**Содержание**

[Введение 3](#_Toc114928937)

[1. Общая часть бизнес-плана 4](#_Toc114928938)

[1.1 Формулировка назначения бизнес-плана и цели бизнеса 4](#_Toc114928939)

[1.2. Резюме 5](#_Toc114928940)

[2. Предприятие ЗАО « Сьион » 7](#_Toc114928941)

[2.1. Организация исполнения проекта 7](#_Toc114928942)

[2.2. Правовое обеспечение 7](#_Toc114928943)

[2.3. Месторасположение предприятия 7](#_Toc114928944)

[2.4. Характеристика предприятия 8](#_Toc114928945)

[2.5. Характеристика товара 9](#_Toc114928946)

[2.6. Анализ и оценка рынков сбыта 11](#_Toc114928947)

[2.7. План маркетинга 13](#_Toc114928948)

[2.8 Анализ и оценка конкурентов и конкурентных позиций предприятия 18](#_Toc114928949)

[2.9. План производства 20](#_Toc114928950)

[2.10. Ценообразование и ценовая политика 24](#_Toc114928951)

[2.11. Анализ и оценка рисков проекта 25](#_Toc114928952)

[2.12. Организационный план 27](#_Toc114928953)

[2.13. Календарный план проекта 29](#_Toc114928954)

[3. Финансовый план 30](#_Toc114928955)

[Заключение 36](#_Toc114928956)

[Список литературы 37](#_Toc114928957)

# Введение

Цель исследования – рассмотреть особенности создания и реализации концепции ресторана с национальной кухней на примере ЗАО «Сьион» (в переводе с удмуртского языка – «еда» ).

Предприятия общественного питания классифицируются по выполняемым функциям, типам, местонахождения предприятия, характеру обслуживаемого контингента, ассортименту выпускаемой продукции, наценочной категории и т.д. В структуре предприятий общественного питания видное место занимают рестораны. Они играют заметную роль в организации отдыха населения. Сюда приходят, чтобы отметить юбилей, важное событие в жизни того или иного коллектива, провести свадебное торжество, деловую или официальную встречу, просто отдохнуть в кругу близких людей. Радушно встретить, быстро и вкусно покормить людей, создать им все условия для полноценного отдыха - такова задача работников ресторанов.

Ресторан ‑ общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющий потребителям широкий ассортимент блюд сложного приготовления, в основном по индивидуальным заказам. В ресторане высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей. Рестораны организуют обслуживание съездов, конференций, официальных вечеров, приемов, семейных торжеств, банкетов, проведение тематических вечеров.

Социальное функции ресторанного бизнеса выражаются в том, что данная сфера предпринимательской деятельности целиком служит общественным интересам и никак не противоречит им. Здесь формируется культура потребления, воспитываются потребительские привычки и предпочтения. Одновременно складываются и закрепляются на уровне массового общественного сознания определенные формы проведения досуга.

Социальные функции ресторанного бизнеса конкретизируются в культуре обслуживания людей, а также в формах, и методах обслуживания.

К посещению, а тем более, выбору ресторана люди относятся серьезно и с полной ответственностью. Это вполне объяснимо, ведь слово «ресторан» ассоциируется в нашем сознании, как правило, с чем-то торжественным, знаменательным. При выборе ресторана посетители учитывают, прежде всего, следующие параметры: качество и ассортимент блюд, уровень предоставленных услуг, сервиса, отношение персонала, общую атмосферу заведения, внешнее и внутреннее убранство и, естественно, соотношение места и цены.

1. Общая часть бизнес-плана

## 1.1 Формулировка назначения бизнес-плана и цели бизнеса

Бизнес – план – это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса. Бизнес-план может быть разработан как для нового создающегося предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития.

Бизнес-планирование решает следующие проблемы: 1.Определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности; 2.Конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития; 3.Привлекает внимание, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы; 4.Помогает получить опыт планирования.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, повышения прибыльности работы.[[1]](#footnote-1) Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития. Бизнес-план опирается на: -конкретный проект производства определенного товара (услуг ) — создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.); - всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм; - изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

1) Обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы;

2) Расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;

3) Определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов;

4) Подбор работников, которые способны реализовать данный план.

Бизнес-план — важное средство для увеличения капитала компании. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности.

Структура бизнес-плана.

Бизнес-план состоит из следующих разделов: 1. Возможности фирмы (резюме); 2. Виды товаров (услуг); 3. Рынки сбыта товаров; 4. Конкуренция на рынках сбыта; 5. План маркетинга; 6. План производства; 7. Организационный план; 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы; 9. Оценка риска и страхования; 10. Финансовый план; 11. Стратегия финансирования.

## 1.2. Резюме

Бизнес-план посвящен обоснованию эффективности организации производства в ресторане удмуртской кухни (ЗАО «Сьион»). Предприятие планируется ввести в действие в 2009 году на основе личных вкладов учредителей, форма собственности — частная, производственное оборудование размешено на арендуемых площадях.

Предложенный бизнес-план дает возможность потенциальным партнерам по бизнесу получить ответы на вопросы о деятельности предприятия как вероятного делового партнера и оценить надежность и привлекательные стороны делового сотрудничества; акционерам иметь объективную информацию о деятельности ресторана, реально оценить итоги и планы развития, а также «узкие места» и меры, принимаемые руководством для их преодоления.

Выбор этого вида предпринимательской деятельности объясняется, прежде всего, наличием опыта в ресторанной области у учредителей ЗАО. В настоящее время ситуация в ресторанном бизнесе позволяет получать устойчивую норму прибыли за счет правильной ориентации из потенциального потребителя со средним уровнем дохода.

Реализация рыночной стратегии предприятия строится на привлечении клиентов из ближних офисов и учреждений в дневное время, что дает стабильный рынок сбыта, а в вечернее время привлечение клиентов осуществляется посредством наружной рекламы (в основном).

Взаимодействие с надежным поставщиком сырья и полуфабрикатов, а также готовой продукции (сигары, спиртные напитки, вода и т.д.) является источником стабильных поступлений оборотных средств в производство, поставки осуществляются ежедневно.

Текущей стратегией предприятия является привлечение клиентов и завоевание постоянной клиентуры, а также укрепление на рынке. Вместе с тем в дальнейшем, по мере развития, ЗАО «Сьион» планирует открытие летней террасы в теплое время года, а также достижение максимальной наполняемости ресторана в любое время его работы, то есть с 12 дня до 12ночи.

Первый этап развития предприятия потребует время, равное одному году, по истечении которого процесс становления предприятия закончится, к этому времени оно завоюет определенную репутацию среди потенциальных клиентов за счет повышенного внимания к их потребностям и приобретет имидж надежного делового партнера.

Целью первого года работы ЗАО «Сьион» является охват своей продукцией 5,8% существующего рынка общественного питания. Последующие этапы развития предполагают достижение устойчивого положения в своей нише и дальнейшее увеличение доли рынка.

Экономическим обоснованием и эффективностью данного проекта могут служить следующие числовые показатели, рассчитанные на перспективу на конец первого года деятельности ресторана:

1. Прогнозируемый объем продаж - 35500 заказов;

2. доходы от реализации продукции - 31950 тыс. руб.;

3. затраты на производство - 17175,82 тыс. руб.;

4. валовая прибыль от реализации проекта - 14140 тыс. руб.

Уверенность руководства в успешном развитии дел базируется на том, что предполагаемый уровень спроса па продукцию в первый год существования имеет устойчивую тенденцию к повышению, подкрепленную платежеспособностью, что создаст перспективу функционирования на будущее. Уровень образования и квалификации специалистов и персонала предприятия обеспечивает неповторимый образ предлагаемого товара и его индивидуальности при соответствующем качестве исполнения.

# 2. Предприятие ЗАО «Сьион»

## 2.1. Организация исполнения проекта

Предприятие создано на основе личных вкладов учредителей, форма собственности — частная, производственное оборудование размешено на арендуемых площадях.

Ресторан «Сьион» начинает свою деятельность в 2009 году, является закрытым акционерным обществом с уставным капиталом 4500 тысяч рублей. Учредителями являются физические лица - граждане РФ: 2 человека. Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать со своим наименованием, штампы, бланки и другие реквизиты юридического лица.

## 2.2. Правовое обеспечение

Акционерным обществом в соответствии с Гражданским кодексом РФ от 21 октября 1994 г. и Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ “Об акционерных обществах” признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

Уставный капитал составляется из номинальной стоимости акции, приобретенных акционерами, и определяет минимальный размер имущества АО, гарантирующий интересы его кредиторов.

Наличие уставного капитала, разделенного на определенное число акций, является необходимым признаком акционерного общества.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

## 2.3. Месторасположение предприятия

Адрес ресторана «Сьион» улица Удмуртская, дом 230.

