

# 2013

## Бизнес-план торговли салфетками и другими предметами сервировки стола



Питер-Консалт

Питер-Консалт

05.06.2013

# I. Резюме

---

## 1.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации

---

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

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

### **Продукты:**

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

### **Покупатели:**

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

### **Место реализации проекта (в порядке очередности):**

Санкт-Петербург, Москва.

### **Основные аргументы в пользу успешной реализации проекта:**

- в ходе контактов торговых представителей и инициаторов проекта получен положительный отклик от большинства заведений, почти все проявили интерес к продукции «XXX», уже заключены предварительные

договоренности с рядом предприятий. Договор с розничной сетью Metro на поставку продукции на полки – на стадии подписания;

- на территории России представлен только \* производитель с продукцией из бумажного полотна, имитирующего ткань, но качество продукции «XXX» - намного выше;
- продукция производится в Италии на уникальном производственном предприятии. Технологический процесс запатентован;
- компания «XXX» заключила договор с правом эксклюзивных поставок продукции итальянского предприятия на территории России. Первый контейнер с продукцией – уже на пути в Россию;
- значительные факторы, стимулирующие спрос: Олимпиада в Сочи, другие международные мероприятия;
- скатерти и салфетки «XXX» являются биоразлагаемыми с одной стороны, и экономят химические чистящие средства по сравнению с тканевыми. Таким образом, они являются дружественным окружающей среде продуктом, в отличие от текстильных изделий. Мода на экологичность приходит из Европы, а в период проведения крупных международных соревнований, мероприятий будет играть особую роль, в связи с большим количеством иностранных гостей, и стимулировать спрос;
- инициаторами проведена значительная работа по предварительному мониторингу рынка путем личных контактов с участниками индустрии HoReCa;
- ассортимент продукции сформирован на основе опроса потенциальных клиентов торговыми представителями компании;
- инициаторы проекта обладают множеством деловых и личных связей в бизнес-среде индустрии HoReCa, что не только оказало помощь в планировании, но также принесло и будет приносить дополнительных клиентов.

**Основные проблемы, связанные с планируемой деятельностью:**

- необходимость заморозки средств в виде значительного товарного запаса в виду проблем с управлением мощностями на итальянском производстве;
- позиционирование продукции в премиум-классе потребует увеличения затрат в разработку рекламно-презентационных материалов.

## 1.2. Эффективность реализации проекта

---

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

Период расчета интегральных показателей – \*\* месяцев.

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

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

## 1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора

---

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

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

## II. Инициатор проекта

---

ООО «XXX»

## III. Анализ рынка и концепция маркетинга

---

### 3.1. Определение основной идеи, целей и стратегии проекта

---

#### 3.1.1. Основная идея проекта

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

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

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

1. В недавно открытых и появляющихся российских ресторанах со средним чеком от \*\*\*\*\* р. качество отделки, света, мебели, посуды и столовых приборов зачастую на европейском уровне, но салфетки, кроме как в наиболее дорогих заведениях, почти всегда бумажные и невысокого качества, без логотипа заведения. Этот недочет связан с высокой стоимостью содержания тканевых

салфеток. Использование в сервировке салфеток, предлагаемые «ХХХ», обходится дороже дешевых бумажных, но дешевле тканевых (показано в Приложении \*).

**2.** Как и салфетки, одноразовые бумажные скатерти, имитирующие ткань, на рынке отсутствуют. Таким образом, приличному ресторану, которому требуется менять оформление зала, сервировку столов и, в том числе, скатерти в связи с особыми мероприятиями, постоянным обновлением интерьера и открытием летней террасы приходится держать дополнительные наборы текстильных скатертей, а также закупать новые до того, как старые исчерпают свой ресурс, что экономически нецелесообразно.

Особенно много в ассортимент сервировки приходится вкладывать кейтерингам. К примеру, кейтеринг-сервис премиального сегмента «Конкорд-Кейтеринг» держит более \*\*\* видов покрытий (Источник - .....). Скатерти, предлагаемые «ХХХ» позволяют менять оформление интерьера так часто, как это потребуется, и в соответствии со вкусами заказчика особого мероприятия – за счет широкого ассортимента итальянского производителя. При этом ресторан или кейтеринг-сервис не теряют в имидже, поскольку данные скатерти выглядят и ощущаются как тканевые, но приобретают в деньгах.

**3.** Для частных лиц, планирующих отдых на природе с застольем, альтернативы скатертям, предлагаемым «ХХХ» по большому счету не существует, так как брать с собой тканевую скатерть на пикник слишком хлопотно. С другой стороны, предлагаемые на рынке одноразовые скатерти далеки по своему внешнему виду и фактуре от тканевых.

