного питания.

Максимально возможная прибыль является основной целью, ради которой создаётся предприятие. Прибыль предприятия прямо пропорциональна, зависит от его производительности и формирования оптимальной атмосферы. Следовательно, только при максимальной производительности и при использовании всех производственных ресурсов можно добиться максимальной прибыли.

В будущем планируется открыть сеть кафе.

## **2. Общая миссия кафе и позиционирование**

Москва, бурно развивающийся мегаполис, ориентированный на развитые страны Западной Европы. В Москве действует постоянное предложение товаров и услуг, свойственных мегаполисам этих стран.

Одной из наблюдаемых тенденций современного европейца является забота о собственном здоровье, о качестве потребляемой пищи и что немаловажно образу жизни и проведению досуга. Этим объясняется тот пик потребления японской кухни, который мы наблюдаем сейчас. Но московский бомонд всегда положительно относится к нововведениям, относящимся к модной, здоровой и качественной пище, предлагаемой временем.

Находясь в Западных странах становишься наблюдателем обыденности, с которой европейцы относятся к потреблению морепродуктов, и в частности к культуре потребления устриц. Сама процедура напоминает великосветский ритуал, который возвращает нас к временам и привычкам дворянского высшего света. Невозможно также не вспомнить о всех невероятно полезных свойствах этого продукта, самого по себе являющегося афродизиак. Издревле известно о настраивающих на любовный лад дюжине устриц. Исследовав рынок мы пришли к выводу, что предложение устриц охватывает в основном рестораны высокой гастрономии.

Человеку с средним доходом обычно не свойственно посещать подобные заведения. Именно на него и ориентированна наша концепция «В ритме твоего города». Где в обстановке городского кафе за демократичные деньги человек со средним достатком может позволить себе пообедать, поужинать и т. д.

Кафе позиционируется как идеальное место для романтического свидания, деловой встречи или дружеского ужина. Кафе ориентировано на европейскую кухню с морским уклоном. В меню значительное место занимают блюда из рыбы и морепродуктов. Белль кафе ориентировано на здоровую правильную пищу.

Большое значение в меню уделяется кофейным и чайным напиткам. Посетители кафе могут и поесть в данном заведении и выпить чашечку отличного кофе или чая, поэтому кофейная и чайная карты будут призваны удовлетворить любой спрос.

Также любителей кухни «Белль кафе» объединяет то, что они ездят на иномарках среднего класса, предпочитают отдыхать за границей, читают «глянцевые» журналы и считают себя специалистами своего дела.

Очевидно, что именно средний чек (16-20 долларов) сказывается на позиционировании кафе и формировании целевой аудитории, которой в данном случае являются мужчины в возрасте 26 - 40 и женщины – 18 – 35 лет. При этом из общего количества посетителей мужчин - 35 и женщин – 65 процентов. В основном это менеджеры среднего звена с доходами от \$600, которые проживают в районе расположения кафе, работают неподалеку или приезжают по выходным.

Концепция городского кафе

- Слоган: ***В ритме твоего города***
- Основная концепция: оптимально подобранные чайная и кофейные карты, кондитерки, винная карта, устрицы и блюда из морепродуктов.
- Миссия: создание утонченного заведения с четко продуманной концепцией a la France, где можно вкусно поесть и попить кофе
- Кухонная утварь: стильная, адаптированная под морепродукты.
- Музыка: lounge, litemusic, house.
- Блюда: меню, скомпонованное из морепродуктов высокого качества. Основной составной частью являются салаты.

- Алкоголь: ассортимент шампанского и вин, оттеняющий вкус морепродуктов. Подача вин по бокалам средней ценовой категории.
- Безалкогольные напитки: кофе, чай, минеральная вода, свежевыжатые соки, «сода».
- Персонал: мужчины и женщины возраст 18-30 лет, презентабельной внешности, со знанием иностранного языка.
- Цены: средние, средний чек 16-20 долларов
- Количество посадочных мест: 60-80.
- Полезность: ориентация на вкусную, здоровую и низкокалорийную пищу.
- Потребитель: а) менеджеры высшего звена.
- б) менеджеры среднего звена.
- в) потребитель, стремящийся к открытию для себя новых, видов продуктов.
- г) Дамы, заботящиеся о своем здоровье и внешнем виде.
- д) куртуазные тусеры.

### **3. Анализ рынка**

#### **3.1. Анализ рынка услуг кофеен**

##### **Немного из истории развития кофейного бизнеса**

История кофе, по праву называемого коричневым золотом, уходит в глубину столетий. Существует несколько версий происхождения слова «кофе». Наиболее распространённая – по названию горной местности на юго-западе Эфиопии - КАФФА. Отсюда и пошло наименование деревьев, приносящих необыкновенные плоды. Известна легенда о некоем пастухе Калде, который пас овец в горах Абиссинии. Однажды его уставшие овцы забрели в заросли небольших деревьев с блестящими зелёными листьями и красными плодами. Овцы вволю полакомились ягодами, и их вялость как рукой сняло. Ещё недавно еле передвигающиеся животные стали резвы и веселы. Калд тоже попробовал неизвестных плодов и заметил, что голова его прояснилась, сердце забило веселее, сонливость и апатия исчезли. Возвратившись домой, он порекомендовал соседям чудодейственные плоды, которые всем понравились и скоро добрая слава о них пошла дальше и дальше.

Из Африки кофейные деревья попадают в Йемен (ряд источников называют родиной кофе Йемен, в котором он известен с 875 года – «бинт Аль Йемен» (дочь Йемена), и начинается распространение кофейного напитка по странам Ближнего Востока. Год от года он становится всё более и более популярным. Причём настолько, что мусульманское духовенство всерьёз обеспокоилось из-за «проклятого африканского зелья», которое благоверные предпочитали праведным молитвам. Именем пророка он был проклят, а один из владык Мекки в 1511 году приказал закрыть в городе все кофейни и чуть ли не под страхом смерти запретил подданным употреблять кофе. Но никакие даже самые суровые запреты не могли помешать популярности

божественного напитка, который до наших дней является неизменным спутником жизни арабов. С Ближнего Востока кофе попадает в Турцию, где, несмотря на гонения, напиток стал неотъемлемой частью жизни жителей Османской империи. Европа познакомилась с кофе в конце шестнадцатого века. Поначалу в среде католического духовенства новый напиток встретили настороженно, но он понравился папе Клименту VIII, и всё решилось самым благополучным образом. В 1646 году французский аристократ де ла Рок привёз из Константинополя в Марсель жареные зёрна кофе, а также джезву (турку) для приготовления напитка. Кофе пришёлся по душе марсельским купцам. Приблизительно в это же время новый напиток появился при дворе французского короля Людовика XIV. В 1664 году Король-Солнце специальным указом одобряет продажу и потребление кофе. В начале декабря 1669 года в Париж с дипломатической миссией прибыл посланец турецкого султана Сулеймана Мустафа Ага. Он провёл во Франции несколько месяцев. Стремясь заручиться поддержкой влиятельных при дворе лиц, хитрый дипломат устраивал бесконечные приёмы и празднества в восточном духе, одним из атрибутов которых являлся экзотический напиток-кофе. Аристократам пришёлся по душе и сам кофе, и весь невиданный антураж его сопровождающий. В 1671 году в Марселе открывается первая во Франции кофейня. В 1672 году Пасквиль Харокян (армянин по национальности, взял имя Паскаль) организовал в одной из торговых палаток на площади Сен-Жермен в Париже продажу кофе. В 1681 году открывается кафе «Регенс», которое существует в Париже на улице Сент-Оноре до сих пор. Не только сиятельным аристократам пришёлся по душе необычный напиток, который называли «чёрная кровь туземцев», «сироп из сажи», простой народ тоже пристрастился к кофе. В деревнях и маленьких городках его покупали у бродячих торговцев. В 1720 г. в Париже насчитывалось почти 400 кофейен. Кофе среди аристократии становится модным, пить его стало признаком хорошего тона. В Англии первую кофейню открыла в Лондоне в 1652 году (она существует до сих пор) гречанка, бывшая рабыня. К концу



века город насчитывал уже более трёх тысяч кофеен. Первое время их называли «пенни- университет», так как основными посетителями кофеен стали студенты.

За один пенс можно было получить чашечку крепкого кофе.

Скоро в Вене открылось множество кофеен. Их принцип был заимствован от подобных заведений Константинополя и Дамаска. Кофейни отличались удобствами, уютом, чистотой. В них приятно было устроить и деловую встречу, и любовное свидание или просто посидеть одному. Со временем венский стиль стал эталоном, и его старались перенять повсюду в Европе. В 1839 году в Вене было 80 кафе, 50 из них функционировали в пригородах. И поныне в Австрии царит подлинный культ кофе. Обычно его подают с булочками в виде полумесяца (символ поверженной в прошлом Оттоманской империи), носящими название «кипфель», или с мягкими круглыми пончиками – «крапфенами».

В Северной Америке кофе появился в 1607 году с кораблём первых английский переселенцев. В 1668г. открывается первая кофейня в Нью-Йорке. А в 1670 году в Бостоне.

В Россию кофе попал позже, чем в Западную Европу, во второй половине XVII века. Первое время он использовался исключительно как лекарственное средство. До наших дней дошёл рецепт придворного лекаря Самуэля Колинса, который рекомендовал царю Алексею Михайловичу Романову против упадка сил «вареное кофе». За внедрение кофейного напитка в жизнь подданных в начале восемнадцатого с усердием взялся Пётр Первый, пристрастившийся к кофе во время своей поездки в Голландию. По царскому повелению заморское зелье стали обязательно подавать на ассамблеях. В России кофе, чай, шоколад назывались напитками, а алкоголь - питиями. Кофе считался сытной, питательной жидкостью. Поэтому в XVIII и XIX века никогда не говорили, что кофе пьют - его всегда «кушали», «откушивали». «Они изволили откушать кофейю»,- встречаем мы в

произведениях Гончарова, Гоголя, Островского. Появилось слово «кофейничать», т. е. заниматься питьём .

