**ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский Государственный Университет сервиса и экономики»**

**Институт Экономики и Управления Предприятиями Сервиса**

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

НА ПРИМЕРЕ КАФЕ БЫСТРОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

«ПИТЕР»

Автор работы:

Грабовский В. Ю.

«Санкт-Петербург»

2010

Резюме

Кафе быстрого обслуживания «ПИТЕР» создается с целью удовлетворения потребностей посетителей путем предоставления холодных или горячих закусок и безалкогольных напитков.

В настоящее время изменился темп жизни, и многие рабочие и служащие в обеденный перерыв отправляются пообедать в ближайшее кафе, максимально экономя время. Тем самым на кафе быстрого обслуживания «ПИТЕР» ложится ответственность по созданию разнообразного ассортимента и высокого качества продукции.

Целевая аудитория: В будние и в выходные дни основными посетителями кафе будут работники ближайших организаций.

Уютный интерьер, приветливый персонал и быстрота обслуживания лягут в основу тактики по привлечению клиентов.

В связи с тем, что существует огромная конкуренция в сфере обслуживания, следует обратить внимание на месторасположение будущего кафе «ПИТЕР». Я пришел к выводу, что на пересечении Торфяной дороги и Богатырского проспекта построить кафе, поскольку близлежащие кафе общественного питания отсутствуют.

Для финансирования проекта планируется взять льготный кредит в сумме 3 млн. рублей сроком на 36 месяца под 16% годовых в фонде развития малого предпринимательства города Санкт-Петербурга, при администрации города Санкт-Петербурга в рамках программы поддержки малого предпринимательства.

**Характеристика продуктов (услуг)**

Кафе быстрого обслуживания «Подкрепись» будет заниматься реализацией покупных товаров и продукции собственного приготовления. В ассортимент будут входить первые блюда, вторые блюда (холодные и горячие закуски), напитки, мучные и кондитерские изделия. Планируется предоставление услуги «товары на вынос».

В настоящее время на рынке услуг существует множество кафе, предоставляющих аналогичные услуги, однако, основным недостатком таких кафе у конкурентов являются высокие цены и невысокое качество продукции. Поэтому преимущество предлагаемого ассортимента заключается в качественном сырье, полуфабрикатах, готовой продукции и приемлемых ценах. Предполагаемое меню можно посмотреть в (**Приложение 1**).

**Анализ рынка и конкурентов**

В настоящее время на территории г. Санкт-Петербург существует большое количество закусочных, ресторанов, кафе и придорожных кафе. Но пунктов качественного питания мало. По результатам опроса, посетителей не устраивают или высокие цены, или некачественная еда. Анализ рынка показал - доля кафе быстрого обслуживания составляет 33%, что можно увидеть на (Рис. 1). При этом емкость рынка общественного питания еще не исчерпана, и ее запас составляет около 15%. Эти данные мотивированы тем, что в некоторых районах места общественного питания просто отсутствуют, спальные районы, новостройки.

Рис.1



Основные конкуренты: ресторан «Чайная Ложка», удаленность от кафе «ПИТЕР» 600 м.; ближайшие закусочные бистро «РубльБлин», «БлинДоналдс» (4 шт.), удаленность 100 - 400м.; торговый развлекательный комплекс «Атмосфера», удаленность 700 м. Выбранное место - пересечение Торфяной дороги и Богатырского проспекта является оптимальным, поскольку круг предполагаемых посетителей кафе исчисляется из: «Бизнес Центр» и «Северо-западный таможенный терминал» - до 60% клиентов; Автосалон; прохожие (Новостройки).

Так как внешняя и внутренняя среда кафе изменяются под воздействием различных факторов, представленных в (Рис.2), то необходимо выявить ограничения, сильные и слабые стороны.

Рис. 2

Воздействие факторов внешней среды на предприятие



Сильные стороны: современное оборудование, удобное географическое положение, качественная продукция, быстрое обслуживание, индивидуальный подход к клиенту.

Слабые стороны: недостаточный управленческий опыт, не сформировавшийся имидж кафе, небольшой ассортимент предлагаемой продукции.

Возможности: введение дополнительных услуг, привлечение инвесторов, постоянные поставщики.

Угрозы: неблагоприятные демографические изменения, рост инфляции, снижение общего уровня покупательной способности, неблагоприятная налоговая политика.