### 3.1.2. Цели и задачи

Цели:

- создание рентабельного предприятия на рынке предметов сервировки стола с оборотом около \*\*\* млн. рублей в год, достижение момента окупаемости за \*\* месяцев;
- получение чистой прибыли в объеме более \*\* млн. рублей за \*\* месяцев, что обеспечит закрепление лидирующих позиций в сегменте, дальнейшее продвижение бренда среди широкого потребителя, расширение сбыта с точки зрения географии и дальнейшее увеличение оборота.

Задачи:

- 1.** получение финансирования;
- 2.** подбор персонала;
- 3.** заключение договора с транспортной компанией и складом;

4. разработка макетов рекламных материалов;
5. оптимизация сайта-визитки, создание интернет-магазина;
6. разработка должностных инструкций, регламентов, бизнес-процессов;
7. поиск покупателей, заключение предварительных договоров;
8. открытие филиалов в Москве, заключение договоров с транспортными компаниями и складами в городах;
9. выход на плановый уровень рентабельности;
10. достижение момента окупаемости.

### 3.1.3. Стратегия проекта

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

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

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

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

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

В мае будет открыт центральный офис компании в Санкт-Петербурге с четырьмя торговыми представителями, и реализация в июне-июле будет идти исключительно по этому городу. При этом планируется заключение

предварительных соглашений с рядом клиентов в Москве и Сочи силами инициаторов проекта.

В конце июля будет открыт филиал в Москве со своими торговыми представителями, и, таким образом, объем реализации будет увеличиваться и далее вместе с ростом охвата клиентов торговыми представителями.

В июне начнет работу Интернет-магазин компании, доставка будет осуществляться в июне-июле в Санкт-Петербурге, далее – в Москве. Планируется за счет Интернет-магазина реализовать дополнительный объем продукции среди ресторанов, кейтерингов и физических лиц.

Розничный сегмент в данном случае небольшой – люди пока не привыкли платить такие деньги за одноразовую продукцию. Тем не менее, продукция основного конкурента – УУУ – успешно реализуется в розничных сетях премиум-класса. Учитывая, что продукция «ХХХ» имеет сходную с продукцией УУУ цену, но значительно выигрывает в качестве, вложения в размещение небольшого количества позиций в розничных сетях будут оправданы.

Хранение продукции и физическое формирование заказов будет осуществляться на складах ответственного хранения в Санкт-Петербурге и Москве.

Продукция компании будет реализовываться в упаковках, на которых будет размещена торговая марка компании (не потребует дополнительных затрат). Тем не менее, на периоде планирования полноценное продвижение бренда среди широкого потребителя не планируется. Продвижение в профессиональной среде HoReCa будет осуществляться за счет работы торговых представителей (демонстрации продукции в каталогах и распространения брошюр), участия в выставках и продвижения сайта компании по релевантным запросам в поисковиках.

По мнению авторов бизнес-плана, предложенная стратегия не потребует формирования крупного штата. Значительную часть функций (разработку и издание рекламных материалов, доставку, хранение продукции и другие) наиболее целесообразно отдать на аутсорсинг.

Затраты на продвижение будут занимать умеренную долю от оборота компании.

Таким образом, выбранная стратегия будет соответствовать основной цели компании на рассматриваемом в бизнес-плане периоде – налаживанию сбыта, достижению рентабельности и момента окупаемости как для аккумуляции



свободных средств с целью дальнейшего инвестирования, так для и привлечения дополнительных инвестиций со стороны в уже успешный бизнес.

## **3.2. Спрос и рынок**

---

### **3.2.1. Характеристика рынка**

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

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

Поставщики продукции аналогичного назначения – в основном компании, нацеленные на обслуживание предприятий сектора HoReCa. Более крупные поставляют скатерти и салфетки в числе большого ассортимента другого ресторанного оборудования. Крупные поставщики исключительно текстиля или салфеток, как правило, одновременно являются и производителями. Бюджетная продукция производится из отечественного сырья, более качественная – из импортного, премиальная – импортируется в готовом виде из Италии, Испании, Германии, Франции.

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

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

Рынок ресторанного питания делится на три основных ценовых сегмента:

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

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

Использование тканевых скатертей и салфеток характерно для ресторанов высшего ценового сегмента. Тканевые салфетки и скатерти в данном случае

являются показателем статуса заведения. Отказ от покрытия стола может быть обусловлен особым дизайнерским решением или типом заведения. Тканевые скатерти могут не использоваться в пабах и ресторанах с исключительно японской кухней.