В Петербурге, а затем в Москве открываются кофейни. В тридцатые годы XIX века в Москве, где в настоящее время находилась гостиница «Москва», открылась кофейня Печкина, скоро ставшая очень популярной среди деятелей культуры. «Самое умное и острословное место в Москве», так писал об этой кофейне А.Ф.Писемский. С конца 80-х годов XIX века спрос на кофе год от года увеличивался (от 508 до 772 тысяч пудов).

Растворимый кофе в настоящее время стал очень популярным, хотя подлинные ценители кофе его не пьют.

На земле свыше 6 миллиардов кофейных деревьев, занимающих 4,5 миллионов гектара.

### **Развитие сетей кофеен за рубежом и в России**

Крупнейшая в мире сеть кофеен Starbucks намерена резко расширить свой бизнес в Азии. Starbucks американская компания с годовым оборотом более чем в \$2,7 млрд, ей принадлежат 3100 кофеен в США и 600 кофеен в других странах. Это самая динамично растущая кофейная сеть в мире: десять лет назад у компании было всего 84 предприятия и оборот в \$35 млн.

Азиатский рынок Starbucks считает для себя самым перспективным на ближайшие годы. Сейчас компания владеет несколькими десятками кофеен в Японии и Южной Корее, но к 2006 году собирается открыть более 800 предприятий почти во всех странах азиатского материка.

Примечательно, что в 2005 году Starbucks планирует экспансию на Россию. В России, как стало известно, ресторанная компания «Росинтер» занялась новым направлением бизнеса . она собирается создать собственную сеть кофеен. «Росинтер» - российское подразделение «Ростик групп», владеющей 268 ресторанами в России, странах СНГ и Европе. В сеть входят рестораны «Ростик'с», «Патио Пицца», T.G.I. Friday's, American Bar & Grill,

«Планета Суши», «Санта-Фе» и др. Оборот «Ростик групп» в 2001 г. превысил \$55 млн.

Компания «Монтана Кофе», занимающаяся обжаркой кофе и развивающая собственный розничный проект, купила сеть кофеен «Zen кофе». Это первая сделка по слиянию на кофейном рынке. Владелица сети «Zen кофе» американка Джулия Расмуссен отказалась от ведения бизнеса в России. Сумма сделки не разглашается. «Монтана Кофе» с семью кофейнями стала серьезным игроком в Москве, где развиваются около десяти кофейных сетей. Консолидация в этом сегменте общепита неминуема. Кофейный бум нарастает. В столице работает около 200 заведений, называющих себя кофейнями, но количество точек у операторов, настаивающих на жестком формате, можно пересчитать по пальцам. «Монтана Кофе» – один из самых ярких примеров.

Свою первую кофейню компания «Монтана Кофе» открыла в 2001 году. Вторая точка появилась лишь год назад, после получения инвестиций от европейских фондов Kremlin AG и Aster Finance (управляют частными инвестициями), которые выкупили у акционеров «Монтана кофе» блокирующий пакет акций. После той сделки президент компании Александр Малчик объявлял о планах по строительству сети из 30 кофеен за четыре года. Пока вывеска появилась лишь на четырех.

Покупка сети «Zen Кофе» для «Монтаны Кофе» была принципиально важна. Иного способа развиваться быстрее у компании нет – концепция «Монтаны» не располагает к быстрой окупаемости и безболезненному тиражированию. Александр Малчик – приверженец развития формата классических американских кофеен. «Мы рассчитываем на людей, которым некогда особенно расслаживаться, у которых есть только 15 минут, чтобы насладиться чашкой кофе», – говорит президент «Монтаны».

Свою уверенность в будущем развитии кофейного проекта он объясняет впечатлениями из американского периода жизни – в конце 1970-х годов Малчик жил в штате Монтана и был свидетелем бурного развития

кофейной культуры, пришедшей из Сиэтла (именно там появилась первая кофейня Starbucks). И действительно, два года назад кофейный бум захватил Москву – встречаться в кофейнях стало так же модно, как и открывать их.

На волне бума единичные кофейни «Монтана Кофе» казались нонсенсом. Компания поставляет свой кофе многим заведениям и хорошо знакома с этим бизнесом. Под развитие розничного проекта Малчик провел реструктуризацию, разделив бизнесы по обжарке и торговле («Монтана Кофе»), продаже и обслуживанию кофейного оборудования («Кофе-Мир сервис») и развитию собственных кофеен («Монтана Кофе ритейл»). Конкуренты-кофейни не отказались от услуг его компании.

Большой перерыв между открытием первой и последующих точек сам Малчик объяснял необходимостью тщательно обкатать концепцию, понять специфику бизнеса, оценить рентабельность.

«Монтане» пришлось столкнуться и с массой новых для компании проблем. Первый опыт работы с линейным персоналом привел к пересмотру кадровой политики. На розничный проект пришлось перебрасывать менеджеров с производства. Столкнувшись с текучкой линейных сотрудников, не характерной в таком масштабе для кофейного производства, компания стала уделять больше внимания обучению и мотивации персонала. А открывая второе заведение в Сокольниках, «Монтана» впервые прочувствовала на себе сложность проведения ремонтных работ в помещении, расположенном в жилом доме. Как рассказывали менеджеры кофейни, многие жильцы требовали, например, установки стеклопакетов для защиты от строительного шума (стандартная для розничных магазинов ситуация). Смета расходов на открытие кофейни была превышена почти в два раза.

Сделка с «Zen Кофе» позволила компании Александра Малчика избежать массы хлопот и получить удачно расположенные помещения в центре столицы. Сеть «Zen Кофе» близка «Монтане» и по концепции, так что гоняться за новыми клиентами не придется.

Между тем истинных ценителей качественного кофе – основная целевая аудитория «Монтаны» – даже в Москве немного. Согласно маркетинговым исследованиям компании Step by step, настоящих почитателей кофе среди посетителей московских кофеен насчитывается не более 14%. Более половины москвичей предпочитают заказывать в кофейне чай, 49% заказов – прохладительные напитки.

Однако отступать от первоначальной концепции и верности традициям американской Starbucks Александр Малчик не собирается. В отличие от своих коллег и клиентов по поставке кофейного зерна, многие из которых лишь по привычке до сих пор называются «кофейнями».

В 2001 – 2002 годах, когда кофейный бум захватил Москву, в сегмент кофеен подались крупные операторы общепита – McDonald's запустил проект «Маккафе», «Ростикс» – сеть «Мока Лока» (перезапуск проекта состоялся в 2003 году). Во время бума рентабельность кофейного бизнеса оценивалась участниками рынка как очень высокая – от 250% до 800% в зависимости от места. Оценивая перспективы развития кофейного рынка, Петр Голунов, руководитель концепции «Мока Лока» компании «Ростикс» отмечал в феврале 2004 года, что емкость рынка составляет несколько тысяч точек: на 100 000 жителей в Москве приходится 0,7 кофеен, в Милане – 135, в Сиэтле – 62, в Нью-Йорке – 27. Однако, несмотря на огромный потенциал рынка, его игрокам приходится искать для себя узкие ниши – потребителей кофе в Москве тоже гораздо меньше, чем в Милане. Тот же «Ростикс», например, обнаружил для своих кофеен свободный сегмент на территории престижных вузов, аэропортов, бизнес-центров.

По словам гендиректора сети «Кофемания» Игоря Журавлева, сегодня кофейня в чистом виде – не самый прибыльный вид бизнеса. «Я вижу путь развития своей компании в диверсификации, в поиске новых форматов общепита», – говорит он. «Кофемания» была первой кофейней, в чьем ассортименте появились горячие блюда.

Одиночные игроки также стараются разнообразить традиционный ассортимент кофе и выпечки блюдами ресторанного меню. «По мере работы нам пришлось расширить ассортимент и разработать полноценное меню согласно пожеланиям наших клиентов», – говорит директор кафе «Москва – Берлин» Сергей Ефременко. Примером смещения интереса участников кофейного рынка к развитию иных форм общепита служит и последний проект владельца «Кофе Бин» Джерри Рудитцера, открывшего ресторан Simple Pleasures. Рудитцер не торопится вкладывать средства в развитие своей кофейной сети. «Наша компания развивается исключительно за счет самофинансирования, поэтому мы не можем расти так бурно, как другие сети. Ресторан тоже оттянул на себя часть средств. Этот год мы потратим на укрепление своих позиций и на осмысление планов на будущее», – говорит он. Мода от кофеен в чистом виде сместилась к кафе-ресторанам («Гоголь-моголь», «Библиотека», La Creperie).

«Кофейный бум закончился, второй волны не последует. Если раньше люди шли в кофейни, потому что это было модно, то сейчас открытие кофейни – это гарантия провала. Туда ходит в основном молодежь, люди до 30 лет. Подобные заведения нацелены на малобюджетную аудиторию потребителей. Более взрослая и обеспеченная публика в кофейни не пойдет», – считает Денис Яхно, генеральный директор консалтинговой компании «Настроение плюс».

Согласно результатам исследований компании КОМКОН, максимальный приток посетителей в кофейни пришелся на вторую половину 2002 года, после чего интерес потребителей к кофейням стал падать. В то же время количество посетителей других мест общественного питания стабильно растет (см. график).

По состоянию на конец 2004 года в Москве было около 200 заведений, называющих себя «кофейнями». Активно развиваются в рамках формата не больше пяти игроков. Все они не скрывают, что ориентированы на

привлечение сторонних инвестиций и позиционируются скорее как демократический общепит, чем кофейни.

Самая разветвленная сеть – у столичных кафе «Кофе Хауз», появившихся в 1999 году. Под этой маркой действуют 30 заведений в Москве и 12 в регионах. «Кофе Хауз» пошел по пути кофейного фаст-фуда – ежедневно сеть продает более 3500 чашек кофе и обслуживает почти 4000 посетителей. Бурное развитие сети началось с приходом в 2001-м нового генерального директора – компанию возглавил Владислав Дудаков, десять лет проработавший в McDonald's. При нем «Кофе Хауз» превратился в легкотиражируемую концепцию. Акцента на кофе «Кофе Хауз» больше не делает. Сеть растет динамичнее других, открывая по 12 точек в год в оживленных местах.

Питерская компания «Идеальная чашка», выходя в прошлом году на московский рынок, тоже декларировала намерение расти быстро, чтобы привлечь стратегического или портфельного инвестора. Пока сеть успела открыть лишь несколько заведений. Питерцы столкнулись с проблемой поиска помещений. Кофейным сетям внутри Садового кольца приходится конкурировать как с более прибыльными полноценными ресторанами, так и с офисами розничных банковских отделений, бутиками и т.д.