Общая площадь ресторана составляет 200м2 + уличная терраса (30 м2).

В Ижевске достаточно много ресторанов и кафе, которые уже прочно обосновались на рынке и заняли свою нишу. Хотя в городе не так много предприятий с удмуртской кухней , все равно очень сложно завоевать большую долю на рынке и привлечь потребителей.

## 2.4. Характеристика предприятия

Руководство ресторана «Сьион» в своей деятельности ориентируется на изучение потребителей и запросов потребителей и одной из главных задач считает повышение качества производимой продукции.

Интерьер ресторана оформлен в удмуртском стиле.

Основу меню составляют рыба, мясо, овощи, фрукты и крупы. Все блюда, которые предлагает шеф-повар, эксклюзивны, готовятся по традиционным удмуртским рецептам. Меню ресторана разнообразно и меняется два раза в год. Помимо основного меню предлагается бизнес-ланч с 12.00 до 16.00 и постное меню во время поста, в качестве дополнительных услуг - упаковка блюд на вынос.

На рисунке 2.1 приведена организационная структура управления рестораном.

Заведующий производством

Метрдотель

Официант

Уборщица

Мойщик столовой посуды

Повар

Бармен

Швейцар

Охранники

Помощник повара

Подсобные рабочие

Гардеробщик

Директор

Бухгалтер

Рис. 2.1. Организационная структура управления

Элементом структуры управления рестораном служит орган управления в лице администрации предприятия, для этой работы были приглашены специалисты на должности:

1. директор (главный менеджер) - необходимо высшее образование, опыт работы в ресторанном бизнесе не менее 10 лет, причем 4 года из них на должности менеджера, должен обладать большими организаторскими способностями и предприимчивостью.

2. бухгалтер - необходимо высшее образование по специальности не менее 10-летний опыт бухгалтерской работы на предприятии, обязательное знание производственного процесса предприятия общественного питания и аудита.

3. заведующий производством - необходимо высшее образование по ресторанно-гостиничному бизнесу, опыт работы в ресторане, хорошее знание производственного процесса предприятия.

4. метрдотель - необходимо высшее образование по специальности, обязательный опыт работы в ресторане, знание работы официантов и барменов, должен обладать высокими коммуникационными способностями.

Специалисты были приглашены на работу на постоянной основе.

В ресторане существуют также должности:

1. Повар. Он подает заявки на необходимые продукты (сырье) в соответствии с меню заведующему производством, во время работы принимает заявки от официантов и выполняет их.

2. Подсобные кухонные рабочие.

3. Официант. Он сервирует столы, принимает заказы от клиентов, передает их на исполнение поварам и барменам н обеспечивает своевременную подачу заказа клиенту.

Убирает на столах, меняет пепельницы в зале для еды, рассчитывает клиентов, следит за правильностью расчетов, передает деньги в кассу.

4. гардеробщик. Он принимает верхнюю одежду от клиентов и выдает ее.

5. уборщица. Она осуществляет уборку помещений, вынос грязной посуды и смену пепельниц в залах, подает заявки на необходимые принадлежности для уборки помещений метрдотелю.

6. Охранник. Он осуществляет пропуск клиентов в ресторан, ограничивает вход в заведение при полной загруженности, решает вопросы, возникающие в случае некорректного поведения клиентов.

7.Бармен. Он осуществляет приготовление безалкогольных коктейлей и продажу всех напитков и продуктов, находящихся в ассортименте бара, принимает в кассу деньги от официанта, подает заявки заведующему производством на приобретение товара из ассортимента бара.

8. Мойщик столовой посуды.

## 

## 2.5. Характеристика товара

Основной вид деятельности - изготовление блюд удмуртской кухни. Продукция, планируемая к выпуску ЗАО «Сьион» в связи с настоящим проектом, включает в себя широкий ассортимент блюд национальной удмуртской кухни. Номенклатура продукции: салат и холодные закуски, горячие закуски, первые блюда, горячие блюда из мяса, горячие блюда из рыбы, десерты и широкий выбор вин.

Величина прибыли, которая закладывается на единицу продукции, составляет 50%. Отсюда примерные затраты на единицу продукции составляют 500 рублей.

150 рублей составляют НДС.

900-150 =750 рублей,

250 рублей составляют величину прибыли.

750-250-500 рублей.

Продукция обладает следующими свойствами, выгодно отличающими ее от продукции остальных предприятий в этом районе.

1. Высокий уровень вкусовых качеств.

2. Качество и привлекательность внешнего вида блюд.

3. Доступная цена.

4. Разнообразный дополнительный пакет услуг.

5. Оригинальный интерьер.

Именно эти основополагающие факторы, которые характеризуют продукцию ресторана «Сьион», будут являться залогом высокой конкурентоспособности.

В то же время есть и слабые стороны ЗАО «Сьион», о которых необходимо сказать.

1. Большое количество предприятий общественного питания.

В Ижевске много ресторанов и кафе, которые уже прочно обосновались на рынке и заняли свою нишу.

2. Площадь ресторана

В данное время у предприятия нет возможности расширить свои производственные площади из-за денежных средств, поэтому только в будущем планируется приобрести большие резервуары и аквариумы для живой рыбы и других жителей морей и рек. Если увеличивать объемы продаж, то имеющихся средств будет не хватать. У конкурентов уже есть подобное оборудование, чтобы не только держать живые организмы для дальнейшего производства, но и оформить зал аквариумами.

3. Предоставление новинок.

Предприятие еще не укрепилось на рынке, чтобы в основной пакет услуг включать новые виды блюд или постоянно менять проводимые мероприятия.

Именно два последних фактора будут являться стимулом для дальнейшего развития, т.к. они преодолимы лишь при грамотной работе предприятия и получении разумной прибыли.

## 2.6. Анализ и оценка рынков сбыта

Основная продукция ресторана «Сьион» рассчитана на широкие массы населения проявляющие интерес к удмуртской кухне и имеющие потребность в приятном проведении досуга.

Ресторан направляет свою деятельность на среднеценовой сегмент ресторанного рынка. Типичные посетители ресторанов, средней ценовой категории - это мужчины и женщины в возрасте до 35 лет с высшим образованием. Каждый второй женат или замужем, семья обычно из трех человек. Подавляющее большинство посетителей - люди работающие, это специалисты с высшим образованием, менеджер высшего звена - каждый пятый, каждый четвертый - служащий. Они имеют высокий доход: 86% из них могут без труда приобрести предметы длительного пользования, а 10% способны купить квартиру, дачу или яхту. 42% регулярных посетителей приезжают в ресторан на личном транспорте, 23% пользуются общественным, а 16% прибегают к услугам такси. О высоком уровне клиентов говорит и то, что каждый третий из них путешествует за границу один раз в год, а каждый четвертый - два раза в год.

Наиболее активными посетителями являются мужчины. Характерная для них частота посещения ресторанов 1-3 раза в неделю, в то время как женщины ходят в рестораны 2-3 раза в месяц. Более высокая активность мужчин учитывается при разработке концепций ресторана: акцент делается на привлекательные именно для мужской аудитории (шоу-программы).

Для среднеценового сегмента характерен спонтанный выбор ресторана – так поступают 53%, при этом меню - главный критерий спонтанного выбора заведения, его называют 64% посетителей в первую очередь. После того как потенциальные потребители определяются с кухней, выбор заведения делается исходя из его месторасположения. Цена называется только в третью очередь.

Таким, образом, представляя собой высокодоходную группу, посетители ресторанов не являются ценоориентированными. Скорее, они заранее знают, какого уровня услуги и по какой цене могут быть предоставлены в ресторанах средне ценового сегмента, и делают выбор на основе кулинарных предпочтений.

На ресторанный бизнес благоприятно сказывается прирост населения в Ижевске, особенно делового среднего класса (бизнесмены), поэтому спрос на предприятия общественного питания постоянно растет. Одинокие люди становятся постоянными гостями ресторанов и кафе, где проводят свой досуг.

Проблемой для ресторанов в последнее время, безусловно, является постоянный рост цен, что снижает покупательную способность населения и ожесточает конкуренцию.

Сильно растут затраты ресторана, связанные с расходом электроэнергии, т.к. цены на природные ресурсы повышаются стремительно. Закупка качественного сырья, которое отвечало бы всем санитарным требованиям, осложняется, во-первых, из-за высоких цен, во-вторых, из-за поиски надежного поставщика. Многие рестораны полностью перешли на российское мясо, которое дешевле импортного, но здесь большой процент отходов, что тоже накладывает немалые затраты на вывоз отходов и наймы специальных служб. Число заказов мясных блюд в ресторанах увеличилось: соотношение мяса и рыбы примерно 60 на 40.