**План маркетинга**

Чтобы добиться успеха в своей области: расширить ассортимент предлагаемых продуктов и услуг, привлечь новых клиентов, кафе необходимо создать положительный имидж, который будет основываться на соотношении цены и качестве продукции. Для этого не обязательно проводить рекламную акцию на радио или телевидении, можно ограничиться рекламными щитами и распространением объявлений в ближайшие организации. Планируется яркое внешнее оформление с запоминающейся вывеской.

**Маркетинг и сбыт:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид рекламы** | **Стоимость** |
| Печатные издания | 15 000 |
| Интернет | 10 000 |
| Флаеры | 2000 |
| Баннеры | 10 000 |
| **Итого:** | **47 000** |

**Загрузка:**

Базовая загрузка кафе ежедневно: 90 человек в будние дни, 120 человек в выходные дни.

Ежемесячная загрузка кафе: 1800+960=2760человек

Кафе рассчитано на 36 посадочных мест.

**Доход:**

Средний заказ: 300 руб (блюда основного меню), 100 руб. (напитки)

Базовый ежедневный доход: 36 000 руб (будние дни), 48 000 руб (выходные дни).

**SWОT-анализ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **« Пицца-Хат»** | **« Чайная ложка»** | **«ПИТЕР»** |
| Сильные стороны | Хорошая репутация, постоянные клиенты, высокое качество. | Хорошая репутация у покупателей, удобное расположение. Невысокие цены. | Невысокие цены, высокий уровень обслуживания. |
| Слабые стороны | Довольно высокие цены, не очень удобное месторасположение. | Нехватка рабочего персонала, невысокий уровень обслуживания. | Неполная загрузка кафе, в связи с его недостаточной известностью. |
| Возможности | Расширение ассортимента, проведение рекламной компании. | Переход к более эффективным социальным стратегиям. | Проведение активной рекламной компании. |
| Угрозы | Изменение потребительских предпочтений, Возможность появления новых конкурентов. | Изменение потребительских предпочтений. | Возможность появления подобных конкурентов, недостаточная загрузка кафе. |

Выявить главных конкурентов необходимо для того, чтобы проанализировав их слабые и сильные стороны понять, возможно ли при данном уровне конкуренции выжить на рынке.

**Производственный план**

Для организации проекта, необходима аренда помещения площадью 150 м² в Приморском районе (аренда помещения без ремонта за 1м² в этом районе в среднем составляет 650р. в месяц, следовательно, аренда помещения составит – 97 500 руб. в мес). Помещение планируется взять на правах долгосрочной аренды.

В ассортимент кафе быстрого обслуживания «ПИТЕР» будут входить первые блюда, вторые блюда (холодные и горячие закуски), напитки, мучные и кондитерские изделия. Поэтому оборудование, необходимое для основного производства будет включать:

* плита электрическая с грилем;
* вытяжной шкаф;
* микроволновая печь;
* кондиционер;
* миксер;
* чайник;
* набор кастрюль;
* разделочный стол;
* ножи;
* кофеварка;
* овощерезка.

Но, поскольку любая деятельность требует затрат, то затраты будут подразделяться на единовременные и регулярные. К единовременным можно отнести затраты на:

* пакет документов, необходимый при оформлении кафе;
* ремонт помещения;
* приобретение оборудования;
* приобретение мебели;
* приобретение автотранспорта;

К регулярным затратам можно отнести:

* приобретение сырья и материалов;
* налоговые отчисления;
* заработная плата;
* отчисления во внебюджетные фонды;
* коммунальные расходы;
* одноразовая посуда;

Более полный перечень затрат можно увидеть в (**Приложение 2**) и (**Приложение 3**)

**Организационный план**

В качестве организационно - правового статуса выбирается форма собственности - индивидуальное частное предпринимательство со следующей организационной структурой, как показано на (Рис.3).

Количество персонала будет составлять 7 человек:

1. директор-администратор;
2. бухгалтер;
3. водитель-грузчик;
4. повар;
5. кассир-официант;
6. официант;
7. охранник.

Рис.3

**Организационная структура кафе**

директор-администратор

повар

водитель-грузчик

бухгалтер

официант

охранник

кассир-официант

Данная структура управления является линейно-функциональной или линейно-штабной. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Именно в этой структуре управления посредством жесткой системы контроля обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

Оборудование и характер работы обуславливает следующие квалификационные требования к работникам, которые представлены в таблице.