«Найти удачное место для кофейни в центре непросто, однако такие места еще есть, и для своих кофеен мы их находим. Хотя сейчас уже в развитии кофейных сетей наблюдается общая тенденция – открывать кофейни в торговых центрах», – говорит директор кофейни «Кофетун» Марина Петрова.

После бума на рынке остались игроки, которых нынешние операционные показатели вполне устраивают. По словам директора по маркетингу сети «Шоколадница» Ольги Строгоновой, инвестиции в открытие кофейни окупаются примерно за три года. Около года требуется кофейне, чтобы выйти на уровень рентабельности.

Малчик говорит, что развитие его кофейной сети стало естественным продолжением бизнеса по импорту и обжариванию высококачественного кофе. Оборот компании ежегодно растет на 15 – 20%. По мнению Дениса Яхно, более активное развитие розницы позволит Малчику повысить уровень популярности кофейного брэнда «Монтана Кофе» и сыграет позитивную роль в развитии его дистрибуторского бизнеса.

Сам Александр Малчик уверен, что еще воспитает в традиционно чайной стране своего лояльного потребителя, и возлагает большие надежды на приход в Россию транснациональной сети кофеен Starbucks. О планах выхода Starbucks на российский рынок поговаривают уже давно. Теперь стало известно, что Starbucks никого не собирается покупать и ведет переговоры с крупными торговыми сетями о возможности открытия кофейных лавок при магазинах. Малчика эта перспектива не должна расстраивать – маркетинговая раскрутка крупного игрока обязательно всколыхнет интерес россиян к качественным кофейным зернам. «Монтана Кофе» заработает на этом и как кофейня, и как производитель.

### 3.2. Общее исследование рынка

#### Факторы микросреды, влияющие на рынок услуг кафе.

<p><b>Положительные факторы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бесперебойность работы ресторана.</li> <li>2. Стабильность поставок сырья.</li> <li>3. Приобретение новых потребителей.</li> </ol>	<p><b>Отрицательные факторы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задержки в работе, связанные с настроением работников.</li> <li>2. Нестабильность поставок сырья.</li> <li>3. Потеря существующих связей с потребителями.</li> </ol>
<p><b>Положительные факторы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Потребители удовлетворены качеством, оказываемых услуг.</li> <li>5. Положительное отношение контактной аудитории.</li> <li>6. Нестабильная работа конкурентов.</li> </ol>	<p><b>Отрицательные факторы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Неудовлетворенность потребителей качеством продукции.</li> <li>5. Отрицательное отношение контактной аудитории.</li> <li>6. Стабильная работа конкурентов.</li> </ol>



Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов, мне кажется, можно следующим образом:

1. Создать производственные запасы.
2. Наладить контакты с новыми поставщиками.
3. Постоянно контролировать настроение работников.
4. Постоянный поиск нового рынка сбыта.
5. Действовать по обстоятельствам.

Факторы макросреды, влияющие на рынок услуг кафе.

<b>Положительные факторы</b>	<b>Отрицательные факторы</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принятие законов, предусматривающих льготы для производителей такого вида услуг</li> <li>2. Повышение общего уровня покупательной способности.</li> <li>3. Спад инфляции.</li> <li>4. Снижение уровня безработицы.</li> <li>5. Рост уровня образования.</li> <li>6. Быстрый рост субкультур.</li> <li>7. Быстрое изменение в ценностях и идеях.</li> <li>8. Использование новых технологий.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принятие законов, ущемляющих права производителей услуг.</li> <li>2. Снижение общего уровня покупательной способности.</li> <li>3. Рост инфляции.</li> <li>4. Увеличение уровня безработицы.</li> <li>5. Снижение уровня образования.</li> <li>6. Медленный рост субкультур.</li> <li>7. Медленное изменение в ценностях и идеях.</li> <li>8. Не использование новых технологий.</li> </ol>

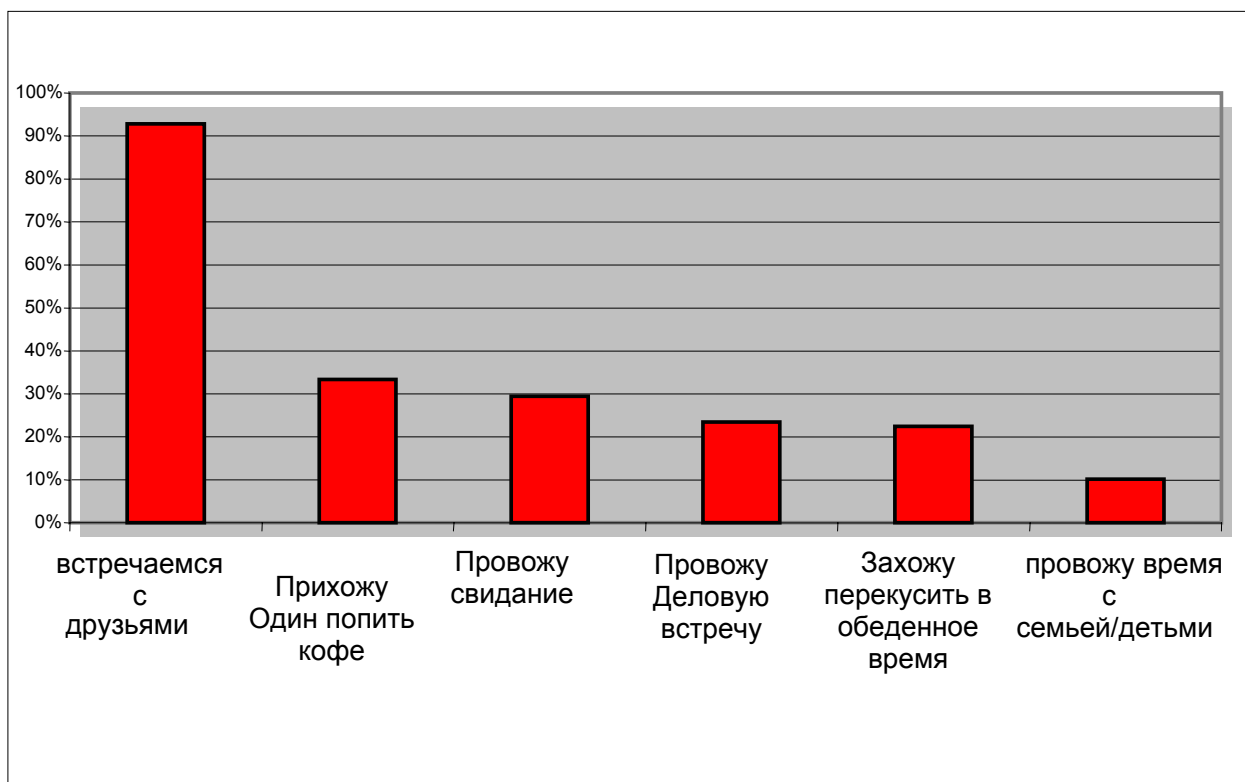
Для обеспечения продвижения товаров к потребителю немалую роль играет *сегментирование рынка*, то есть деление большого числа потребителей на более мелкие группы, которым свойственны какие – то общие характеристики, тип поведения, запросы или нужды.

Цель исследования рыночного сегмента состоит в оценке существующей ситуации и разработке прогноза развития рынка.

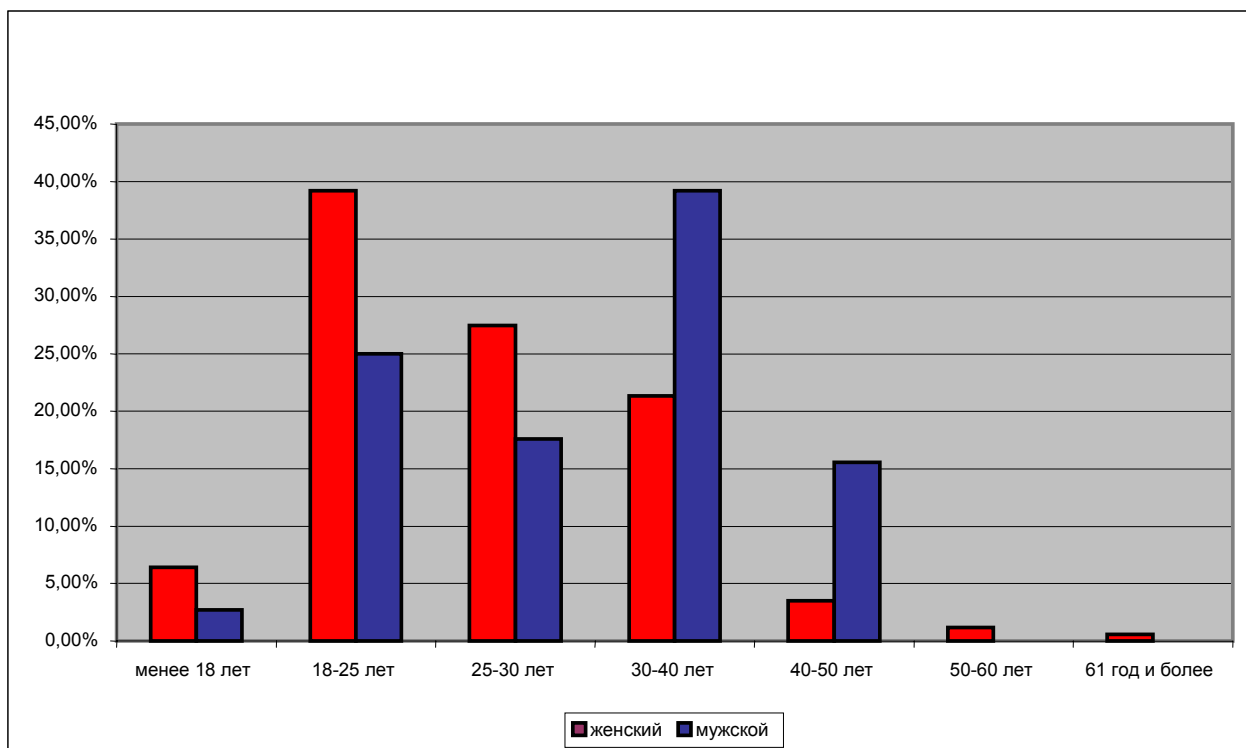
Чтобы оценить существующую ситуацию и разработать прогноз развития рынка необходимо провести следующую исследовательскую работу:

- посредством анкетирования собрать информацию о потребностях населения;
- посредством построения дерева потребностей определить пути удовлетворения общей потребности;
- посредством построения субъектно – объектной схемы определить конкретный способ удовлетворения потребности;
- посредством составления портрета потребителя определить емкость рынка.