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

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

Анализ рынка кейтеринга позволяет сделать следующие выводы:

- мировой и российский рынок кейтеринга в настоящее время характеризуются тенденцией к росту. Так, рост кейтеринга в мире составляет около \*\*% в год, российский рынок кейтеринга ежегодно увеличивается на \*\*-%. По прогнозам экспертов, в ближайшем будущем наблюдаемые темпы роста рынка кейтеринга в России сохранятся.
- объем российского рынка кейтеринга составляет более \*\*\* млн. долларов США. В настоящее время в России действует порядка \*\*\* кейтеринговых компаний. Ведущими игроками, аккумулирующими на себя основную часть рынка, являются \*\* компаний.
- российский рынок кейтеринга преимущественно сконцентрирован в двух столицах - Москве и Санкт-Петербурге. На рынок Москвы приходится порядка \*\*% от общего объема рынка кейтеринга в России, на Санкт-Петербург - \*\*%. Нестолличные регионы в совокупности составляют лишь \*\*% от объема российского рынка кейтеринга.
- на российском рынке кейтеринга выделяются два приоритетных сегмента: выездное обслуживание (в том числе проведение банкетов и фуршетов); стационарное обслуживание - обеспечение ежедневного питания сотрудников компаний и предприятий. В данном исследовании интерес представляет первый сегмент. К сожалению, соотношение этих сегментов в разных источниках очень сильно отличается. В исследовании принята гипотеза о равных долях этих сегментов в общем объёме рынка.

На основании этих данных принята следующая оценка рынка кейтеринга:

Москва – \* млрд. руб. в год, Санкт-Петербург – \*, \*\* млрд.

## Выводы:

Из сравнения масштабов оборота рынков становится понятно: на сегодня наиболее привлекательный сегмент - рестораны. С другой стороны, рынок кейтерингов имеет гораздо большие перспективы роста, чем ресторанный: емкость российского рынка кейтеринга оценивается специалистами в \*\*\* млрд. рублей.

Аналитики и участники рынка отмечают, что основная тенденция в премиальном сегменте общественного питания – стремление открывающихся заведений к уникальности, как в кухне, так и в архитектурных решениях, и позиционировании в целом. С другой стороны, продолжается следование европейским трендам: появление гастрономических улиц, ресторанов знаменитостей, развитие вегетарианской кухни, мода на экологически чистую еду. Эко-тренд особенно характерен для ресторанов премиум-сегмента в пригородах, однако, и Ginza в своих ресторанах проводит фермерские выходные. Таким образом, такое конкурентное преимущество продукции «XXX» как экологичность будет стимулировать спрос.

### 3.2.2. Клиентская целевая группа

Основными целевыми группами в секторе HoReCa являются:

- рестораны, кафе со средним чеком от \*\*\*\* р.;
- кейтеринги.

Среди розничных сетей:

- сеть Metro, как поставщик на профессиональный рынок,
- премиальные супермаркеты для продаж частным лицам.

Причины выбора целевых регионов следующие:

Санкт-Петербург и Москва:

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

### 3.2.3. Оценка существующего спроса

#### **Спрос со стороны ресторанов:**

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

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

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

Расчет среднего количества посетителей в месяц на \* квадратный метр ресторанов верхнего ценового сегмента представлен в Приложении \* и составляет \*,\*\* человек. Исходя из средней площади ресторанов верхнего ценового сегмента в \*\*\* кв. м., \* салфетки на посетителя и одной скатерти на двух, рассчитаем потенциальное потребление продукции «XXX»:

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

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

#### **Спрос со стороны кейтерингов:**

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

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

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

| <b>Показатель</b>   | <b>Санкт-Петербург</b> | <b>Москва</b> | <b>Всего</b> |
|---|------------------------|---------------|--------------|
| Объем рынка кейтеринговых услуг, тыс. рублей в месяц                                | *****                  | *****         | *****        |
| Количество посетителей мероприятий, организуемых кейтерингами в месяц, тыс. человек | **                     | ***           | ***          |
| Потенциальный объем потребления скатертей "XXX", тыс. кв. метров в месяц            | **                     | **            | **           |
| Потенциальный объем потребления салфеток "XXX", тыс. штук в месяц                   | **                     | ***           | ***          |

### **Спрос со стороны розничных сетей:**

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

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

Нужно отметить, что недавно эта продукция была перенесена из отдела NoReCa в розничный. Вероятно, продажи на профессиональный рынок оказались неудачными.