Ресторан постоянно следит за появлением нового - более совершенного оборудования и внедрением небольших усовершенствований в уже существующее оборудование, которые снижают издержки производства и повышают производительность труда. Предприятие регулярно осведомляется о требованиях, которые устанавливает государственный кот роль на доброкачественность продукции и безвредность пищевой промышленности. Отсюда увеличиваются затраты на выполнение этих требований.

Рынок ресторанной продукции сегментирован по следующим разновидностям кухонь, представленных в ресторанах г. Ижевска:

- русская - 42%,

- европейская - 24%,

- смешанная - 17%,

- восточная --11%,

- другие - 6%.

Количество потенциальных покупателей определяется следующим образом:

в индустриальном районе, где находится ресторан «Сьион», уже существует 15 ресторанов и кафе;

общее число человек в этом районе (включая день) – 1,1 млн. чел.

Из них 40% являются представителями среднеценового сегмента, причем из этих 40% только 5% являются посетителями ресторанов и любят туда ходить.

Тогда;

1100000\*40/100=440000 человек,

440000 \* 5 / 100 = 22000 человек,

22000 /20 = 1100 человек.

Отсюда получается, что количество потенциальных клиентов

в этом районе - 1100 человек,

Емкость рынка можно определить следующем образом:

В среднем представители среднеценового сегмента ходят в ресторан 2 раза в неделю (включая дневное время), тогда

2 \* 4 \* 1100 = 8800 заказов за месяц,

В среднем оборот ресторана за месяц составляет 2650 тыс. руб.

Годовые объемы реализации ресторана (в том числе и собственная продукция) составляют 31950 тыс. руб.

Доля рынка среднеценового сегмента в данном районе 5,8%, так как число основных конкурентов, которые тоже направляют свою деятельность в этот сегмент 16.

100%/17 =5.8%

А если рассматривать по ассортиментному признаку, то в Ижевске только 3 предприятий общественного питания предлагают удмуртскую кухню.

100%/3= 33.3%

Доля рынка по этому признаку составляет около 33%.

## 2.7. План маркетинга

Основная задача системы управления маркетингом - обеспечить производство продукции, привлекательной для средне ценового сегмента рынка, однако успех руководства маркетингом зависит от действий конкурентов и различных контактных аудиторий.

Ресторан «Сьион», чтобы осуществлять свою деятельность, должен закупать сырье у поставщиков. Он имеет по одному поставщику на каждый вид сырья: мясо - «Айс Бит», рыба и морепродукты – Ratan-La Maree, сыр – Global Foods, овощи и фрукты - "Фрэш-Экспресс», мясные деликатесы - «Лианозовский колбасный завод», кондитерские изделия - «Пи-Трэйд», кофе - «Монтана кофе», а также вино - «Галерея вин», крепкие спиртные напитки – «Алтен». Кроме того, предприятие должно закупать рабочую силу, оборудование («Русский проект»), электроэнергию, посуду («Радиус»), компьютеры, цветы и т.д.

Предприятие «Сьион» выступает на потребительский рынок и направляет свою деятельность на средне ценовой сегмент, о котором говорилось выше, - это бизнесмены, предприниматели, служащие, которые работают в данном районе, жители о района, а также приезжающие сюда поужинать.

Местоположение ресторана благоприятствует высокому уровню спроса как в дневное, так и в вечернее время суток, чем и обусловлен выбор данного сектора рынка для открытия ресторана.

Ресторан «Сьион» проектирует и предоставляет свою продукцию, привлекательную именно для конкретного средне ценового сегмента и для всех своих основных контактных аудиторий. Финансовые круги - банки, учредители и партнеры, для которых составляются годовые отчеты, даются ответы на вопросы, касающиеся всей финансовой деятельности, и предоставляются доказательства финансовой устойчивости.

Исходя из целей, будем придерживаться стратегии: высокое качество - высокая цена. Известно, что цена конечного продукта складывается из его себестоимости и торговой наценки. Используем метод ценообразования «средние издержки + прибыль».

Определяем цену (П) на средний заказ в ресторане в вечерне время:

Ц = (Сс + П) + НДС

С.с=500руб.

П = 220 руб. (0%),

НДС-180руб. (18%).

Ц = (500 + 250) + 150 = 900 руб.

Определение средневзвешенной рыночной цены:

Цср - (Q1 х Р1, Q2 х Р2; Qз х Рз) / (Q1 + Q2 + Q3), где

Q1, Q2, Q3 - объемы продаж в месяц «СкаZка», «Токай» и «Овация» соответственно

Q1=2100 тысяч руб.

Q2 = 1950 тысяч руб.

Qз = 1800 тысяч руб.

P1, P2, Р3 ~ цена единицы продукции в ресторанах «СкаZка», «Токай» и «Овация» соответственно.

р1 = 1,3 тыс. руб.

р2 = 1,1 тыс. руб.

р3 = 0,8 тыс. руб.

Цср=(2100х 1,3 + 1950х 1,1 + 1800 х 0,8) / (2100 + 1950+ 1800)=

= 1,08 тыс. руб.

Первоначально цена будет устанавливаться исходя из себестоимости при незначительной доли прибыли, чтобы цена продукции привлекала клиентов (в дневное время), тем самым, рекламируя предприятие через посетителей и создавая благоприятное мнение потребителей.

В дальнейшем на основании маркетинговых исследований предполагается установление цен на уровне не ниже средневзвешенной рыночной цены по средствам определения эластичности (чувствительности) спроса на данную продукцию в т. ч. в зависимости от:

- присутствия на рынке и увеличения доли аналогичных услуг у конкурентов

- возможной реакции потребителей на относительно небольшое или большое изменение цен, связанное с расширением пакета дополнительных услуг.

В будущем планируется получение большей прибыли за счет увеличения наценки, что позволяет предоставить широкий пакет дополнительных услуг кроме непосредственного изготовления блюд греческой кухни.

Одним из основных способности продвижения товара на рынок будет реклама - самый мощный стимулятор спроса на рынке предприятий общественного питания. Ядром целевой аудитории для ресторана средне ценового сегмента являются люди в возрасте 18 - 35 лет, с высшим образованием, работающие и имеющие высокий уровень дохода.

Именно на них будет ориентирована рекламная концепция продвижения. Гостей ресторана данного сегмента нельзя назвать ориентированными на цену (особенно в вечернее время суток), и предлагаемая рестораном кухня - основной критерий их выбора.

Ресторан «Сьион» планирует использовать следующие каналы распространения рекламы;

- рекламные вывески (щиты) в районе расположения ресторана

- реклама в периодических изданиях

- реклама в транспортных средствах

- реклама в Интернете

- реклама через своих посетителей

- рекламные купоны в супермаркетах и салонах красоты

- рассылка писем потенциальным посетителям,

Стратегия рекламной компании ЗАО «Сьион» следующая:

за две недели до начала выпуска нового меню или проведения шоу-программы (мероприятия) необходимо;

начинать распространение информации о продукции (услуге) потенциальным клиентам. В течение этого времени планируется сформировать у потенциальных клиентов мнение о данном мероприятии (следовательно и о ресторане), в связи с чем целесообразна наиболее интенсивная реклама в периодических изданиях и повременное изготовление вывесок (наружной рекламы), которые будут привлекай внимание прохожих и водителей автомобилей. В течение всего года необходим постоянно поддерживать в сознании клиентов заинтересованность в продукции ресторана, а о мероприятиях освещать подробно и интенсивно, в связи с чем реклама в печатных изданиях и транспортных средствах будет появляться постоянно, предусматривается размещать рекламу в журналах «Афша», «Досуг», ориентированных на широкие слои населения.