### Причины посещения кафе

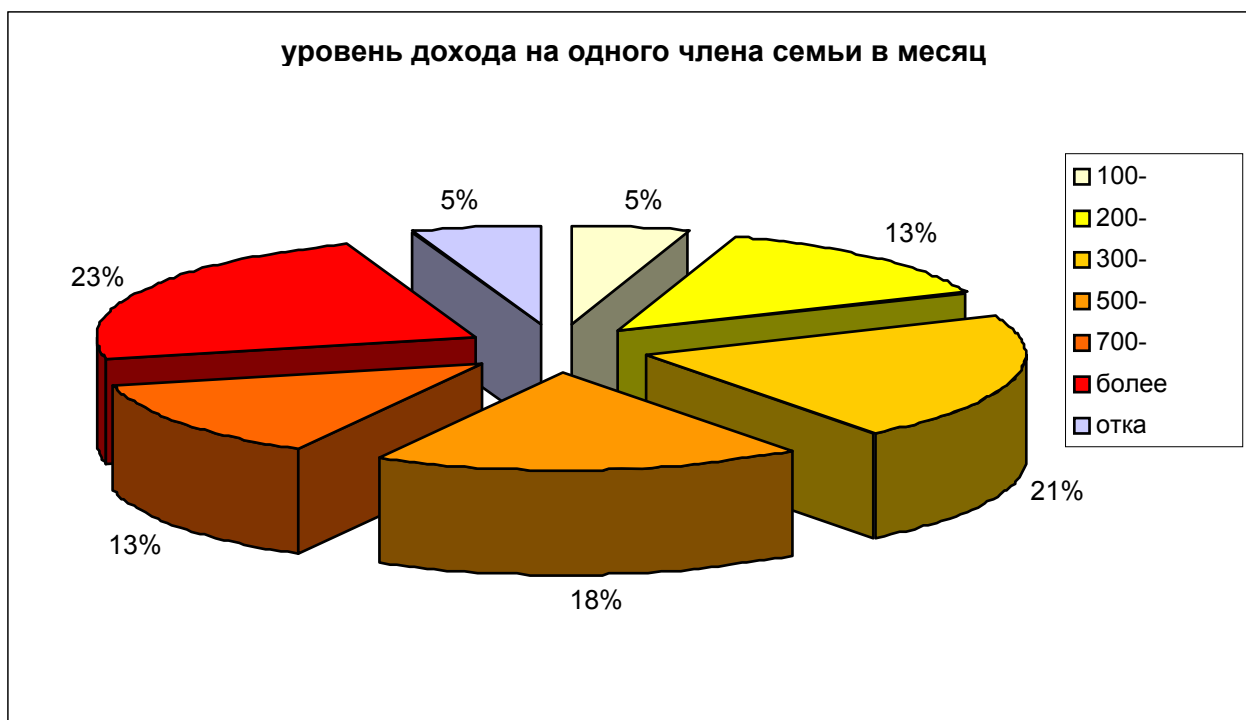


## Портрет посетителей концептуальных городских кафе



- Наиболее частые посетители кафе (см. наше позиционирование – молодые менеджеры (23%) и студенты (22%).
- Большая часть посетителей (58%) – люди с высшим образованием.

## Уровень достатка посетителей кафе



Более 55% посетителей кафе на развлечения тратят более 1000 рублей в неделю

- Чаще других перекусить в обеденное время, желают мужчины в возрасте от 30 до 40 лет, совместив это с бизнес встречей.
- Для всех остальных посетителей кофеен на первом месте стоят встречи с друзьями и чашка кофе.

### Посетители – компании друзей

Численность компании	% ответов (от числа ответивших)
вдвоем	66%
один/одна	26%
втроем	26%
вчетвером	12%

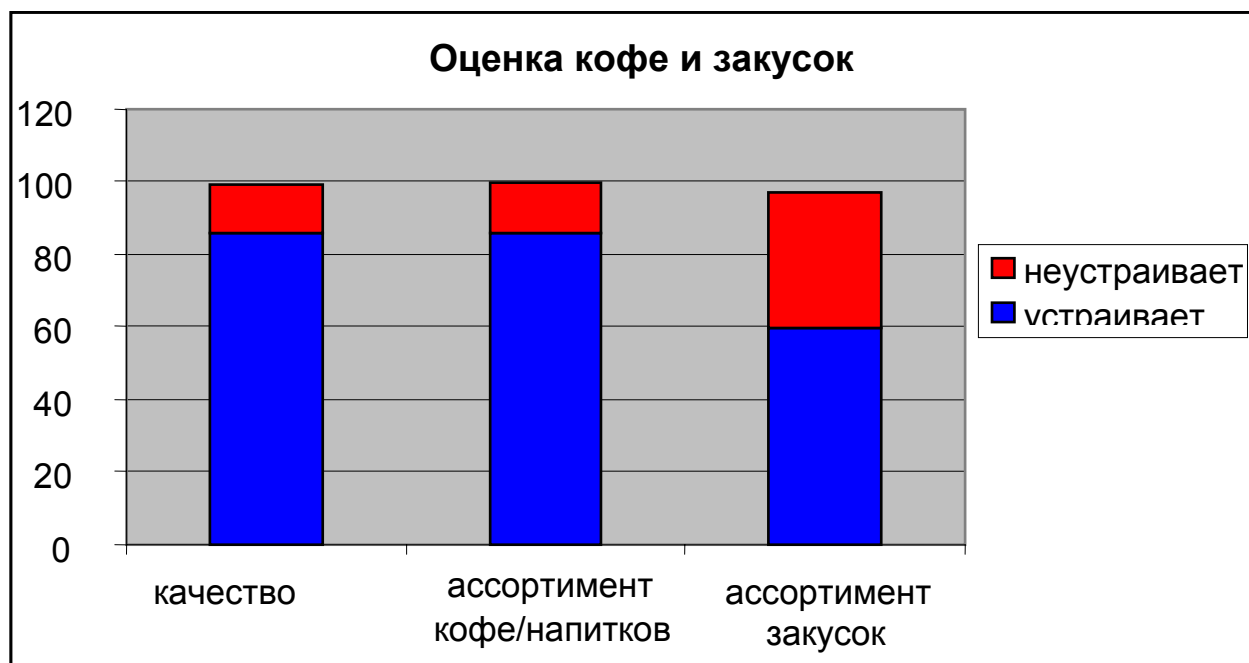
Обедать в кофе ходят чаще всего в одиночестве или в крайнем случае в компании из 2-3 человек.

## Время посещения

Время посещения в будни	% ответов
в любое/разное время	39%
вечером	26%
во время обеда/днем	16%
утром	4%

Время посещения в выходные	% ответов
в любое/разное время	44%
Вечером	21%
во время обеда/днем	7%
Утром	1%

## Оценка качества кофе и закусок



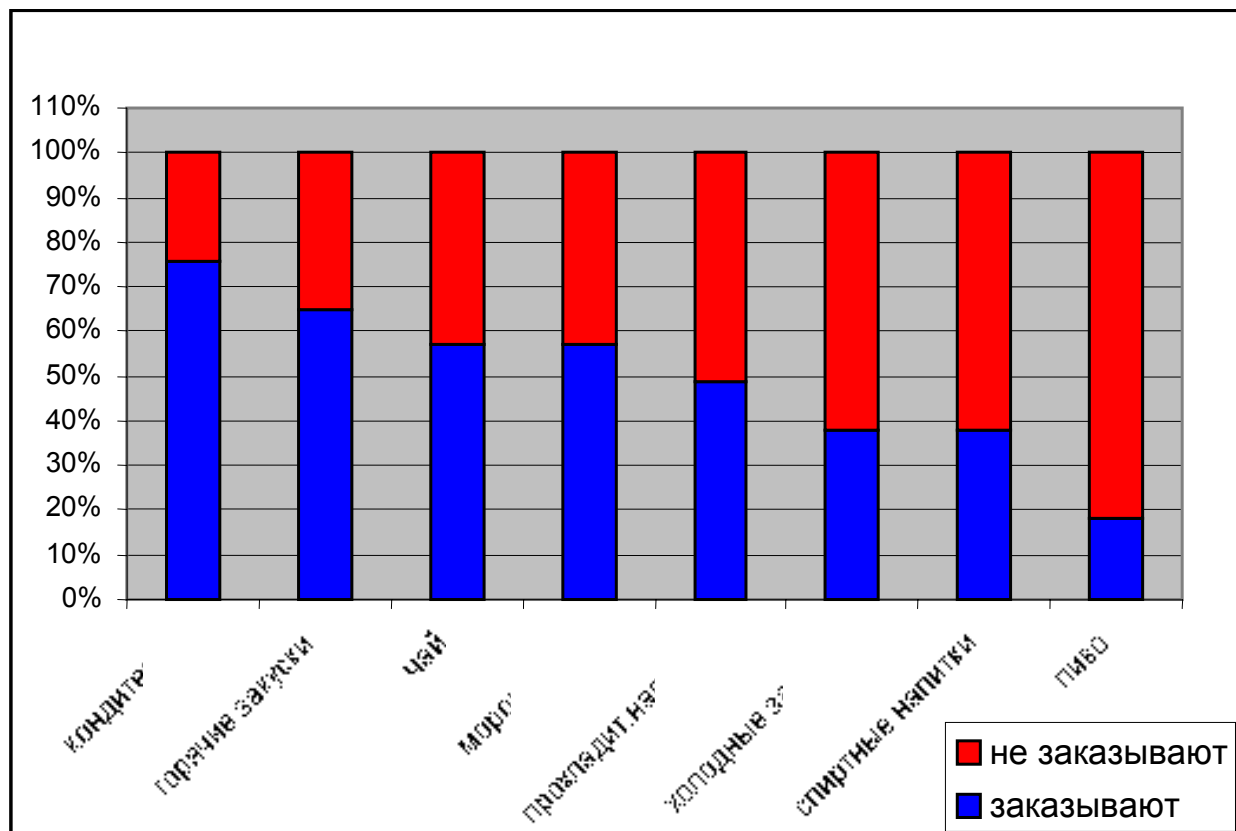
При выборе кофе посетители из 14 параметров на первые два места поставили «хороший кофе\чай» и «вкусно готовят».