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

| Наименование                          | Продано упаковок в среднем по трем магазинам | Количество, штук/кв. м. в упаковке | Продано всего штук/кв. м. | Цена за упаковку, рублей | Стоимость, рублей |
|---------------------------------------|--|------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------|
| салфетки YYYlin **шт<br>**см бел      | **   | **                                 | ***                       | ***, **                  | ****              |
| салфетки dl ** см<br>эмилия зел       | *  | **                                 | **                        | ***, **                  | ***               |
| салфетки **см<br>венеция зеленая      | **   | **                                 | ***                       | ***, **                  | ****              |
| салфетки **см **шт<br>венеция розов   | *  | **                                 | **                        | ***, **                  | ***               |
| салфетки **см **шт<br>рим             | *  | **                                 | ***                       | ***                      | ****              |
| салфетки **шт **см<br>салерно террак  | *  | **                                 | **                        | ***, **                  | ***               |
| салфетки **шт **см<br>torino          | *  | **                                 | ***                       | ***                      | ****              |
| салфетки **шт **см<br>YYY сердце      | *  | **                                 | **                        | ***, **                  | ***               |
| салфетки **шт **см<br>festiva бел     | *  | **                                 | ***                       | ***                      | ****              |
| салфетки **шт **см<br>festiva ваниль  | *  | **                                 | ***                       | ***                      | ****              |
| салфетки **шт **см<br>linen терракот  | *  | **                                 | ***                       | ***                      | ****              |
| скатерть d-cel<br>*, **x**м, buttermi | **   | ** **                              | ***                       | ****                     | *****             |
| скатерть d-cel<br>*, **x**м, bordeaux | **   | ** **                              | ***                       | ****                     | *****             |
| скатерть ***** mille<br>d/c           | *  | *, ***                             | **                        | ***, **                  | ****              |
| скатерть *****                        | **   | *, ***                             | ***                       | ***, **                  | *****             |

|                |  |  |  |  |       |
|----------------|--|--|--|--|-------|
| саленто ваниль |  |  |  |  |       |
| Всего          |  |  |  |  | ***** |

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

В Санкт-Петербурге планируется реализация в двух розничных сетях премиум-класса – Super Babylon и Лэнд. В Москве, по данным РБК, \*\* премиальных супермаркетов (Источник - .....). Общее количество торговых залов Metro в Санкт-Петербурге и Москве – \*\*. Таким образом, потенциальный объем потребления розничными сетями составит:

| Показатель   | Санкт-Петербург | Москва | Всего |
|--|-----------------|--------|-------|
| Залов Metro  | *               | **     | **    |
| Супермаркетов  | **              | **     | **    |
| объем потребления скатертей "XXX", тыс. кв. м. в месяц | **              | **     | ***   |
| объем потребления салфеток "XXX", тыс. штук в месяц    | **              | ***    | ***   |

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

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

### Спрос в Интернете

Прежде всего отметим, что компания «XXX» планирует продвигать на рынок новую, эксклюзивную продукцию. Такого рода продукция не может продаваться в Интернете в больших количествах, так как потребитель её не знает, а значит не ищет в Интернете. Следовательно остаётся надеяться, что потребитель поисках традиционных салфеток и скатертей попадёт на сайт компании, не будет напуган ценами, более высокими, чем на традиционную бумажную продукцию,

захочет разобраться в преимуществах её продукции и разберётся, не имея в руках образца. Это маловероятное поведение характерно для небольшой части потребителей, так называемых «новаторов», составляющих не более \*-% покупателей Интернет-магазинов.

Отметим также, что профессиональные покупатели гораздо более консервативны, чем частные лица и руководствуются, в первую очередь, рациональными мотивами. Поэтому основной метод продаж новой продукции на В\*В рынке – это личные продажи, которыми займутся торговые представители, а продажи через Интернет-магазин, если и состоятся, станут приятным бонусом инициаторам бизнес-плана.

Наконец отметим, что спрос ресторанов и кейтерингов уже учтён нами в предыдущих разделах и его дополнительный учёт в Интернет-канале будет некорректным.