Таблица 2.1

Расходы на рекламу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Реклама |  |  | Расходы на рекламу (тыс. руб.) 2009 год | | | | | | | | | |
| Рекламные вывески | 40 | 80 | 100 | 120 | 140 | 150 | 160 | 170 | 180 | 190 | 200 | 215 |
| Реклама в периоднч еских изданиях | 10 | 20 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 80 |
| Реклама в Интернете | - | - | - | - | 10 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | - | 45 |
| Рекламные купоны | - | - | 0,5 | 0,8 | 1 | 1,2 | 1,4 | - | - | 1,6 | 1,8 | 2 |
| Рассылка писем | 0,6 | 0.8 | - | - | 1,1 | 1.2 | - | - | - | - | 1.4 | 1.6 |
| реклама в, транспорте; | - | - | 5 | 10 | - | 13 | 16 | - | - | - | 18 | 20 |
| Итого: | 50,6 | 100,8 | 135,5 | 164,8 | 192 | 218,7 | 252 | 255 | 275 | 296,6 | 275 | 363,6 |

Таблица 2.2

Расходы на рекламу

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Расходы на рекламу (тыс. руб.) 2010 год (по кварталам) | | | |
| I | II | III | IV |
| Рекламные вывески | 100 | 180 | 200 | 220 |
| Реклама в периодических изданиях | 30 | 60 | 90 | 120 |
| Реклама в Интернете | 20 | 40 | 60 | 80 |
| Рекламные купоны | - | 1 | - | 2 |
| Рассылка писем | 1 | - | - | 1,5 |
| Реклама в транспорте | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Итого: | 161 | 296 | 370 | 448.5 |

Таблица 2.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Средства рекламы | Расходы 2009 год | Расходы 2010 год | Расходы 2011 год |
| Рекламные вывески | 215 | 220 | 215 |
| Реклама в периодических изданиях | 80 | 120 | 100 |
| Реклама в интернете | 45 | 80 | 60 |
| Рекламные купоны | 2 | 2 | 1.5 |
| Рассылка писем | 1.6 | 1.5 | 1.4 |
| Реклама в транспорте | 20 | 25 | 15 |
| Итого: | 363.6 | 448.5 | 392.9 |

В условиях современного рынка Ижевска с ростом числа конкурирующих предприятий общественного питания существенно возрастает роль и значение маркетинговых подходов в организации и проведении товаров на рынке. Существенно возрастает роль и значение деятельности по формированию благоприятных для фирмы отношений с общественностью, а также целенаправленных и широкомасштабных рекламных компаний. В условиях наличия выбора предпочитают иметь дело с тем, кого хорошо знают и чья репутация не вызывает сомнений.

Исходя из выше изложенного, сформируем предложения по проведению работ в области маркетинговых мероприятий и по стимулированию сбыта:

1) политика обслуживания, обучение персонала

Как говорилось выше, самый эффективный способ рекламы - когда человек, побывавший в ресторане, советует своим знакомым пойти именно туда. Поэтому обслуживание будет поставлено таким образом, чтобы развлечь и заинтересовать всех гостей и каждого в отдельности. Чтобы стимулировать посетителя приходить к нам снова, официанты осуществляют прием информации от клиента (его пожелания и рекомендации) к администратору, который принимает во внимание любые сведения относительно данного гостя.

2) периодическое обновление меню

Меню ресторана является полноправным маркетинговым средством. Оно отражает стратегию позиционирования ресторана, его имидж, предоставляет необходимую информацию, а также служит средством убеждающей продажи. Эффективным будет периодическое обновление меню, что позволит сохранить интерес гостей к ресторану.

3) политика ценообразования

В течение дня предлагается бизнес-ланч с 12.00 до 16.00, который имеет значительную скидку в цене (150 рублей). Этот вид. продукции на сегодняшний день пользуется большим спросом, т.к. на предприятиях и в офисах не налажена система питания. В вечернее время предлагается полный ассортимент блюд, имеющийся в меню, здесь средний чек составляет 1500 рублей. Дополнительная наценка дает возможность организовать досуг гостей, чтобы они не только приходили поужинать, но и приятно проводили время. Посетитель всегда готов заплатить высокую цену за высокое качество блюд и приятное времяпрепровождение.

4) привлечение и удержание постоянных клиентов

В ресторане практикуется система дисконтных карт, а также занесение и хранение информации о постоянных клиентах (например, день рождения). Это дает клиенту определенную скидку, как постоянному гостю, а ресторан получает возможность использовать полезную для себя информацию (например, десерт или вино в подарок к дню рождения). Ресторан заранее предупреждает своих постоянных клиентов о новом мероприятии или дегустации нового блюда в честь какого-либо праздника.

5) формирование положительного имиджа предприятия.

Ресторан упорно работает над проблемой создания фирменного стиля, который бы полностью отражал всю сущность ресторана удмуртской кухни. Безусловно, завязываются благоприятные отношения со средствами массовой информации, которые освещают деятельность предприятия и формируют мнение потребителей. Участие в Международных и городских выставках общественного питания позволяет заявить о себе, как о солидном предприятии, и дает возможность привлечь к себе интерес потенциальных клиентов и партнеров.

## 2.8 Анализ и оценка конкурентов и конкурентных позиций предприятия

На рынке предприятий общественного питания Индустриального района города Ижевск, где расположено ЗАО «Сьион», уже работают 16 предприятий-конкурентов, которые направляют свою деятельность на тот же средне ценовой сегмент» приведем шесть основных ресторанов:

1. ресторан «СкаZка» - крупный производитель русской и европейской кухни, отличающейся высоким качеством предлагаемой продукции и широким ассортиментом. Объемы продаж в месяц (в том числе собственной продукции) составляют 2100 тысяч рублей, а цена единицы продукции (средний заказ за день) равна примерно 1,3 тысяч рублей.

2. Ресторан «Такай» предлагает японскую кухню. Он имеет интересный и, привлекательный продукт и широкий ассортимент блюд, благодаря чему его доля рынка будет расти. Объемы продаж этого ресторана в месяц (в том числе собственной продукции) составляют 1950 тысяч рублей, а цена единицы продукции (средний заказ за день) равна 1,1 тысячи рублей.

3. ресторан «Овация» предлагает европейскую кухню, пользуется большой популярностью у клиентов. Оборот ресторана в месяц (в том числе собственной продукции) достигает 1800 тысяч рублей, а средний чек за день составляет 0,8 тысяч рублей.

Если взять только географический признак, то в данном районе осуществляют свою деятельность следующие предприятия:

1. рестораны с долей рынка - 10%.

2. предприятия Fast Food с долей рынка - 40%.

3. три ресторана-бара с долей рынка - 15%,

4. сеть кафе и других мелких производителей продуктов питания с общей долей рынка - 35%. '

Ресторан «Сьион» использует новейшее современное оборудование, что позволяет добиться максимального качества готовой продукции и вступить в конкуренцию с другими ресторанами, предлагающими высококачественную продукцию, - не все конкуренты предлагают широкий перечень .дополнительных услуг, включающих шоу-программы. Клиенты сегодня приходят в ресторан не только поужинать, но и еще он рассчитывает на приятное проведение досуга.

Таблица 2.4

Анализ конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | показатели | | « Сьион » | «СкаZка» | «Токай » | «Овация» |
| 1 | Качество продукции | | 0 | 0 | 0 | Х |
| 2 | Привлекательность | | 0 | Х | Х | Х |
| 3 | | Предлагаемый ассортимент | Х | 0 |  |  |
|  | |  |  |  | 0 | X |
| 4 | | Качество обслуживания | Х | Х | 0 | У |
| 5 | | Мероприятия и шоу- программы | 0 | Х | X | у |
| 6 | | Связь с клиентами | Х | Х | X | X |
| 7 | | Интерьер зала ресторана | 0 | 0 | X | X |
| 8 | | Престиж ресторана | Н | Х | 0 | У |
| 9 | | Разработка новых товаров и услуг | У | Х | 0 | Х |
| 10 | | Работа маркетинговой службы | Х | Х | X | Х |
|  | | Эффективность организационно- управленческой структуры | Х | 0 | X | Х |
| 12 | | Применение новых технологий в производстве | 0 | 0 | X | Х |
| 13 | | Обучение персонала | у | Х | У | Н |
| 14 | | Финансовое положение | Х | Х | X | У |
| 15 | | Стабильность продаж | у | 0 |  |  |

Визы оценок: «О» - отлично, «X» - хорошо, «У» - вызывает опасение «Н» - неудовлетворительно.

Таблица 2.5

Сильные и слабые стороны ресторана «Сьион»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Организация рыночных исследований |  | + |
| Оригинальность интерьера зала ресторана | + |  |
| Опыт в рекламе |  | + |
| Высокий уровень качества | + |  |
| Недостаточное финансирование маркетинговых программ |  | + |
| Налаженные финансовые потоки (отношения с банками) | + |  |
| Формирование управленческой команды |  | + |
| Местоположение ресторана | + |  |
| Недостаточный запас оборотных средств |  | + |
| Положительное мнение потребителей | + |  |
| Неизвестность марки ресторана |  | + |
| Обучение персонала | + |  |
| Система учета на базе автоматизации торгового зала и автоматизации учета зала | + |  |
| Надежные связи с поставщиками основного сырья, посуды, текстиля и т.д. | + |  |
| Резерв территориальных площадей для дальнейшего развития | + |  |
| Использование новых технологий и современного оборудование | + |  |

Обобщая весь анализ конкурентов, можно сказать, что ресторану «Сьион» необходимо провести интенсивную рекламную кампанию, чтобы предприятие приобрело известность. А затем уже заняться проблемой расширения ассортимента и предоставления новых блюд и услуг. Безусловно, ЗАО «Сьион» отстает от конкурентов в формировании управленческой команды, гак как предприятие еще только начинает работу и, конечно, еще не сформировались все должности, а отсюда и организация рыночных исследований будет не развита в ресторан (необходима тщательная обработка информации с последующими выводами - это возможно только при четкой структуре предприятия).