Сотрудников будут принимать на конкурсной основе, с учетом личных качеств и опыта работы.

**Квалификационные требования к работникам кафе общественного питания**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Образование | Качества | Опыт работы |
| Официант | Среднее специальное или курсы | честность, порядочность, добросовестность, хорошее, знание компьютера, кассового аппарата. | От 6 мес. |
| Бухгалтер | Высшее или специальное | честность, порядочность, добросовестность, знание компьютера, 1:С бухгалтерии, кассового аппарата. | От 3 лет |
| Повар | Среднее специальное | честность, порядочность, добросовестность, умение вкусно и быстро готовить. | Обязателен, не менее 5 лет |
| Водитель | Не важно | честность, порядочность, добросовестность | Обязателен, не менее 5 лет |

**Фонд оплаты труда**

Рекомендуемая оплата труда – сдельно-премиальная.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Начислено** | **Ставка** | **Пенсионный фонд** |
| Директор-администратор | 20000 | 14% | 2800 |
| Бухгалтер | 8000 | 14% | 1120 |
| Гл.повар | 12000 | 14% | 1680 |
| Кассир-официант | 8700 | 14% | 1218 |
| Официант | 8500 | 14% | 1190 |
| Охранник | 8000 | 14% | 1120 |
| Водитель-грузчик | 12000 | 14% | 1680 |
| Техничка | 2000 |  |  |
| Итого | 79200 |  | 10808 |

**Основные риски и меры по их минимизации**

К основным рискам, препятствующим вводу проекта в эксплуатацию и его дальнейшему существованию можно отнести:

Политические риски: связаны с нестабильностью хозяйственного, налогового, банковского, земельного и других законодательств в РФ, отсутствием поддержки или противодействием правительства и т.п.

Меры по снижению риска:

* совершенствование налогового законодательства;
* формирование деловой внешней среды (партнеры, сети, финансово-промышленные группы);
* активное участие учредителей во взаимодействии с властными структурами.

Юридические риски: связаны с несовершенством законодательства, нечетко оформленными документами, неясностью судебных мер в случае разногласий учредителей.

Меры по снижению риска:

* четкая и однозначная формулировка соответствующих статей в документах;
* привлечение для оформления документов специалистов, имеющих практический опыт в этой области.

Производственные риски: связаны с возможностью задержек ввода в эксплуатацию новых технических средств и недостаточно высоким качеством предоставляемых услуг.

Меры по снижению рисков:

* четкое календарное планирование и управление реализацией проекта;
* разработка и использование системы контроля качества услуг;
* обоснование и выделение достаточных финансовых средств для приобретения высококачественного оборудования;
* подготовка квалифицированных кадров.

Внутренний социально-психологический риск: социальная напряженность в коллективе, дефицит или текучесть профессиональных кадров.

Меры по снижению риска:

* подбор профессиональных кадров (включая тестирование), при необходимости – обучение;
* выработка механизма стимулирования работников, включая участие в результатах деятельности фирмы;
* система сквозной многоуровневой информированности рабочих и служащих;
* разработка эффективного подхода к формированию и распределению фонда оплаты труда.

Маркетинговые риски: связаны с возможными задержками выхода на рынок, неправильным (без учета потребностей рынка) набором услуг, ошибочным выбором маркетинговой стратегии и ценовой политики. Задержки выхода на рынок могут быть вызваны, к примеру, производственно-техническими причинами.

Меры по снижению риска:

* разработка маркетинговой стратегии;
* разработка и реализация программы маркетинговых мероприятий;
* проведение полного комплекса маркетинговых исследований и т.п.

Финансовые риски: отсутствие или незначительная величина доходов, зависящих в первую очередь от рекламы и качества продуктов или услуг.

Меры по снижению риска:

* неотложное проведение исследований требований потребителей услуг;
* обоснование и выделение достаточных финансовых средств для создания и приобретения высококачественного оборудования;
* выход на фондовый рынок;
* разнообразие предлагаемых схем финансирования проекта;
* разработка инвестиционно-финансовой стратегии;
* проведение комплекса мер по поиску инвестиционных и кредитных ресурсов.

**Юридический план**

Фирма «ПИТЕР» будет зарегистрировано, как «OOO» (Общество с ограниченной ответственностью) и соответственно будет являться юридическим лицом – коммерческой организацией, уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости долей его участников, созданным в целях извлечения прибыли.