Что касается частных лиц, их покупки более вероятны, но объём продаж не может быть большим. Для его оценки проанализируем количество релевантных запросов в целевых регионах. По данным wordstat.yandex.ru в Москве и Санкт-Петербурге в Яндексе были зарегистрированы запросы со словосочетаниями:

«бумажные скатерти» - \*\*\* в месяц,

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

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

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

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



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

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

#### **Стимулирующие факторы спроса на продукцию «XXX»:**

- постепенный уход потребительского стереотипа о том, что «простые вещи не могут стоить дорого»;
- продолжающийся тренд стремления к европейскому образу жизни и его материальным атрибутам;
- эко-тренд, гораздо более развитый в Европе, а значит, имеющий потенциал дальнейшего развития и в России;
- проведение крупных международных соревнований и других мероприятий;
- ужесточение конкуренции за клиентов среди ресторанов премиум-класса.

#### **Выводы:**

- потенциальный объем спроса составляет \*\*\*\* (розничные сети – \*\*\*, рестораны – \*\*\*\*, кейтеринги – \*\*) тыс. кв. м. скатертей и \*\*\*\* (розничные сети – \*\*\*, рестораны – \*\*\*\*, кейтеринги – \*\*\*) тыс. салфеток в месяц; наиболее емкий сегмент рынка – рестораны;
- существует потенциал роста спроса во всех сегментах.

#### **План продаж**

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

| <b>Санкт-Петербург</b>                                | <b>июл.**</b> | <b>авг.**</b> | <b>сен.**</b> | <b>окт.**</b> | <b>ноя.**</b> | <b>дек.**</b> | <b>январь.**</b> | <b>фев.**</b> | <b>мар.**</b> | <b>апр.**</b> | <b>май.**</b> | <b>июн.**</b> |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Потенциальный объем потребления скатертей, тыс.кв. м. | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Потенциальный объем потребления салфеток, тыс. штук   | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Реализация скатертей, тыс.кв. м.                      | **            | **            | **            | **            | **            | **            | **               | **            | **            | **            | **            | **            |
| Реализация салфеток, тыс. штук                        | **            | **            | **            | **            | **            | **            | **               | **            | **            | **            | **            | **            |
| Доля скатертей, %                                     | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%            | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Доля салфеток, %                                      | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%            | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Реализация СПб, тыс. руб.                             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| <b>Санкт-Петербург</b>                                | <b>июл.**</b> | <b>авг.**</b> | <b>сен.**</b> | <b>окт.**</b> | <b>ноя.**</b> | <b>дек.**</b> | <b>январь.**</b> | <b>фев.**</b> | <b>мар.**</b> | <b>апр.**</b> | <b>май.**</b> | <b>июн.**</b> |
| Потенциальный объем потребления скатертей, тыс.кв. м. | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Потенциальный объем потребления салфеток, тыс. штук   | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Реализация скатертей, тыс.кв. м.                      | **            | **            | **            | **            | **            | **            | **               | **            | **            | **            | **            | **            |
| Реализация салфеток, тыс. штук                        | **            | **            | **            | **            | **            | **            | **               | **            | **            | **            | **            | **            |
| Доля скатертей, %                                     | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%            | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Доля салфеток, %                                      | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%            | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Реализация СПб, тыс. руб.                             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
|   |               |               |               |               |               |               |                  |               |               |               |               |               |
| <b>Москва</b>   | <b>июл.**</b> | <b>авг.**</b> | <b>сен.**</b> | <b>окт.**</b> | <b>ноя.**</b> | <b>дек.**</b> | <b>январь.**</b> | <b>фев.**</b> | <b>мар.**</b> | <b>апр.**</b> | <b>май.**</b> | <b>июн.**</b> |
| Потенциальный объем потребления скатертей, тыс.кв. м. | *             | *             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Потенциальный объем потребления салфеток, тыс. штук   | *             | *             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Реализация скатертей, тыс.кв. м.                      | *             | *             | **            | **            | **            | **            | **               | **            | **            | **            | **            | **            |
| Реализация салфеток, тыс. штук                        | *             | *             | ***           | ***           | ***           | ***           | ***              | ***           | ***           | ***           | ***           | ***           |
| Доля скатертей, %                                     | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%            | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Доля салфеток, %                                      | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%            | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Реализация Москва, тыс. руб.                          | *             | *             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| <b>Москва</b>   | <b>июл.**</b> | <b>авг.**</b> | <b>сен.**</b> | <b>окт.**</b> | <b>ноя.**</b> | <b>дек.**</b> | <b>январь.**</b> | <b>фев.**</b> | <b>мар.**</b> | <b>апр.**</b> | <b>май.**</b> | <b>июн.**</b> |
| Потенциальный объем потребления скатертей, тыс.кв. м. | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Потенциальный объем потребления салфеток, тыс. штук   | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****             | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |

|   |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Реализация скатертей, тыс.кв. м.                      | **            | **            | **            | **            | **            | **            | **              | **            | **            | **            | **            | **            |
| Реализация салфеток, тыс. штук                        | ***           | ***           | ***           | ***           | ***           | ***           | ***             | ***           | ***           | ***           | ***           | ***           |
| Доля скатертей,%                                      | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%           | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Доля салфеток, %                                      | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%           | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Реализация Москва, тыс. руб.                          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****            | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
|   |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |               |               |               |
| <b>Итого</b>  | <b>июл.**</b> | <b>авг.**</b> | <b>сен.**</b> | <b>окт.**</b> | <b>ноя.**</b> | <b>дек.**</b> | <b>январ.**</b> | <b>фев.**</b> | <b>мар.**</b> | <b>апр.**</b> | <b>май.**</b> | <b>июн.**</b> |
| Потенциальный объем потребления скатертей, тыс.кв. м. | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****            | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Потенциальный объем потребления салфеток , тыс. штук  | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****            | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Реализация скатертей, тыс.кв. м.                      | **            | **            | **            | **            | **            | **            | **              | **            | **            | **            | **            | **            |
| Реализация салфеток, тыс. штук                        | **            | **            | ***           | ***           | ***           | ***           | ***             | ***           | ***           | ***           | ***           | ***           |
| Доля скатертей,%                                      | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%           | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Доля салфеток, %                                      | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%           | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Реализация, тыс. руб.                                 | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****            | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| <b>Итого</b>  | <b>июл.**</b> | <b>авг.**</b> | <b>сен.**</b> | <b>окт.**</b> | <b>ноя.**</b> | <b>дек.**</b> | <b>январ.**</b> | <b>фев.**</b> | <b>мар.**</b> | <b>апр.**</b> | <b>май.**</b> | <b>июн.**</b> |
| Потенциальный объем потребления скатертей, тыс.кв. м. | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****            | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Потенциальный объем потребления салфеток , тыс. штук  | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****            | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |
| Реализация скатертей, тыс.кв. м.                      | ***           | ***           | ***           | **            | **            | **            | **              | **            | **            | ***           | ***           | ***           |
| Реализация салфеток, тыс. штук                        | ***           | ***           | ***           | ***           | ***           | ***           | ***             | ***           | ***           | ***           | ***           | ***           |
| Доля скатертей,%                                      | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%           | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Доля салфеток, %                                      | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%           | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         | *,**%         |
| Реализация, тыс. руб.                                 | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          | ****            | ****          | ****          | ****          | ****          | ****          |



### 3.2.4. Ожидаемая конкуренция

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

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

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

ЗАО «YYY» является дистрибутором на территории России продукции крупной шведской компании YYY. YYY присутствует на \*\* рынках, является лидером на рынке Центральной и Северной Европы и имеет \*\*\*\* сотрудников в \*\* странах.

Компания выпускает широкий ассортимент одноразовых изделий для сервировки стола, в том числе, салфетки и скатерти. Среди них есть как обычные бумажные салфетки высокого качества, так и имитирующие льняное полотно.

Инициаторы проекта рассматривают «YYY» как основного конкурента во всех целевых сегментах. Это связано с наибольшим сходством в продукции и позиционировании. ЗАО "YYY" работает в России с \*\*\*\* года, компания успела завоевать свою долю рынка. Оборот компании за кризисный \*\*\*\* год составил \*\*\* млн. рублей. Тем не менее, скатерти и салфетки производства YYY уступают по качеству фактуры продукции «XXX», и это является основным конкурентным преимуществом перед «YYY».

Сайт «YYY» (.....) – русифицированная версия флагманского сайта - является ресурсом хорошего уровня дизайна и проработки интерфейса. Тем не менее, нельзя не отметить, что логотип компании, скорее всего, не обновлялся с как минимум с \*\*-х годов и явно устарел. Такое отношение к логотипам характерно для многих шведских компаний. Также, как видно из анализа кода и статистики Яндекс и Google, сайт не оптимизирован для русскоязычных поисковых систем.

Ресурс есть в каталогах Dmoz и Yahoo, в Яндекс, Рамблер и Апорт – отсутствует.

Показатель проиндексированных страниц в Google – международный и составляет \*\*\*\*\* страниц, Яндекс – русскоязычный и составляет \*\*\* страниц.