Недостаточный запас оборотных средств вызван нехваткой на начальном этапе информации о посещаемости данного предприятия, и, конечно же, о стабильности продаж не может идти речь, так как ресторан еще не имеет своей клиентуры.

## 2.9. План производства

Основной целью производственного плана является предоставление информации по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции и разработка мер по поддержанию и развитию производства. Производственный план призван ответить на вопрос, как фирма намерена создавать свою продукцию или услуги, охарактеризовать ее производственную деятельность.

Таблица 2.6

План производства

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 год , | | | 2 год | | | 3 год |
| месяц | Объем (т.р.) | + (т.р.) | квартал | Объем (т.р.) | + (т.р.) | Всего (т.Р.) |
| 1 | 2700 |  | I | 9398 |  | 44730 |
| 2 | 5220 | 2520 |  |  |  |  |
| 3 | 7830 | 2610 |  |  |  |  |
| 4 | 10530 | 2700 | II | 19118 | 9720 |  |
| 5 | 13230 | 2700 |  |  |  |  |
| 6 | 15930 | 2700 |  |  |  |  |
| 7 | 18630 | 2700 | III | 28730 | 9612 |  |
| 8 | 21240 | 2610 |  |  |  |  |
| 9 | 23940 | 2700 |  |  |  |  |
| 10 | 26550 | 2610 | IV | 38342 | 9612 |  |
| 11 | 29250 | 2700 |  |  |  |  |
| 12 | 31950 | 2700 |  |  |  |  |
| Итого: 31950 | | | Итого: 38342. | | |  |

Рассчитаем себестоимость на единицу продукции за 1 год:

С = Спр/-п, где

С - себестоимость на единицу продукции,

Спр - полная себестоимость выпуска продукции,

п - число дней продукции.

Спр =17810 тыс. руб.,

п = 355\*100 = 35500.

С = 17810 / 35500 = 0,502 тыс. руб.

Определим валовую прибыль предприятия:

П=Рп-Спр~НДС,

Где: Рп - стоимость реализованной продукции,

Спр -.полная себестоимость реализованной продукции.

Рп = 31950 тыс. руб.,

Спр = 17810 тыс. руб.

Тогда;

П = 31950 - 17810 = 14140 тыс. руб,

Рентабельность продукции равна:

Рпр=П/Спр\* 100%.

Где: Рпр - рентабельность всего выпуска продукции,

П — валовая прибыль от реализации продукции,

Спр - полная себестоимость реализованной продукции.

Тогда:

Рпр = 14140 / 17810 \* 100% = 79%.

Отсюда рентабельности всего выпуска продукции составляет 79%, что подтверждает правильность выбора стратегии маркетинга. Рентабельность производства определим по формуле:

Ро = П / (Фосн + Фоб) \* 100%,

Где: П - валовая прибыль от реализации продукции,

Фосн и Фоб - стоимость основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств соответственно.

Фосн = 340 тыс. руб.,

Фоб = Зтек + Зстр + Н + Пос

Где: Зтек - текущий запас товарно-материальных ценностей,

Зстр - страховой запас товарно-материальных ценностей,

Н - незавершенное производство,

Пос - прочие оборотные средства.

Зтек = Д\*Т, где

Д - среднедневной расход сырья и материалов,

Т - время между двумя поставками (дней),

Д=30 тыс.руб.,

Т = 1 день.

Тогда:

Зтек =30\*1 = 30 тыс. руб.

Величина текущего запаса составляет 30 тыс.руб.

Зная, что

Зстр = Ол + Зтек,

Зстр =0,4 \* 30 = 12 тыс. руб.

Величина страхового запаса составляет 12 тыс. руб.

Н = Сср.дн \* Тц \* Кгот.

Где: Н - норматив незавершенного производства,

Сср.дн. - среднедневная себестоимость выпуска продукции,

Тц - длительность производственного цикла,

Кгот - коэффициент готовности.

Сср.дн.= Спр / п, где

Спр - полная себестоимость выпуска продукции,

п - число дней продукции.

Тогда:

Сср.дн. = 17810 / 355 = 50 тыс. руб.

Кгот = (Уи – 0,5 \* Упер) /100%, где

Уп - удельный вес условно-постоянных затрат в полной себестоимости продукции,

Упер - удельный вес условно-переменных затрат в полной себестоимости продукции.

Тогда:

Кгот = (39,4 - 0.5 \* 60,6) / 100% = 0.7%.

Отсюда:

Н = 50 \* 1 \* 0,7 = 35 тыс. руб.

Величина незавершенного производства составит 35 тыс. руб.

Зная, что величина прочих оборотных средств составляет 25% от всех остальных оборотных средств:

Фоб =: 30 + 12 + 35 + 19.25 = 96.25 тыс. руб.

Тогда рентабельность производства будет равна:

Ро= 14140 / (3740 + 96.25) + 100 = 368%.

Таким образом, рентабельность производства составила 368%.

Фондоотдачу рассчитаем по формуле:

Фо= Рп / Фосн,

Где: Фо - фондоотдача,

Фосн - стоимость основных производственных фондов,

Рп - стоимость реализованной продукции.

Тогда:

Фо=31950/3740 = 8,5 руб.

Отсюда фондоемкость составит:

Фе = 1 / Фо,

Тогда:

Фе = 1 / 8,5 = 0,12 руб.

Достигнутая фондоемкость за период показывает, что основные производственные фонды использовались достаточно эффективно, для выпуска 1 рубля продукции затрачено 0,12 руб. основных фондов.

Определим фондовооруженность:

Фр = Фосн / Чср,

Где: Фр - фондовооруженность рабочих,

Фосн - стоимость основных производственных фондов,

Чср - среднесписочная численность рабочих.

Тогда:

Фр=3740/55 =68 тыс. руб.

Определим чистую прибыль:

Пчист = П-Н,

Где: Пчист - чистая прибыль, подлежащая распределению,

П - валовая прибыль,

Н - налоги.

Налоги:

1. НДС-18%

НДС = (18 \* 31950) / 100 == 6390 тыс. руб.

2. Прочие налоги, включая налог на прибыль, составляют 35%.

Пр. налоги = (35 \* П) / 100%,

Тогда:

Пр. налоги = (35 \* 14140)/100% = 4949 тыс. руб.

Чистая прибыль составит:

Пчист = 14140-6390-4949 ==2801 тыс. руб.

Определим чистую прибыль за 2 год:

П = 17866,5 тыс. руб.,

НДС =7668,4 тыс. руб.

Прочие налоги = 6253,3 тыс. руб.,

Пчист = 3944,8 тыс. руб.

Определим чистую прибыль за 3 год:

П = 21820,35 тыс., руб.,

НДС = 8,946 тыс. руб.

Прочие налоги = 7637 тыс. руб.,

Пчист = 5237,35 тыс. руб.

## 2.10. Ценообразование и ценовая политика

Прогнозируемая валовая прибыль в год составляет 14140 тыс. руб.

Рентабельность продаж составляет за первый год составляет 79%.

Уровень цен в ресторанном бизнесе данного сегмента колеблется от 400 до 1300 рублей в зависимости от среднего заказа в течение дня (учитывая ужин и бизнес-ланч).

Задачей ресторана при разработке стимулирующих продажу программ является создание собственных оригинальных в проведение программ, и не в коем случае не смотреть на конкурентов и соседей, и не пробовать перенести рекламную акцию из какого-то ресторана в свой. Исследования показывают, что 90% посетителей ресторанов раздражают рекламные акции, которые навязывают им что-либо. Ресторану следует развлечь гостя и сделать так, чтобы заинтересовать именно его. Например, в картах постоянных клиентов есть обязательный вопрос о дне рождения - это очень полезная информация, которую ресторан может использовать в будущем; а по отдельным дням или праздникам вместе со счетом официант приносит десерт и т.д. Самый эффективный способ стимулирования продаж - это когда человек, побывавший в ресторане, советует своим знакомым пойти именно туда, так что надо приложить максимум усилий, чтобы -гость остался доволен всем.

Что касается скидок, то их предлагают по следующим разновидностям: скидки для постоянных клиентов (дисконтая карта), на фиксированное время (с 12.00 до 16.00 - бизнес-ланч). Наиболее популярно среди ресторанов предоставление такой услуги (в ресторане «Сьион» тоже предлагается), как еда на вынос, когда клиент может заказать с собой понравившееся ему блюдо из меню, обычно с некоторой скидкой. Это, безусловно, является стимулирующей продажи программой, которая приносит дополнительную прибыль.