## Кофе: кофейные напитки и способы приготовления

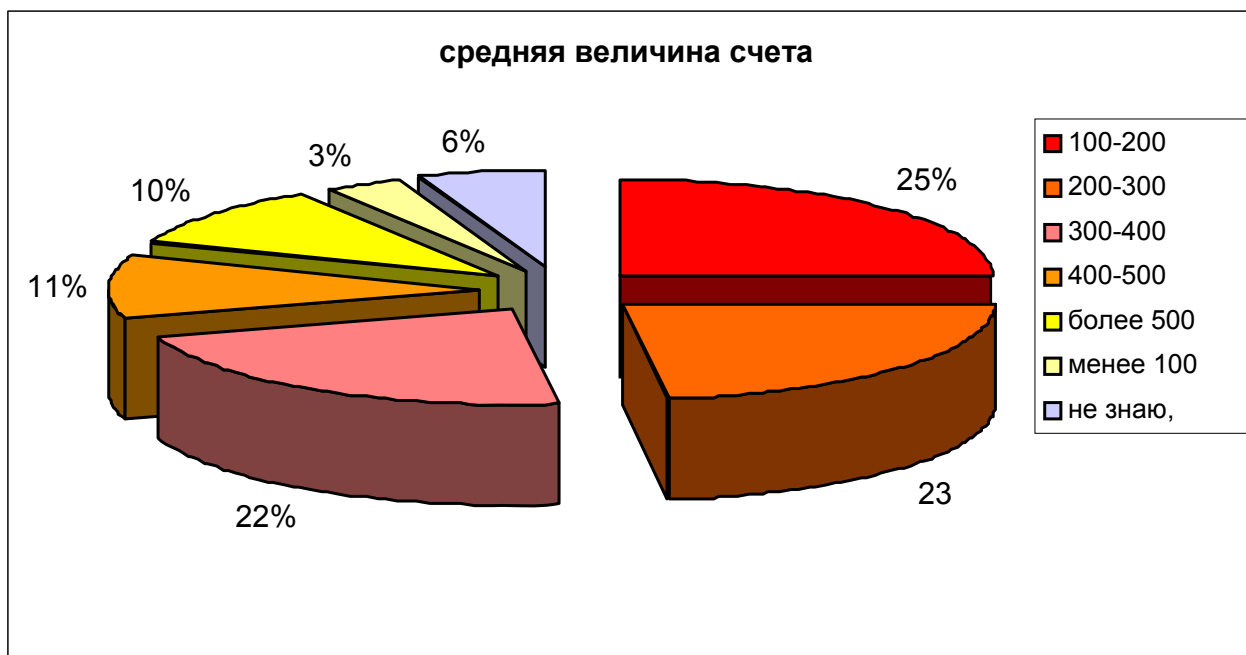
способ приготовления	%
капучино	47%
эспрессо	46%
глясе	24%
латте	20%
по-восточному	19%
американо	13%
мокко	13%
ристретто	4%
макиато	3%

Кофейные напитки, включающие в себя молоко или сливки (капучино, глясе, латте) более популярны среди посетителей кофе.

### Структура заказов в кафе



## Ценовая политика



### Методология исследования:

Тип исследования: количественное, полевое

Количество респондентов: 500 человек

Доверительный уровень: 95%

Заданная точность: не более  $\pm 3,5\%$

Место анкетирования: 7 кафе - кофейни Москвы: две сетевые, три кофейни с относительно более высокими ценами, одна кофейня со средним уровнем цен, не входящая в сеть, одна кофейня, расположенная в развлекательном комплексе

### 3.3. Анализ конкурентов

Анализируя ситуацию на рынке сбыта услуг ресторана можно прийти к выводу, что основными конкурентами являются рестораны «Астория», ресторан «Вечерний Энгельс». Их продукция почти всегда отличается хорошим качеством, широким ассортиментом. Основной недостаток – достаточно высокие цены.

Результаты исследования конкурентов можно представить в виде сравнительной таблицы:

Параметр	Кафе «L'entranger»	Кафе «Легато»	Кафе «Этаж»	Белль кафе
1. Качество продукции	5	4	4	5
2. Качество обслуживания	5	4	3	4
4. Цена	3	4	5	4
5. Реклама	3	5	5	2
6. Месторасположение	4	5	5	3
7. Привлекательный внешний вид (вывеска, фасад )	4	5	5	4
8. Интерьер ресторана	5	3	5	5

Оценка параметров производится по пятибалльной шкале (от наиболее слабых позиций по данному параметру до доминирующей позиции).

Далее оформляется матрица конкурентной реакции. Для этого необходимо оценить финансово-экономическое, рыночное положение конкурентов.



Услуги кафе «Белль кафе»	Услуги кафе Легато			Услуги кафе Этаж		
	Цена	Реклама	Качество	Цена	Реклама	Качество
Цена	5%	10%	5%	10%	12%	5%
Реклама	2%	5%	2%	5%	5%	3%
Качество	10%	2%	10%	15%	2%	10%

Если мы изменим нашу цену на услуги , то есть мы ее снизим на 10%, то наши конкуренты вынуждены будут снизить цены: кафе «Этаж» - на 5%, а кафе «Легато» - на 10%, при этом им придется увеличить расходы на рекламу соответственно: на 10% и на 12%; им также придется улучшить качество соответственно: на 5% и на 5%.

## 4. Стратегия маркетинга.

### 4.1. Стратегический план маркетинга.

Главной задачей стратегического плана является обеспечение устойчивого конкурентного преимущества предприятия (фирмы) по всем направлениям деятельности, которое оценивается по трем моментам: наличие факторов успеха, значимость преимуществ фирмы перед конкурентами, возможность активно использовать эти преимущества длительный период.

#### **ПРОГРАММА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ кафе**

Обеспечение максимальной удовлетворенности потребностей

#### **ЦЕЛИ кафе**

1. Обеспечить стабильное финансовое и материальное положение кафе на целевых рынках.
2. Организовать эффективную рекламу услуг кафе
3. Увеличение прибыли для финансирования и исследовательских работ.
4. Увеличение объемов продаж.
5. Поднятие престижа кафе
6. Снижение производственных издержек.

#### **СТРАТЕГИИ кафе**

1. Увеличение доли существующего рынка за счет более эффективной рекламы и стимулирования сбыта. (Стратегия расширения доли рынка).
2. Создание услуги, не имеющей на рынке аналогов (в данном случае услуга «Доставка на дом»). (Стратегия инноваций).
3. Внедрение совершенных форм обслуживания, а также улучшение системы сбыта и качества продуктов. (Стратегия дифференциации продукции).
4. Снижение издержек путем уменьшения накладных расходов, сокращение эксплуатационных и административных расходов.
5. Внедрение мероприятий по охране окружающей среды (паблисити).

## 4.2. План маркетинга.

Целью планирования маркетинга является определение позиции на данный момент: куда фирма хочет двигаться и как ей добиться намеченного. Результаты разработки и реализации плана маркетинга предопределяет получение намеченного дохода. Этот план служит основой для всех других видов деятельности фирмы. Он является эффективным инструментом управления и представляется в целом виде или по частям всем тем, кто непосредственно участвует в процессе планирования деятельности фирмы.

Итак, в план маркетинга входят следующие пункты:

1. Ценообразование.
2. Схема распространения услуг.
3. Методы стимулирования сбыта (продаж).
4. Реклама.
5. Формирование общественного мнения о ресторане и услуге.

1. При анализе способов ценообразования можно предположить, что цена услуги будет определяться исходя из:

- 1). Себестоимости продукции;
- 2). Цены конкурентов на аналогичную продукцию;
- 3). Уникальных достоинств услуги;
- 4). Цены, определяемой спросом на данную продукцию.

На основе себестоимости будет оцениваться минимально возможная цена продукции, которая соответствует наименьшим издержкам производства.

На основе анализа цен конкурентов будет определяться средний уровень цен на продукцию.

Максимально возможная цена будет устанавливаться для продуктов, отличающихся высоким качеством или уникальными достоинствами.

Цены, определяемые спросом или конъюнктурой рынка данной продукции, могут колебаться во всем диапазоне от минимальных до

максимальных цен. Эти цены будут меняться в различные периоды жизненного цикла продукции.

Важным с точки зрения маркетинга является разработка руководством кафе своей ценовой политики.

Целенаправленная ценовая политика заключается в следующем: *надо устанавливать на свои услуги такие цены и так изменять их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка, получить желаемый объем прибыли.*

При разработке ценовой политики следует учитывать следующие этапы ценообразования:

#### 1. Выход на новый рынок.

Чтобы возбудить интерес потребителей к продукции кафе и постепенно закрепиться на новом рынке, целесообразно будет установить более низкие цены по сравнению с ценами конкурентов. Такая ценовая политика выгодна на первоначальном этапе проникновения на новый рынок. Далее, по мере завоевания определенной доли рынка и формирования устойчивой клиентуры, цены на продукцию постепенно будут повышаться до уровня цен конкурентов.

#### 2. Защита позиции.

Кафе в условиях конкуренции будет стремиться сохранить ту долю рынка, которой он владеет. К основным факторам, учитываемым при конкуренции, относятся: цена, качественные показатели продукции, время обслуживания, условия платежа, реклама, работа с общественностью и другие мероприятия системы стимулирования сбыта. Кафе может быть использована открытая ценовая “война”, которая заключается в том, что кафе может резко снизить цену на продукцию. Тогда в ответ другие кафе должны будут также снизить свои цены, при этом наиболее слабым конкурентам придется уйти с рынка.