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

| Позиция | Сайт конкурент        | Видимость |
|---------|-----------------------|-----------|
| *       | www.white-line.su     | *         |
| *       | krasa-da.ru           | *         |
| *       | marykay.spb.ru        | *         |
| *       | www.econa-group.ru    | *.**      |
|         | .....                 |           |
| **      | untex.ru              | *.**      |
|         | .....                 |           |
| **      | <b>www.YYY.com/ru</b> | *.**      |

Как видно из таблицы, первые места по данному запросу занимают сайты, относящиеся к средствам личной гигиены.

По другим релевантным запросам сайт не входит в первую двадцатку.

Таким образом, конкуренция с ресурсом за целевую интернет-аудиторию не потребует значительных затрат.

Основные регистрационные данные компании:

| Название                   | Закрытое Акционерное Общество "YYY" |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Юр. адрес                  | *****, г Москва, просп Мира, д *    |
| Руководитель               | Суханов Сергей Сергеевич            |
| ОГРН                       | *****                               |
| ИНН                        | *****                               |
| ОКПО                       | *****                               |
| Дата первичной регистрации | **.**.*.***г.                       |
| Регион                     | Москва                              |

|                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| Отрасль                 | Прочая оптовая торговля, **.** |
| Численность сотрудников | * - ** чел.                    |

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

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

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

Цены в рознице:

| Наименование                | Цена, рублей |
|-----------------------------|--------------|
| салфетки ** шт. ** см       | ***,**       |
| салфетки ** см. ** шт.      | ***          |
| скатерть d-cel *,** х ** м. | ****         |
| скатерть mille *** х *** см | ***,**       |

Таким образом, стоимость салфеток в рознице составляет от \*\*, \* до \*\*, \* рублей за штуку в зависимости от размера упаковки, стоимость рулонных скатертей – \*\* рубля за \* кв. м., отдельных – \*\* рублей за \* кв. м.

**Выводы:**

Несмотря на то, что ЗАО «УУУ» является филиалом производителя, а, значит, потенциально обладает большими ресурсами на продвижение, компания не использует их на маркетинг в полной мере. Оптимизация контента сайта и продвижение в поисковиках не потребовали бы значительных вложений, однако «УУУ» не использует даже этот метод. Отсутствие активного продвижения в профильных СМИ и участия в выставках говорит о том, что компания ведет себя на рынке очень пассивно. Имеются также организационные недочеты: в ответ на запрос на ознакомление с продукцией в Санкт-Петербурге, менеджер в Москве предложил дожидаться звонка от Санкт-петербургских представителей, который так и не поступил.

Возможно, такое поведение компании связано с тем, что до последнего времени у продукции «УУУ» не было альтернативы на российском рынке. Учитывая превосходство продукции «ХХХ» в качестве, конкуренция с «УУУ» будет успешной.

### **3.3. Маркетинг**

---

#### **3.3.1. Маркетинговые цели**

Целями усилий по продвижению продукции являются:

- презентация продукции во всех целевых ресторанах и кейтерингах в Санкт-Петербурге (всего \*\*\*) со второго по четвертый месяцы проекта;
- презентация продукции во всех целевых ресторанах и кейтерингах в Москве (всего \*\*\*\*) с третьего по восьмой месяцы проекта;
- вхождение сайта компании на первую страницу результатов поиска по релевантным запросам в Яндекс и Google по итогам первых трёх месяцев проекта.

#### **3.3.2. Концепция маркетинга**

Инициаторы проекта планируют создание единого бренда, под которым будет реализовываться вся продукция, импортируемая компанией «ХХХ». Тем не менее, на периоде планирования не предполагается комплексное продвижение бренда среди потребителей, которое, очевидно, потребует значительных затрат. Задача бренда в данном контексте – обеспечить быстрый выход дополнительного ассортимента продукции вслед за «раскрученным» флагманским продуктом. Так как на периоде планирования рассматривается реализация только флагманских



продуктов, крупномасштабные вложения в продвижение бренда не являются целесообразными.

Таким образом, в условиях отказа от массовой рекламы, особую роль как покупатели на периоде планирования играют рестораны и кейтеринги, продвижение среди которых вполне успешно осуществляется другими способами.

Отдельный канал продаж будет составлять Интернет-магазин. Учитывая небольшой потенциал этого канала (см. п. \*.\*.\*), инициаторы не планируют больших инвестиций в этом направлении. Интернет-магазин будет использоваться, в первую очередь, для продвижения продукции компании на рынок и анализа потребностей покупателей в целевых регионах.

### 3.3.3. Тактика маркетинга

#### **Позиционирование**

Салфетки и скатерти «XXX» позиционируются как продукция премиум-класса нового типа. Традиционно, премиальные товары связаны с высокой ресурсоемкостью, неэффективным использованием природных ресурсов, а также большими единовременными вложениями в их приобретение. Изделия «XXX» изготовлены из возобновляемого материала, не наносят вред экологии при утилизации и не требуют больших единовременных затрат.