Наиболее эффективный канал продвижения марок ресторанов - это наружная реклама. Чтобы ресторан успешно конкурировал, необходимо увеличивать такой показатель как уровень известности брэнда: спонтанный выбор ресторана является особенностью потребительского поведения. Безусловно, ресторан «Сьион» будет пользоваться такими средствами воздействия на потребителей как пресса, презентации и участие в ежегодных выставках. Интернет становится одним из основных и самых дешевых инструментов рекламы л воздействия на потребителей любой продукции или услуг. Ресторанный бизнес не составляет исключения, поэтому предприятие «Сьион» планирует создание собственного сайта.

Перечень используемых источников информации (частота использования убывает): рекомендации друзей, наружная реклама, Иернет, публикации в прессе, реклама на радио, реклама в метро, прямая рассылка.

## 2.11. Анализ и оценка рисков проекта

Для оценки риска проекта использовалась методика, предложенная Липсицом И.В. и Коссовым В.В., и известная как методика постадийной оценки риска. В данной методике под риском понимается опасность того, что цели, поставленные в проекте, могут быть не достигнуты полностью или частично. Анализ рисков настоящего инвестиционного проекта приведен в   
таблице

Таблица 2.6

Оценка простых рисков

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Простые риски | Эксперты | | | Средняя | Прио-  ритет Pi | вес  Wi | оценка  Ii |
| Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 |
| Подготовительная стадия | | | | | | | | 11,92 |
| 1 . | Непредвиденные затраты | 50,00 | 50,00 | 75,00 | 58,33 | 1 | 0,09 | 5,25 |
| 2 . | Валютный риск | 75,00 | 50,00 | 75,00 | 66,67 | 1 | 0,09 | 6,00 |
| 3 . | Недостатки проектно-изыскательских работ | 25,00 | 50,00 | 25,00 | 33,33 | 3 | 0,01 | 0,33 |
| 4 . | Несвоевременная поставка комплектующих | 25,00 | 25,00 | 0,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| 5 . | Несвоевременная подготовка оборудования и рабочих | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2 | 0,04 | 0,00 |
| 6 . | Недобросовестность подрядчика | 25,00 | 25,00 | 0,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| Функционирование | | | | | | | | |
| Финансово-экономические: | | | | | | | | 26,83 |
| 7 . | Неустойчивость спроса | 50,00 | 75,00 | 50,00 | 58,33 | 1 | 0,09 | 5,25 |
| 8 . | Появление альтернативного продукта | 50,00 | 75,00 | 50,00 | 58,33 | 3 | 0,01 | 0,58 |
| 9 . | Снижение цен конкурентами | 75,00 | 100,00 | 75,00 | 83,33 | 1 | 0,09 | 7,50 |
| 10 . | Рост налогов | 50,00 | 25,00 | 50,00 | 41,67 | 3 | 0,01 | 0,42 |
| 11 . | Неплатежеспособность потребителей | 50,00 | 50,00 | 25,00 | 41,67 | 1 | 0,09 | 3,75 |
| 12 . | Рост цен на сырье, материалы, перевозки | 75,00 | 50,00 | 75,00 | 66,67 | 1 | 0,09 | 6,00 |
| 13 . | Зависимость от поставщиков | 25,00 | 50,00 | 25,00 | 33,33 | 3 | 0,01 | 0,33 |
| 14 . | Недостаток оборотных средств | 25,00 | 25,00 | 50,00 | 33,33 | 1 | 0,09 | 3,00 |
| Социальные: | | | | | | | | 5,33 |
| 15 . | Трудности с набором квалифицированной рабочей силы | 75,00 | 50,00 | 50,00 | 58,33 | 2 | 0,04 | 2,33 |
| 16 . | Угроза забастовки | 25,00 | 0,00 | 0,00 | 8,33 | 2 | 0,04 | 0,33 |
| 17 . | Отношение местных властей | 25,00 | 25,00 | 0,00 | 16,67 | 2 | 0,04 | 0,67 |
| 18 . | Недостаточный уровень заработной платы | 0,00 | 25,00 | 25,00 | 16,67 | 2 | 0,04 | 0,67 |
| 19 . | Квалификация кадров | 25,00 | 50,00 | 25,00 | 33,33 | 2 | 0,04 | 1,33 |
| Технические: | | | | | | | | 0,50 |
| 20 . | Нестабильность качества сырья и материалов | 25,00 | 0,00 | 25,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| № | Простые риски | Эксперты | | | Средняя | Прио-  ритет Pi | вес  Wi | оценка  Ii |
| 21 . | Новизна технологии | 0,00 | 25,00 | 25,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| 22 . | Недостаточная надежность технологии | 0,00 | 25,00 | 25,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| 23 . | Отсутствие резерва мощности | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3 | 0,01 | 0,00 |
| Экологические: | | | | | | | | 0,25 |
| 24 . | Вероятность залповых выбросов | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3 | 0,01 | 0,00 |
| 25 . | Вредность производства | 50,00 | 25,00 | 0,00 | 25,00 | 3 | 0,01 | 0,25 |
|  |  |  |  | Суммарный риск проекта | | | 0,99 | 44,83 |

Как показывает таблица, суммарный риск проекта составляет 44,83 балла и может быть охарактеризован как средний.

Наиболее высоким уровнем риска обладают подготовительная стадия и финансово-экономические факторы функционирования. Риск подготовительной стадии связан, прежде всего, с возможным валютным риском и непредвиденными затратами. Особую опасность представляют непредвиденные затраты, из-за которых может снизиться общая рентабельность проекта.

Из результатов расчета финансово-экономических рисков следует, что риск составляет примерно 60% от общего показателя риска проекта, причем, доминирующими причинами этого является возможное снижение спроса и непредвиденное снижение цен конкурентами, а также неплатежеспособность потребителей и рост цен на сырье. Уровень социальных рисков составляет 5,33 (11,9%), причем их подавляющая часть обусловлена возможными трудностями с набором персонала и его квалификацией.

Рассматриваемый проект не связан со значительными техническими и экологическими рисками. Риск проекта, как правило, в первую очередь связан с небольшим числом особо опасных факторов. В таблице приводятся наиболее значимые риски.

Таблица 2.7

Наиболее значимые риски проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Вид риска | Уровень |
| Непредвиденные затраты | 5,25 |
| Валютный риск | 6,00 |
| Неустойчивость спроса | 5,25 |
| Снижение цен конкурентами | 7,5 |
| Рост цен на материалы | 6,00 |

В качестве условий предотвращения рисков могут быть рекомендованы следующие мероприятия:

- страхование имущества и ответственности работников фирмы, заключение договоров с фиксированными суммами, детальная проработка подготовительной стадии проекта с целью снижения риска непредвиденных затрат;

- заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с четкими условиями и штрафными санкциями;

- использование механизмов страхования валютных рисков (хеджирование, закрытие открытой валютной позиции и др.).

## 

## 2.12. Организационный план

Процесс управления рестораном представляет собой совокупность взаимосвязей и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

Все кадры были привлечены на постоянной основе. На должности подсобного кухонного рабочего, гардеробщика, уборщицы и мойщика столовой посуды привлекались люди не обязательно с образованием, главное, чтобы они знали свое дело.

Таблица 2.8

Расчет потребности в персонале и заработной плате

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование категорий работников | Год1 | | Год 2 | | Год 3 | |
| Потр, в числ. | Средн, 3/П (т.р) | Потр. в числ. | Средн. 3/П (т.р) | Потр. в числ. | Средн. 3/П (т.р) |
| Директор | 1 | 18 | 1 | 18 | 1 | 18 |
| Метрдотель | 2 | 30 | 2 | 30 | 2 | 30 |
| Заведующий производством | 1 | 15 | 1 | 15 | 1 | 15 |
| Бухгалтер | 1 | 16 | 1 | 16 | 1 | 16 | |
| Официант | 22 | 66 | 24 | 72 | 26 | 78 |
| Бармен | 8 | 32 | 10 | 40 | 10 | 40,1 |
| Гардеробщик | 2 | 8 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| Охранник | 3 | 24 | 3 | 24 | 4 | 32 |
| Уборщица | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| Мойщик столовой посуды | 2 | 8 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| Повар | 15 | 15 | 16 | 12 | 17 | 19 |
| Подсобные кухонные рабочие | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| Итого | 65 | 365 | 72 | 394 | 76 |  |

Удельный вес численности управленческих кадров в общей численности:

Куп = Уп / Очис \* 100%, где

Уп - управленческий персонал;

Очис - общая численность.

Уп=5,

Очис= 65,

Тогда:

Куп - 5/65 \* 100% =7,7%

Рассчитаем производительность (выработку) на одного работника. Она измеряется сопоставлением результатов труда в виде объема производственной продукции с трудовыми затратами.

Упр,пр. =31950 тыс. руб., 38342 тыс, руб., 44730 тыс, руб.,

Очисл = 65 чел., 72 чел., 76 чел.

Ч-ть осн.пер. = 15 чел., 16 чел., 17 чел.