### 3. Последовательный проход по сегментам рынка.

На этом этапе продукция будет предлагаться сначала тем сегментам рынка, где потребители готовы заплатить высокую цену. После получения повышенных («премиальных») цен кафе перейдет последовательно к сбыту продукции по более низким ценам на такие сегменты рынка, которые характеризуются большей эластичностью спроса (увеличением объема покупок при снижении цены).

### 4. Удовлетворительное возмещение затрат.

На этом этапе будет использоваться политика «целевых цен», то есть таких, которые в течение 1-2 лет при оптимальной загрузке производственных мощностей (обычно 80%) обеспечивают возмещение затрат и расчетную прибыль на вложенный капитал (обычно 15-20%). При этом, как правило, риск минимален.

### **Методы стимулирования сбыта (продаж)**

Стимулирование сбыта – использование разнообразных стимулирующих средств, способствующих совершению покупки. В кафе будут использоваться следующие средства:

- Стимулирование потребителей – распространение купонов для покупки со скидкой; гарантирование возврата денег при плохом качестве продукции, несоответствующем обслуживании; использование «психологических цен».
- Стимулирование собственного персонала – всевозможные премии.
- Проведение различных конференций.

### Реклама.

Руководством ресторана будет использоваться **информативная** реклама, которая предназначена для ознакомления потенциального потребителя с услугами, оказываемыми рестораном. Далее по ходу развития ресторана будет использоваться **напоминающая** реклама.

### Формирование общественного мнения о ресторане и услуге.

В этом направлении будут проводиться следующие мероприятия:

- ◆ Будут помещаться статьи в газетах о кафе (его достижениях в общественной и благотворительной деятельности);
- ◆ Будут распространяться рекламные буклеты и листовки;
- ◆ Будут проводиться пресс – конференции, презентации.

## 5. Продвижение товара

### 5.1. Организация сбыта

Канал распределения товара – совокупность физических и юридических лиц, которые принимают на себя право собственности на товары или услуги на пути их следования от производителя к потребителю.

Для распределения услуг руководство ресторана будет использовать прямой канал сбыта, так как он позволяет поддерживать контакт с потребителем и тем самым позволяет контролировать сбыт, оказываемых услуг. Каналом распределения будет розничная торговля, так как ресторан – розничное предприятие услуг.

Современный рынок не позволяет фирмам и предприятиям прекращать держать «руку на пульсе» покупателя (потребителя). Маркетинг требует гораздо большего, чем просто создать хороший товар (услугу), назначить на него (нее) привлекательную цену и обеспечить его (ее) доступность для целевых покупателей. Фирмы, предприятия должны поддерживать общение со своими клиентами.

Целенаправленное и систематическое воздействие на потребителей и непрерывный сбор информации об их реакции на это воздействие и на саму услугу (товар) являются сегодня обязательными элементами деятельности фирмы (предприятия).

Комплекс стимулирования сбыта состоит из четырех основных средств воздействия:

- Реклама;
- Стимулирование сбыта;
- «Паблик рилейшнз»;
- Личная продажа.

Организации *рекламной компании* будет посвящен следующий параграф.

*Стимулированием сбыта* называют использование различных средств побудительного воздействия, призванных ускорить и усилить ответную

реакцию потребителей. Руководством кафе будут использоваться следующие виды воздействия:

- гарантирование возврата денег при плохом качестве продукции, несоответствующем обслуживании;
- продажа продукции по льготным ценам;
- распространение купонов через газеты с указанием скидок (в основном по праздникам);
- стимулирование собственного персонала посредством премий.

«Паблик рилейшнз». «Паблик рилейшнз» - содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами лиц, группами людей и обществом в целом посредством распространения разъяснительного материала, развития обмена (информацией) и оценки общественной реакции. Существует также и другое определение: «паблик рилейшнз» - это искусство и наука достижения гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности. Ключевой задачей «паблик рилейшнз» является преодоление «барьера недоверия» к товару и фирме.

В области «паблик рилейшнз» руководством будут проводиться следующие мероприятия:

- будут изучаться общественное мнение, отношение и ожидания со стороны общественности, рекомендации необходимых мер по формированию мнения и удовлетворению ожиданий;
- будет устанавливаться и поддерживаться двустороннее общение, основанное на правде и полной информированности;
- будут предотвращаться конфликты и недопонимания, а также будет формироваться уважение к желаниям клиента;
- будут формироваться доброжелательные отношения с персоналом, с поставщиками;
- будут привлекаться квалифицированные работники и по возможности будет снижаться текучесть кадров;



- соответственно будет проводиться реклама услуг;
- будет создаваться «собственный имидж».

*Личная продажа.* В стимулировании сбыта услуг (товаров) большое значение придается общению персонала (в официантов и т.д.) с одним или несколькими потенциальными потребителями. Формирование эффективно работающего персонала – одна из важнейших задач и проблем современных фирм.

В отношении этого руководителем ресторана будет производиться довольно строгий отбор квалифицированных работников.

## 5.2. Организация рекламной компании.

Реклама является одним из важнейших видов деятельности, с помощью которого фирма передает информацию, убеждающую потребителя в целесообразности приобретения товара (услуги).

Рекламой (коммерческой) именуют публичное предоставление информации о товаре и услугах с помощью художественных, технических и психологических приемов с целью возникновения спроса и осуществления продажи. Как говорится, реклама – двигатель торговли.

На начальном этапе развития кафе будет использоваться первоначальная реклама, которая имеет цель ознакомить возможных потребителей в создании нового кафе путем предоставления подробных сведений о качестве, цене, местонахождении кафе. Такая реклама призвана убедить потребителя в целесообразности посетить кафе.

В ходе развития кафе будет использоваться конкурентная реклама, которая нацелена на выделение кафе из массы аналогичных, характеристику его отличий и стимулирование потребителей посетить именно это кафе.

Для рекламирования кафе будут использоваться следующие основные средства:

- реклама в периодической печати (в частности в газетах);
- печатная реклама;
- реклама по телевидению;
- реклама по радио;
- наружная (внешняя) реклама.

Реклама в периодической печати будет помещаться в форме объявлений, так как объявления дают подробные описания услуг, местонахождения кафе, цены и т.д.

Печатная реклама будет распространяться среди директоров фирм, предприятий, учебных заведений и т.д. Печатная реклама будет

распространяться в форме рекламных листовок и буклетов. Данная реклама будет распространяться в основном по почте посредством «Direct Mail».

На телевидении рекламные объявления могут размещаться посредством бегущей строки и видеороликов.

Реклама по радио – экономична и проста, к тому же тарифы на радиорекламу значительно ниже, чем на другие виды рекламы. (Выход 1 или 5 раз в день).

Наружная и внешняя реклама будет представлена в виде световой вывески или щитовой конструкции.

Из перечисленных выше средств рекламы на первых этапах развития кафе будут использоваться: реклама в периодической печати, печатная реклама и реклама на радио. При успешном развитии кафе будут использоваться оставшиеся два вида рекламы.

В рекламную компанию я бы включил и создание имиджа фирмы, то есть создание как можно более положительного и современного образа кафе, соответствующего требованиям и уровню потребителя.

К основным элементам имиджа кафе относятся: культура обслуживания; культура его оформления и его территориальное расположение; образ работников кафе и их квалификации; реклама и т.д.

Первое впечатление о кафе может быть подкреплено визитной карточкой руководителя и бейджем работника. Строгий стиль карточки подчеркивает основательность и солидность, легкий- создает впечатление непринужденности общения.

Немаловажный момент имиджа кафе – это внешняя привлекательность ее работников и особенно руководителя. Обслуживающий персонал будет одет в униформу, кроме того, нельзя упустить такой важный момент, как сервис и профессиональное обслуживание клиентов, поэтому соответствующими руководителями будет проводиться правильный отбор кадров.

Логотип ресторана также формирует определенные эмоции и ассоциации у клиентов.

## 6. Финансовый план

Финансовый план предприятия строится на расчете финансирования по созданию сети из 10 кафе, объединенных одним брендом и финансовым управлением. Финансовый план рассчитан в долларах США.

### 6.1. План по расходам.

Исходя из общей стратегии развития разовые единовременные расходы по созданию первого кафе будут выглядеть следующим образом:

РАЗОВЫЕ ЕДИНОВРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	
НАИМЕНОВАНИЕ	СУММА (\$)
Оборудование для кухни	25 000
Оборудование офиса	3 000
R-кеерг – это оборудование, с помощью которого осуществляются выставление счетов и бух отчетность заведения	10 000
Расходы на согласование	10 000
Подбор персонала	1 000
Технология	500
Генеральный проект	3 000
Полиграфия	1 000
Фотосессии	1 000
Форма сотрудников	1 000
Патентование (товарный знак)	2 500
Строительство (включая сантехнику)	20 000
Мебель	7 000
Посуда, утварь	10 000
Проектная документация	3 000
Открытие	1 500
Интерьер	15 000
Работа дизайнера	5 000
Оборудование бара	10 000
Внешнее оформление	5 000
Непредвиденные	10 000
<b>ИТОГО</b>	<b>144 500</b>

Это основные расходы, которые будут необходимы при создании каждого кафе. Расходы составляют 144 500 долл. Таким образом, сеть из 10 кафе будет стоить 1 445 000 долл., не учитывая стоимости или аренды помещения.

Ниже мы рассмотрим каким образом и через какой срок кафе будут открываться, чтобы не причинить большого финансового урона инвестору. Мы не закладываем в настоящие расчеты кредитов на открытие нового кафе. Принятие решения по открытию каждого кафе рекомендуется согласовывать с показателями уже существующих точек.

Кроме разовых единовременных расходов предусмотрены «Текущие ежемесячные расходы», включающие расходы на закупку товаров и расходы на персонал. В таблицу расходов мы целенаправленно не закладываем налоговые отчисления, которые выделены в отдельную строку. Это позволит нам яснее видеть перспективу открытия новых точек.