Общество будет создано по решению учредителей и действовать на основании Федерального закона “Об обществах с ограниченной ответственностью”

Учредительными документами Общества с ограниченной ответственностью, являются Устав и учредительный договор. В случае если в Обществе только один участник, то учредительными документами являются Устав и Решение Учредителя (участника). В учредительном договоре должны содержатся следующие сведения:

-состав учредителей (участников) общества;

-размер уставного капитала общества и размер доли каждого из учредителей (участников) общества;

-размер и состав вкладов, порядок и сроки их внесения в уставный капитал общества при его учреждении;

-ответственность учредителей (участников) общества за нарушение обязанности по внесению вкладов;

-условия и порядок распределения между учредителями (участниками) общества прибыли;

-состав органов общества;

-порядок выхода участников общества из общества.

В Уставе общества должно быть указано:

-полное и сокращенное фирменное наименование общества;

-сведения о месте нахождения общества;

-сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;

-сведения о размере уставного капитала общества;

-сведения о размере и номинальной стоимости доли каждого участника общества;

-права и обязанности участников общества;

-сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества;

-сведения о порядке перехода доли (части доли) в уставном капитале общества к другому лицу;

-сведения о порядке хранения документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и другим лицам.Общество будет имеет самостоятельный баланс, расчетные и иные счета. Общество будет имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его местонахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Гарантом выплаты заемных средств перед банком предприятием выступает Фонд поддержки кредитования малого предпринимательства. Часть гарантий предприниматель обязан взять на себя - под залог собственного имущества, личных ценностей.

Налоговые льготы:

Выбор создания именно малого предприятия обусловлен налоговыми законами, которые предусматривают льготы для малого предпринимательства:

- Ускоренная амортизация, стоимость основных средств малое предприятие может списывать на издержки обращения в размере до 50% от стоимости приобретенных средств, если срок службы оборудования более трех лет.

- Освобождение от ежемесячных авансовых платежей налога на прибыль (п.2 ст.8 Закона РФ от 27.12.91 г. №2116-1 "О налоге на прибыль предприятий и организаций")

- Освобождение от ежемесячных авансовых платежей налога на добавленную стоимость (п.1 ст. 145 2-я часть НК) при определенных видах деятельности.

- Предоставление отчета о налогах один раз в квартал.

**Финансовый план**

На основе предыдущих разделов составлен план инвестиционных затрат, который включает перечень основных стадий реализации проекта и потребностей в финансовых ресурсах (**Приложение 4**).

План инвестиционных затрат является частью плана поступлений и платежей, главная задача которого - спланировать поступления и расходования денежных средств таким образом, чтобы поддержать текущую платежеспособность.

План также предполагает возможность увеличения дохода. Для этого необходимо узнать долю каждой статьи затрат в общей величине постоянных затрат. Полученную информацию необходимо представить графически так, как это показано на (Рис. 4).

Рис. 4



Анализ постатейной доли затрат позволяет сделать выводы о том, что самой затратной частью является статья сырье и материалы, что составляет 48%. Доля данной статьи может меняться в зависимости от сезонности: в теплую погоду увеличивается потребление холодных закусок и прохладительных напитках. А зимой предпочтение отдают первым блюдам, мясной и рыбной продукции. Поэтому предугадать возможность увеличения дохода очень сложно.

**Оценка экономической эффективности инвестиционного**

**проекта**

Чистая текущая стоимость (NVP) - сумма текущих стоимостей всех спрогнозированных, с учетом ставки дисконтирования, денежных потоков.

Метод чистой текущей стоимости (NPV) состоит в следующем.

1. Определяется текущая стоимость затрат (Io), т.е. решается вопрос, сколько инвестиций нужно зарезервировать для проекта.

2. Рассчитывается текущая стоимость будущих денежных поступлений от проекта, для чего доходы за каждый год CF (кеш-флоу) приводятся к текущей дате.

NVP= ∑[Ri ∕ (1+r)n], где Ri- будущий платеж (поступление) в конце периода i;

n – число периодов; r- ставка % за кредит;

Рассчитывается следующим образом исходя из данных

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Период | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Объем реализации | 11000000 | 11000000 | 11000000 |
| Текущие расходы | 4735404 | 4921212 | 5118060 |
| Амортизация | 356437 | 356437 | 356437 |
| Валовая прибыль | 6264596 | 6078788 | 5881940 |
| Налог на прибыль | 1503503 | 1458909 | 1411665 |
| Чистая прибыль | 4761093 | 4619879 | 4470275 |
| Чистые денежные поступления | 5117530 | 4976316 | 4826712 |

Текущие расходы увеличиваются на 4% каждый год.