Определим выработку на одного работника ресторана:

В1 = Упр. пр. / Очнсл

Определим выработку на одного работника основного производства;

В2 = Уосн.пр. / Ч-ть осн.пер.

В ресторане применяется повременная форма оплаты труда. Для управленческого персонала используется повременно-премиальная форма, т.е. к заработной плате полагается премия за обеспечение определенных качественных и количественных показателей, а для обслуживающего персонала - почасовая оплата,

## 2.13. Календарный план проекта

Календарный план проекта:

1. Обоснование прибыльности и рентабельности проекта изготовления и реализации блюд удмуртской кухни на рынок.

2. Определение экономической целесообразности организации дополнительных рабочих мест в результате открытия ресторана,

3. Выявление условий рынка; прогноз продаж готовой продукции при наращивании мощности производства.

4. Оценка ожидаемых финансовых результатов бизнеса и построение финансовой стратегии предприятия.

# 3. Финансовый план

Этот раздел бизнес-плана обобщает все материалы предыдущих частей и представляет их в стоимостном выражении. Финансовый план ЗАО «Сьион» состоит на основе прогноза плана маркетинга и исходит из возможностей производственного плана.

Прогнозный план доходов и расходов на первый год существования предприятия «Сьион» разрабатывается на основании того, что объем выпускаемой продукции составит 31950 тыс. руб. Доходы от реализации продукции рассчитываются на основании предполагаемых заказов, которые в течение года существенно различаются по величине. Это зависит от количества дней в месяце и от числа праздничных дней в месяце, а также егг активизации деловой жизни в городе или наоборот.

Предполагаемая чистая прибыль по итогам года составит 2801 тыс. руб., валовая прибыль определяется в размере 14140 тыс. руб., полная себестоимость годового выпуска продукции будет равна 17810 тыс. руб. Исходя из этого, рентабельность выпуска годовой продукции составит 79%. Так как у предприятия не было кредитов, то величину прибыли следует пустить на расширение производства и на выплаты учредителям.

Прогнозный финансовый план доходов и расходов на три года (таблица 2.9) показывает предполагаемый уровень развития предприятия во времени.

Таблица 2.9

План доходов и расходов на 1 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|  | (т.р .) | (т.р ) | (т.р ) | (т.р ) | (т.р ) | (т.р .) | (т.р ,) | (т.р ) | (т.р .) | (т.р ) | (т.р .) | (т.р. ) |
| Общий объем реализации | 2700 | 5220 | 7830 | 10530 | 13230 | 15930 | 18630 | 21240 | 23940 | 26550 | 29250 | 31950 |
| Полная себестоимость | 1500 | 2900 | 4350 | 5850 | 7400 | 8900 | 10400 | 11850 | 13350 | 14850 | 16400 | 17800 |
| Условно- постоянные затраты |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Заработная плата | 365 | 730 | 1095 | 1460 | 1825 | 2190 | 2555 | 2920 | 3285 | 3650 | 4015 | 4380 |
| Отчисления на социальные нужды | 129,9 | 259,8 | 389,8 | 519,7 | 649,7 | 779,6 | 909,5 | 103,9 | 116,9 | 129,9 | 142,9 | 155,9 |
| амортизация | 52,8 | 105,6 | 158,4 | 211,2 | 264 | 317 | 370 | 422,8 | 475,6 | 529 | 590 | 634,18 |
| Арендная плата | 4,7 | 9,5 | 14,2 | 19 | 23,7 | 28,5 | 33,2 | 38 | 42,7 | 47,5 | 52,2 | 57 |
| Страховые взносы | 1,0 | 2,12 | 3.18 | 4,24 | 5,3 | 6,36 | 7,42 | 8,5 | 9,56 | 10,7 | 11,76 | 12,8 |
| Расходы на рекламу и маркетинг | 50,6 | 102,8 | 138,5 | 168,8 | 198 | 225,7 | 260,4 | 264 | 284 | 300,6 | 330 | 373,6 |
| Условно-переменные затраты |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - сырье и полуфабрикаты | 600  0 | 116  0 | 74  0 | 234  0 | 294  0 | 354  0 | 414  0 | 472  0 | 532  0 | 590  0 | 650  0 | 710  0 |
| - покупная продукция | 300 | 580 | 870 | 17 | 47 | 77 | 207 | 237 | 266 | 295 | 325 | 355 |
| - электроэнергия | 2,5 | 4,5 | 7 | 9 | 12 | 14,5 | 17 | 19,5 | 22,5 | 24,5 | 27 | 30 |
| - вода | 0,8 | 1,6 | 2,4 | 3,6 | 4,5 | 5 | 6,2 | 5 | 5 | 5 | 9,2 | 10 |
| - бумага и бумажные изделия | 2 | 4,5 | 7,5 | 10 | 12 | 14 | 17 | 19 | 20,7 | 24,2 | 30 | 35 |
| Условно-переменные затраты |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - столовое белье и ткани | - | - | - | 0,5 | - | 1 | - | 1,2 | 1,4 | 1,6 | 1,8 | 2 |
| - санспецодежда | - | - | - | - | 0,2 | 0,8 | 1 | 1,2 | 1,3 | 1,5 | 1,7 | 2 |
| - моющие и дезинфицирующие ср-ва | 1,2 | 2,2 | 3,5 | 4,9 | 6,2 | 7,5 | 8,9 | 10,4 | 11,8 | 13,4 | 14,6 | 16 |
| - хозяйственный инвентарь | 0,6 | 1,2 | 2 | 2,6 | 3,4 | 4 | 4,7 | 5,3 | 5,9 | 6,5 | 7,1 | 8 |
| - цветы и растения | - | 3 | 7 | 12 | 15 | 18 | 24 | 27 | 31 | 34 | 37 | 40 |
| Валовая прибыль | 1194 | 2308 | 3462 | 4656 | 5850 | 7045 | 8239 | 9399 | 10593 | 11779 | 12973 | 14140 |
| Налоги |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - НДС | 540 | 1044 | 1566 | 2106 | 2646 | 3186 | 3726 | 4248 | 4788 | 5310 | 5850 | 6390 |
| - прочие налоги | 417 | 809 | 1215 | 1632 | 2049 | 2466 | 2883 | 3289 | 3706 | 4112 | 4529 | 4949 |
| Чистая прибыль (убыток) | - 10 | -15 | 185 | 425 | 675 | 945 | 1195 | 1475 | 1765 | 2065 | 2425 | 2801 |

Таблица 2.10

План доходов и расходов на 2-ой год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| показатели | I квартал  (т.р.) | II квартал  (т.р.) | III квартал  (т.р.) | IV квартал  (т.р.) |
| Общий объем реализации | 9398 | 19118 | 28730 | 38342 |
| Полная себестоимость | 4970 | 10110 | 15200 | 20473.5 |
| Условно-постоянные  затраты |  |  |  |  |
| - заработная плата | 1182 | 2364 | 3546 | 4728 |
| - отчисления на социальные нужды | 420.8 | 841.6 | 1262.4 | 1683.2 |
| - амортизация | 153.5 | 307 | 460.5 | 614 |
| - арендная плата | 14,3 | 28.5 | 43 | 57 |
| - страховые взносы | 3.18 | 6.36 | 9.56 | 12.8 |
| - расходы на рекламу и маркетинг | 163 | 300 | 376 | 456.5 |
| Условно-переменные затраты |  |  |  |  |
| - сырье и полуфабрикаты | 2088 | 4248 | 6384 | 8520 |
| - покупная продукция | 1044 | 2124 | 3192 | 4260 |
| - электроэнергия | 8 | 17 | 25,5 | 34 |
| - вода | 3 | 6 | 9 | 12 |
| - бумага и бумажные изделия | 12 | 25 | 38 | 50 |
| - столовое белье и ткани | - | 0,5 | 1 | 1,5 |
| - санспецодежда и форменная одежда | 0,5 | 1 | 1,5 | 2 |
| - моющие и дезинфицирующие средства | 4,4 | 8,9 | 13,5 | 18 |
| - хозяйственный инвентарь | 2 | 4 | 6 | 8 |
| - цветы | 3 | 7 | 11 | 15 |
| - столовая посуда | - | 0,5 | 1 | 1,5 |
| - столовые приборы | 0,5 | - | 1 | 1,5 |
| Валовая прибыль | 4376 | 8910 | 13358 | 17866,5 |
| Налоги | 1879,2 | 3823,2 | 5746 | 7668,4 |
| - НДС | 1879,2 | 3823,2 | 5746 | 7668,4 |
| - прочие налоги | 1531,2 | 3135,2 | 4682 | 6253,3 |
| Чистая прибыль | 965,7 | 1964,7 | 2953 | 3944,8 |