Текущие ежемесячные расходы представлены в нижеследующей таблице:

<b>ПОСТОЯННЫЕ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ РАСХОДЫ</b>		
<b>НАИМЕНОВАНИЕ</b>		<b>СУММА (\$)</b>
Закупка продуктов		10 000
Амортизация оборудования		1 000
Амортизация мебели		500
Хозяйственные расходы (салфетки, зубочистки, моющ. и тд.)		300
Транспортные расходы		100
Административные расходы		200
Реклама		800
Амортизация посуды		200
Связь		200
Коммунальные расходы		1 000
<b>Персонал</b>	<b>Должность</b>	<b>Зарплата</b>
	Бухгалтер	800
	Официанты – 4	600
	Бармен – 2	700
	Директор	2500
	Менеджер	700
	Посудомойка	500
	Повар	1500
<b>ИТОГО</b>		<b>21 600</b>

Таким образом, текущие ежемесячные расходы в месяц составят 21 600 долл. Первый месяц существования кафе – 166 100 долл. Собственно эти расходы и составляют необходимые средства для открытия одного кафе и его месячного существования.

Мы прогнозируем, что возможно два-три месяца кафе будет нуждаться в дополнительных субсидиях со стороны собственника предприятия. Поэтому исходя из суммы общего бюджета мы выделяем 25 000 долл., которые будут находиться в некоем подобии депозита на непредвиденные расходы. Остальной остаток мы рекомендуем отложить для расширения компании или проведения дополнительной рекламной компании.

Большие деньги на рекламу одного единственного кафе мы выделять не рекомендуем, лишь после открытия сети из 5-7 кафе необходимо выделить сумму на раскрутку бренда.

## 6.2. План по доходам.

Основная цель плана по доходам выйти на режим самоокупаемости и перейти к режиму получения прибыли. Прибыль предприятия рассчитывается за счет основных показателей наценок на предлагаемые в меню блюда:

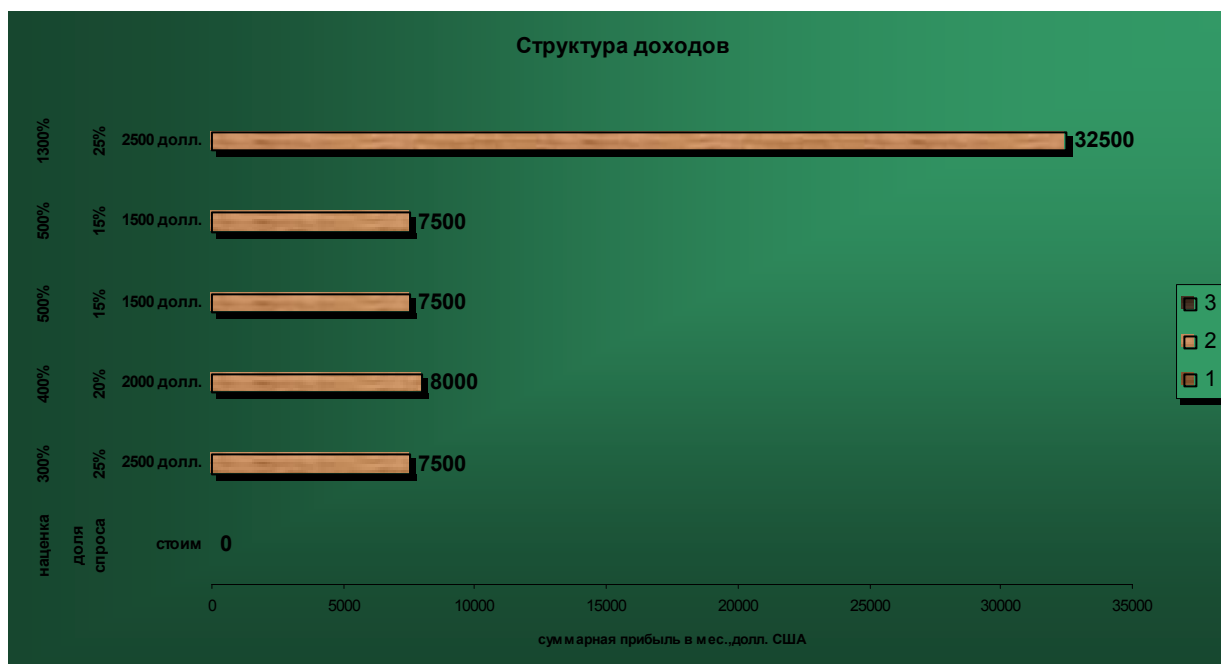
ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ ДОХОДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ <sup>1</sup> при полной реализации товара				
наименование	средняя наценка на товар	доля в меню спроса		
			стоимость	прибыль
первые и вторые блюда	300%	20%	2 000 долл.	6 000
десерты	400%	15%	1 500 долл.	6 000
вина	300%	15%	1 500 долл.	4 500
безалкогольные напитки	300%	10%	1 000 долл.	3 000
чай, кофе	1000%	25%	2 500 долл.	25 000
свежевыжатые соки	600%	15%	1 500 долл.	9 000
<b>ИТОГО</b>		100%	10 000 долл.	53 500 долл.

Эти наценки являются средними по г. Москве. Мы рассчитываем, что сеть будет чайно-кофейной с одинаковой долей чай-кофе и первых и вторых блюд. Наценка на «чай-кофе» одна из самых рентабельных.

Для того, чтобы выполнить план по доходам необходимо, чтобы в среднем кафе посещало 89 человек в день или 6 человек в час, если открыто оно будет с 9.00 до 24.00. Это вполне приемлемое время, тем более что

<sup>1</sup> Расчет дан для одного кафе;

можно организовать рекламу завтраков. Таким образом, структура доходов в среднем будет выглядеть следующим образом:



Соответственно, предприятие выходит на режим самоокупаемости при загрузке в 35-37 посетителей в день со средним чеком в 20 долларов. Для формирования этого чека необходимо, чтобы кроме чая-кофе посетитель взял десерт, салат или сэндвич. На этом должна строиться и рекламная компания, когда сеть кафе будет создана.

В диаграмме «структура доходов» подробно рассмотрена структура наценок на блюда, в зависимости от их номинальной стоимости и доли в структуре спроса.

### 6.3. Прогноз рентабельности предприятия.

Прогноз рентабельности предприятия строиться из расчета, что в первые месяцы существования оно будет находиться на этапе развития, но среднегодовой уровень по доходам (первый год) составит 90%.



Таблица рентабельности выглядит следующим образом:

наим.	%	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.
% реализации		40	50	60	70	80	100
общая		21400	26750	32100	37450	42800	53500
расход		21350	21350	21350	21350	21350	21350
Доход – месяц		50	5400	10750	16100	21450	32150
квартал				16200			69700
Налоги:	18%			2916			12546
	24%			3188			13716
прибыль				10096			43438
ЕСН	37,5 и 21,0%						
годовой чистый доход предприятия							

7 мес.	8 мес.	9 мес.	10	11 мес.	12 мес.	наим.
100	100	100	100	100	100	% реализации
53500	53500	53500	53500	53500	53500	общая
21350	21350	21350	21350	21350	21350	расход
32150	32150	32150	32150	32150	32150	Доход – месяц
		96450			96450	квартал
		17361			17361	НДС
		18981			18981	налог на прибыль
		60108			60108	
					19449	ЕСН
					154301	Чистая прибыль

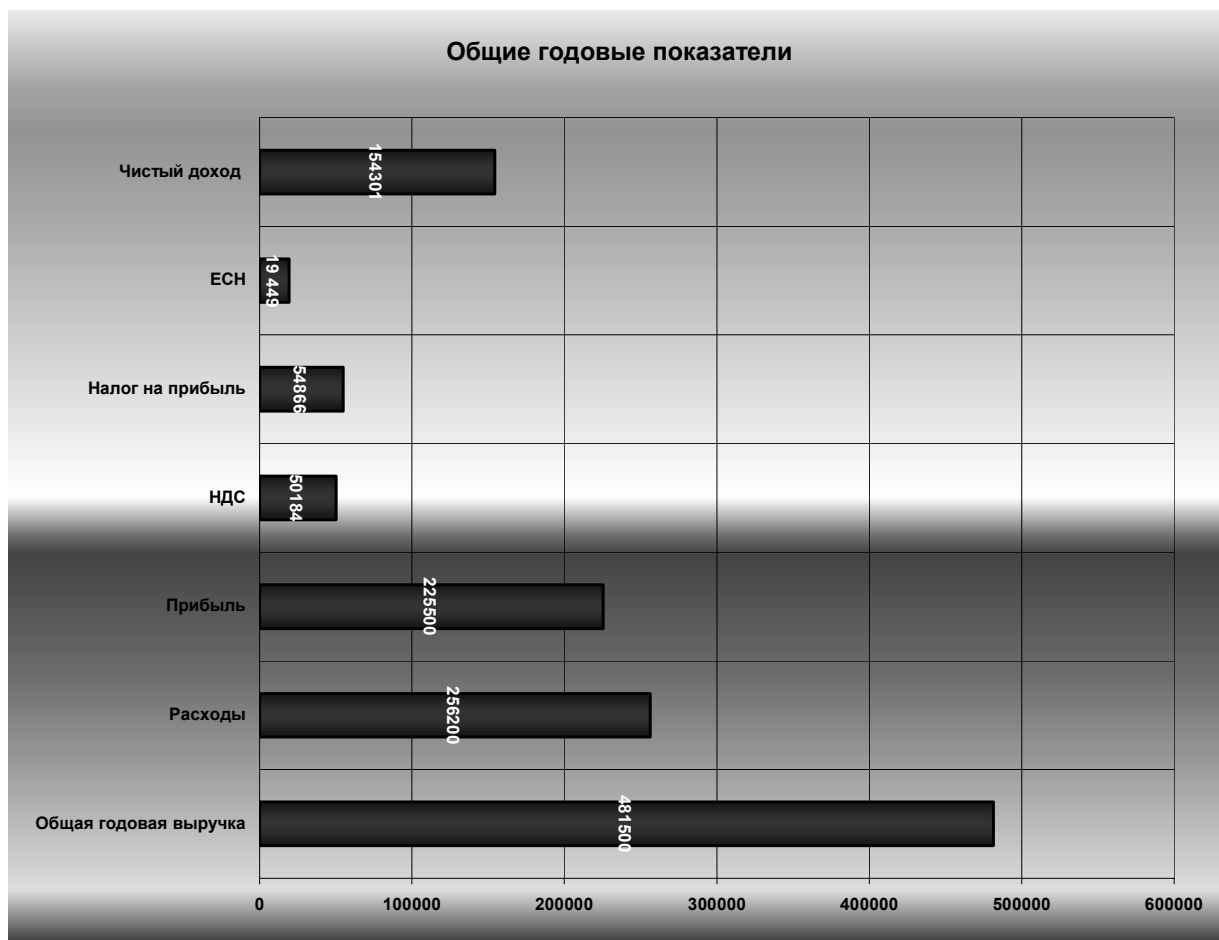
Таким образом, мы прогнозируем, что предприятие не выйдет за отрицательные рамки самоокупаемости, и в дальнейшем будет наблюдаться рост продаж. В таблице указаны также основные ставки налогообложения предприятия за указанный период.