Износ основных средств по 25% в год

Налог на прибыль 24%

Чистые денежные поступления сумма чистой прибыли и амортизации

NPV = 5117530\(1+0.16)1 +4976316\(1+0.16)2+4826712\(1+0.16)3-3000000=4411663+3713668+3094046-3000000=8219377

Очевидно, что если:

NPV > 0, то проект следует принять;

**Индекс прибыльности (PI)**

PI= ∑ PV+IC\IC= ∑ [Ri\(1+r)n]\IC

PI= 8219377+3000000\3000000=3.7

Очевидно, что если:

РI > 1, то проект следует принять;

**Внутренняя норма доходности (IRR)**

IRR=r1+ [( NVP(r1) \* (r2-r1))\(NPV(r1)-NPV(r2)] где r ставка % за кредит

**Расчет внутренней формы доходности**

Ставки кредита r1=0.6 r2=0.16

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Чистый денежный поток | 1\(1+r1)n | PV1 | 1\(1+r2)n | PV2 |
| 1 | 5117530 | 0.62 | 3172868 | 0.86 | 4401075 |
| 2 | 4976316 | 0.39 | 1940763 | 0.76 | 3782000 |
| 3 | 4826712 | 0.24 | 1158410 | 0.64 | 3089095 |
| NPV |  |  | 3277041 |  | 8272170 |

IRR=0.6+3277041\*(0.16-0.6)\3277041+8272170=0.6+1441898\11549211=72.4%

**Срок окупаемости проекта**

\_\_

P=IC\PV

\_\_

PV= ∑PVi\n –среднегодовой дисконтир. чистый денежный поток, n-число лет.

\_\_

=> PV=6277041\3=2092347

P=3000000\2092347=1.4

**Анализ чувствительности бизнес плана**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Год | |
| 0 | 1-5 |
| Начальные инвестиции | 3000000 |  |
| Выручка |  | 11000000 |
| Постоянный издержки в т.ч. амортизация |  | 2935404  356437 |
| Переменные издержки |  | 1900500 |
| Итого |  | 4835904 |
| Валовый доход |  | 6164103 |
| Чистая прибыль |  | 4684718 |
| Чистый денежный поток |  | 5041155 |

Налоговая ставка 24%

Ставка на заемный капитал=16%

NPV=5041155\(1+0.16)+5041155\(1+0.16)2+5041155\(1+0.16)3+5041155\(1+0.16)4+5041155\(1+0.16)5-3000000=4345823+3762055+3231509+2785168+2400550-3000000=13524805

Поскольку NPV больше 0 проект выгоден в стабильных условиях при отсутствии изменений несет прибыль.

**Пессимистический и оптимистический сценарий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Переменная | Величина переменной по альтернативному сценарию | | | NPV по каждому сценарию | |
| Средняя цена | ПС | Ожид | ОС | ОП | Песс |
| 300 | 400 | 500 | 20,201 | 56,724 |
| Постоянный издержки | 2500000 | 2935404 | 3000000 | 14,609 | 13,364 |
| Переменный издержки | 1600000 | 1900500 | 2100000 | 14,273 | 13,028 |

При изменение постоянный и переменных издержек, чувствительность бизнес плана, менее заметно.

**Расчет точки безубыточности**

Н - постоянные расходы

К – количество людей

V – удельные переменные затраты

Рп – переменные затраты

П - прибыль

Вр – выручка от реализации

Дм – маржинальный доход

Т – точка безубыточности

1)Определяем переменные затраты на весь выпуск продукции.

Рп=V\*K

33120 чел \* 57,6 руб = 1900500руб.

2)Определяем прибыль от реализации продукции.

П=Вр-(Рп+Н)

П=11000000-1900500-2935404=6164096 руб.

3)Определяем маржинальный доход

Дм=Н+П=Вр-Рп

Дм= 11000000-1900500=9099500

4)Рассчитываем точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении.

Т=Вр\*Н/Дм – стоимостное выражение

Т=К\*Н/Дм – натуральное выражение

Т=11000000\*2935404/9099500=3548484 млн.

Т=33120\*2935404/9099500=10599 чел.