Таблица 2.11

План доходов и расходов за три года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 год (т.р.) | 2 год (т.р.) | 3 год (т.р.) |
| Общий объем реализации | 31950 | 38342 | 44730 |
| Полная себестоимость | 17810 | 20475,5 | 22909,65 |
| Условно-постоянные затраты |  |  |  |
| - заработная плата | 4380 | 4728 | 4980 |
| - отчисления на соц.нужды | 1559 | 1683 | 1773 |
| - амортизация | 634 | 624 | 620 |
| - арендная плата | 57,03 | 57,03 | 60 |
| - страховые взносы | 12.8 | 12,8 | 12,8 |
| - расходы на рекламу и маркетинг | 373,6 | 456,5 | 400,9 |
| Условно-переменные затраты |  |  |  |
| - сырье и полуфабрикаты | 7100 | 8520 | 9940 |
| - покупная продукция | 3550 | 4260 | 4970 |
| - электроэнергия | 30 | 34 | 38 |
| - вода | 10 | 12 | 14 |
| - бумага и бумажные изделия | 35 | 50 | 52 |
| - столовое белье и ткани | 2 | 1,5 | 2 |
| - санспецодежда и форменная одежда | 2 | 2 | 2,5 |
| - моющие и дезинфицирующие средства | 16 | 18 | 18 |
| - хозяйственный инвентарь | 8 | 8 | 8 |
| - цветы | 40 | 15 | 15 |
| - столовая посуда | - | 2 | 2 |
| - столовые приборы | - | 1,5 | 1,5 |
| Валовая прибыль | 14410 | 17866,5 | 21820,35 |
| Налоги |  |  |  |
| - НДС | 6390 | 7668,4 | 8946 |
| - прочие налоги | 4949 | 6253,3 | 7637 |
| Чистая прибыль | 2801 | 3944,8 | 5237,35 |

Таблица 2.12

Баланс доходов и расходов на конец первого года

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Расход, т.р. | Доход, т.р. |
| Валовая прибыль |  | 14410 |
| Заработная плата | 4380 |  |
| Отчисления на соц.нужды | 1559,28 |  |
| Амортизация |  | 634,18 |
| Арендная плата | 57,03 |  |
| Страховые взносы | 12,8 |  |
| Расходы на рекламу и маркетинг | 373,6 |  |
| Сырье и полуфабрикаты | 7100 |  |
| Покупная продукция | 3550 |  |
| Электроэнергия | 30 |  |
| Вода | 10 |  |
| Налоги | 11339 |  |
| Прирост оборотных средств | 2131 |  |
| Прирост основных средств | 22 |  |
| Бумага и бумажные изделия | 35 |  |
| Столовое белье и ткани | 2 |  |
| Санспецодежда и форменная одежда | 2 |  |
| Моющие и дезинфицирующие средства | 16 |  |
| Хозяйственный инвентарь | 8 |  |
| Цветы и растения | 40 |  |
| Затраты на производство |  | 17175,8 |
| Будущие расходы на рекламу | 465 |  |
| Премии | 123 |  |
| Выплаты учредителям | 60 |  |
| Фонд накопления | 634,18 |  |
| Итого | 31950 | 31950 |

Определим критический объем производства, который рассчитывается по формуле:

Vкр. = Уп / (Ц - Упер), Где:

Vкр. - критический объем производства,

Уп - условно-постоянные затраты, Ц - цена единицы продукции (без НДС),

Упер - условно-переменные затраты на единицу продукции.

Тогда:

Vкр = 7017 / (750 - 305) = 15.8 тыс. шт.

Для построения графика безубыточности используем уравнение следующего вида:

yl=a\*x,

у2 = ао + al \* х.

Где:

yl -выручка (руб.),

у2 - затраты (полная себестоимость) на производство продукции (руб.),

а - цена единицы продукции без НДС (руб./ед.),

х - планируемый объем реализации продукции (единицы),

а0 - сумма условно-постоянных затрат (руб.),

al - сумма условно-переменных затрат на единицу продукции (руб./ед.).

х = 15800 штук,

а0 = 7017000 рублей,

al =305 рублей.

Тогда:

у2 = 701 7000 + 305 \* 15800,

у2= 11836000 рублей.

а = 750 рублей.

Тогда

у1 = 750\* 15800,

yl = 11850000 рублей.

Представим график безубыточности, который покажет, как изменения роста доходов от реализации и общих расходов предприятия зависят от объемов реализации продукции, и определит сроки выхода на прибыльность, когда ресторан реально начинает получать доход, полностью покрывающий затраты.

0 15800

4

5

2

3

1

Y (т.р.)

31950

17810

11850

11836

7017

X - количество реализованной продукции,

Y - объем реализованной продукции,

1 - постоянные затраты,

2 - общие затраты,

3 - переменные затраты,

4 - доходы от реализации,

5 - точка безубыточности.

Х = 35500 штук,

Y = 31950 тыс. руб.,

1 = 7017 тыс. руб.,

2 = 17810 тыс. руб.,

3 = 10793 тыс. руб.,

4 = 2801 тыс. руб.,

5 = 15 800 штук.

Определим срок окупаемости проекта. При объеме выпуска продукции в 1-й год 35500 штук и критическом объеме производства 15800 шт. получим, что проект окупается за 5,3месяца:

15800/35500 = 0,445 года или 5,3 месяца.

# Заключение

Проблема хорошего ресторана в одном - дождаться своего клиента, который обязательно будет возвращаться в заведение. Необходимые условия для этого:

* безукоризненный и ненавязчивый сервис, профессионально квалифицированный штат.
* отличный менеджмент, грамотно составленное меню.
* К этому следует добавить интерьер, который в Ижевске играет все большую роль.

Все выше перечисленные рекомендации являются целями ресторана «Сьион», которые необходимо достигнуть, чтобы нормально функционировать на рынке и получать стабильную прибыль,

Ресторану следует создать атмосферу гостеприимства в своем зале, исключить любые пререкания и словесную полемику между обслуживающим персоналом и посетителями, так как дурная молва о ресторане формирует устойчивый стереотип предубеждений, уменьшает клиентскую базу ресторана и, в конечном итоге, может стать главной причиной его финансового краха. Поэтому подобные факты должны тщательным образом пресекаться руководством ресторана.

Ресторану «Сьион» необходимо наращивать культуру обслуживания, так как это обеспечивает рост клиентуры, увеличение товарооборота, повышение рентабельности и снижение издержек обращения.

Предприятие находится в условиях жесткой конкуренции, ему надо держать и укреплять свою марку, искать выгодные для себя контракты с поставщиками, чтобы снизить затраты.

Необходимо разрабатывать планы на будущее с учетом информации о состоянии рынка и о конкурентах. Поэтому ресторану «Сьион» придется развивать свою маркетинговую систему и на начальном этапе тратить большие средства на анализ рынка и рекламу, чтобы не оказаться в непредсказуемой ситуации.

ЗАО «Сьион» в будущем сможет получить большую прибыль за счет увеличения клиентуры. Поэтому предприятию следует более тщательно исследовать культурную среду, чтобы своевременно спроектировать и предложить нужную и привлекательную потребителям продукцию.

# Список литературы

1. Богушёва В. И. Бары и рестораны. Искусство обслуживания.- Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005.
2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: Москва, ИНФРА-М, 2005.
3. «Введение в гостеприимство», Д.Р. Уокер, М., 2005.
4. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. – С – Пб., Питер, 2002
5. Журнал «Ресторанные ведомости» №1,3, 6-9, 12 2001 г.
6. Книга о вкусной и здоровой пище/ Под ред. Скурихина И. М.- М.: Агропромиздат, 2000.
7. «Маркетинг» А.Н. Романов, М., 1996.
8. Материалы лекций по предмету организация и технология обслуживания общественного питания. – 2002.
9. Морозова И.Г. Рекламный сталкер. Теория и практика структурного анализа рекламного пространства. – М., Гелла-Принт, 2002
10. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес.

М.: Ось-89, 2005.

1. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. – С – Пб., Питер, 2002
2. «Ресторанный бизнес в России», справочник ресторатора, М,, 2000.
3. Росситер Дж. Р. Реклама и продвижение товаров. – С – Пб., Питер, 2001
4. «Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями» Изд. 3-е. доп. и перераб. под ред. д.э.н. Попова В.М., М., 2001.
5. Сборник рецептур блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания. – М, 2000
6. Финансовый бизнес-план под ред. Попова В.М. — М.: Финансы и

статистика, 2000.

1. Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В. «Бизнес-планирование». Учебно-практическое пособие, М.,2001.
2. Эгертон Т. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном / Пер. М.: Росконсульт, 2005.
3. Экономика предприятия: Учебник/Под, ред. проф. О.И.Волкова. - М.: ИНФРА-М. 2001.
4. Экономика предприятия. Учебник для вузов под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, М., 2001.

1. Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В. «Бизнес-планирование». Учебно-практическое пособие, М.,2001. [↑](#footnote-ref-1)