Наши расчеты показывают, что налоги не станут препятствием для дальнейшего развития этого предприятия. Общий годовой прогноз выглядит следующим образом:

Общие годовые показатели	долл.
Рентабельность	90%
Общая годовая выручка	481500
Расходы	256200
Прибыль	225500
НДС	50184
Налог на прибыль	54866

ЕСН	19 449
Чистый доход	154301

Если расходы будут указаны в большем количестве, то есть возможность уменьшить долю дохода, подлежащего налогообложению. Налоговая отчетность (кроме ЕСН) сдается раз в квартал. Более наглядно все показатели указаны в данной диаграмме:

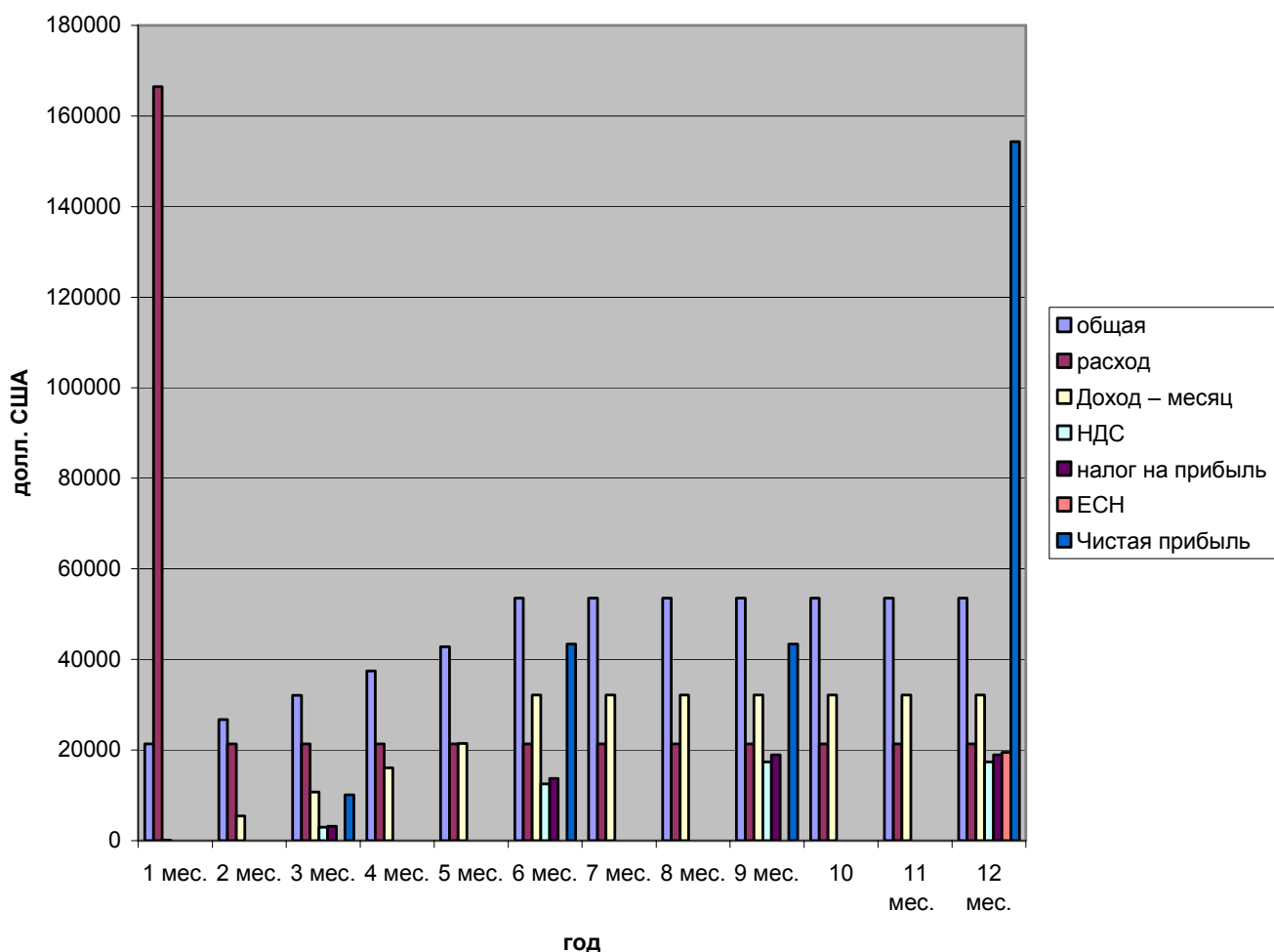


В таблице рентабельности есть показатели по промежуточным квартальным доходам, облагаемым налогами. Кроме вышперечисленных налогов есть еще единый социальный налог. Исходя из ставок заработной платы ЕСН рассчитывается следующим образом:

РАСЧЕТ ЕСН				
ЕСН	%	часть	год	налоговые отчисления
	37,5	850	10200	3825 долл.
	21.0	6200	74400	15624 долл.

Как мы видим, поскольку часть заработной платы сотрудникам составляет меньше 10 000 рублей, то налогообложение идет по высшей шкале. Мы не рекомендуем собственнику менять эту структуру, поскольку, даже если поднять заработную плату сотрудникам более чем в два раза, налог почти не изменится. Это все же рекомендуется сделать для того, чтобы избежать текучки кадров.

Исходя из данных диаграммы, мы наблюдаем постоянную тенденцию к росту уровня доходов, которые уменьшаются только в конце года и то за трехмесячный период. Это происходит из-за выплаты годовых налогов, таких как ЕСН.



Расчет сделан для одного кафе на один год. Мы видим, что через 6 мес. после начала работы кафе есть тенденция к уравниванию прибыли и доходов. Это очень положительный результат.

#### 6.4. Расширение сети предприятия.

Сеть кофеен рекомендуется расширять как за счет собственных ресурсов предприятия, так и за счет привлекаемых кредитов. Полностью кафе окупается через 10 мес. после начала работы. К этому моменту чистый доход составит около 140000 долл. США. Учитывая остаток в 8500 долл. (возможно, что будет сохранен и «депозит» в 25000 долл., оставленные на непредвиденные расходы в начале проекта) есть возможность начать строить второе кафе.

Первое кафе из собственных ресурсов сможет оплатить все годовые налоги и сборы. Третье кафе открывается через 6 мес., четвертое еще через 4 мес. все остальные будут созданы за тот же период времени.

РАСШИРЕНИЕ СЕТИ ПРЕДПРИЯТИЯ					
Общий бюджет проекта	Расходы на организацию 1 кафе	Остаток бюджета	Транзакции	Доход кафе	Открытие 2-го кафе
200000 долл.	166500	8500	25000	154500	10 месяцев

#### 6.5. Общие показатели после создания сети.

Таким образом, через 10 мес. после открытия первого кафе есть возможность открыть второе, а еще через 6 мес. третье. Открытие третьего кафе позволит открывать подобные заведения каждые 4 мес.

Доходы третьего кафе (оно было открыто первым) пошли на создание второго кафе, из годовой прибыли оплачены все налоги и сборы и выделены средства для постройки третьего кафе. В первый год третье кафе проработает всего две недели, но даже несмотря на это доход от его создания будет вычислен.

Во второй год существования доходы кафе будут идти на создание следующих точек. Общий суммарный доход трех кафе составляет около

640000 долл., что позволяет создать во второй год существования еще 4 кафе или 3 в мес. На третий год существования сети строятся оставшиеся в плане 3 кофейни. На нижеприведенной диаграмме установлен график постройки всех кофеен.

Для создания сети из 10 кафе потребуется 3,5 года работы, если исходить из внутренних ресурсов.

Мы прогнозируем, что после открытия 5-6 кафе, рентабельность может снизиться на 10-15% в год, но она будет компенсирована открытием новых заведений этой сети и рекламой.

После создания сети из десяти кафе общий чистый доход достигнет 1,5 млн. долл. США в год.

После создания сети мы предлагаем постоянно стимулировать ее развитие рекламными компаниями и акциями, чтобы бренд не забывался и не растворялся в десятках подобных заведений. Настоящий финансовый план показывает, что развитие этого направления бизнеса является прибыльным.

Рост между вложенным бюджетом и полученными после создания сети годовыми доходами составит 1000% через 3,5 года.

Средний чистый доход каждого кафе составит 15000 долл./мес. при рентабельности 90% в год (заполняемости).

## **6.6. Коэффициент безубыточности**

На нижеследующей диаграмме рассчитан коэффициент безубыточности. Он составляет 33% от реализации блюд меню в месяц.

В этой таблице показана зависимость количества посетителей и уровня прибыли. Мы видим, что количество посетителей от 32 до 42 в день позволят вывести предприятие на режим безубыточности. При загрузке в 90 человек в день через 10 мес. кафе выходит на режим возврата вложенных средств.

### **6.7. Итоги финансового плана.**

Таким образом, при вложении 200 000 долл. для создания одного кафе за 3,5 года есть возможность создать сеть кофеен, приносящую доход почти в 1,5 млн. долл. в год.

При составлении настоящего финансового плана необходимо учитывать, что налоговое законодательство РФ может поменяться, а также может упасть спрос на заведения подобного рода.

Качество настоящего финансового плана в том, что открывается не сразу 10 кофеен, а их создание предусмотрено спросом за такие кафе, в том числе выступающие под брендом собственника.

Должны подчеркнуть, что финансовый план составлен из расчета пессимистических оценок рынка и его развития. Поэтому, любые дополнительные прибыли стоит рассматривать с точки зрения.