#### **Конкурентные преимущества продукции:**

- экономическая эффективность;
- привлекательный вид: итальянский дизайн рисунков высокого уровня, качественная печать;
- широкий ассортимент от легкомысленных до строгих вариантов: для пикника или ужина в ресторане, для дня рождения или корпоративного фуршета;
- возможность бесплатного нанесения логотипа (при заказе от \*\* тыс. штук салфеток);
- имитация ткани – показатель высокого статуса заведения или мероприятия;
- не нужно стирать;
- всегда свежий вид;
- экологичность: экономия порошков, утилизация не требует значительных энергетических затрат, возобновляемость (возможность обратной переработки в целлюлозу).

## Ценообразование

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

| Наименование            | Базовая цена за штуку | Количество штук в упаковке | Цена за упаковку |
|-------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------|
| <b>Салфетки **х**</b>   |                       |                            |                  |
| Тинта Юнита             | *,**р.                | **                         | ***,**р.         |
| Вела                    | *,**р.                | **                         | ***,**р.         |
| Линетто                 | *,**р.                | **                         | ***,**р.         |
| Прага                   | *,**р.                | **                         | ***,**р.         |
| Сахара                  | *,**р.                | **                         | ***,**р.         |
| <b>Салфетки **х**</b>   |                       |                            |                  |
| Тинта Юнита             | *,**р.                | **                         | ***,**р.         |
| Линетто                 | *,**р.                | **                         | ***,**р.         |
| Прага                   | *,**р.                | **                         | ***,**р.         |
| <b>Салфетки **х**</b>   |                       |                            |                  |
| Тинта Юнита             | **,**р.               | **                         | ***,**р.         |
| Прага                   | **,**р.               | **                         | ***,**р.         |
| <b>Скатерти ***х***</b> |                       |                            |                  |
| Тинта Юнита             | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Прага                   | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Сахара                  | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Линетто                 | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Даля                    | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Папаверо                | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Маргарита               | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Лето                    | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Ванесса                 | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Ирис                    | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Касабланка              | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Завтрак                 | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Кассандра               | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Реголо                  | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |
| Готик                   | **,**р.               | **                         | * ***,**р.       |

|                                    |            |    |            |
|------------------------------------|------------|----|------------|
| Техно                              | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Ридже                              | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Вера                               | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Севенти                            | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Море                               | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Солнце                             | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Кантри                             | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Шотландка                          | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Весна                              | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Город                              | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Марка                              | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Джемма                             | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Портофино                          | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| <b>Скатерти ***х***</b>            |            |    |            |
| Тинта Юнита                        | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Прага                              | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Линетто                            | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Кантри                             | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| <b>Скатерти ***х***</b>            |            |    |            |
|                                    |            |    |            |
| Тинта Юнита                        | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Прага                              | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Линетто                            | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| <b>Скатерти рулонные **х***</b>    |            |    |            |
| Тинта Юнита                        | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Марка                              | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| Дора                               | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| <b>Скатерти рулонные **х***</b>    |            |    |            |
| Тинта Юнита                        | **,**р.    | ** | * ***,**р. |
| <b>Скатерти рулонные *,*х** м.</b> |            |    |            |
| Тинта Юнита                        | * ***,**р. | *  | * ***,**р. |
| Прага                              | * ***,**р. | *  | * ***,**р. |
| Ванесса                            | * ***,**р. | *  | * ***,**р. |

### Каналы сбыта

Наиболее оптимальным каналом сбыта в сегменте ресторанов и кейтерингов являются продажи через торговых представителей .

Продажи в розничные сети будут осуществляться силами высшего управленческого состава компании – прежде всего, коммерческого директора.

В сегменте ресторанов следует выделить заведения, расположенные в пригородах Санкт-Петербурга и Москвы. Например, в Курортном районе Санкт-Петербурга резиденты элитной недвижимости, сконцентрированной в районе, создают локальный спрос на товары и услуги верхнего ценового сегмента. Такие рестораны, как «Рыба на даче», «Макрель», «Пристань», «Сказка», «Гольфстрим», «Русская рыбалка», «Панорама», «Шаляпин», «Лесная рапсодия» и т.д., являются перспективными покупателями не только за счет статуса (средний чек во всех перечисленных заведениях как правило превышает \*\*\*\*р. ), но и за счет расположения. Почти все рестораны Курортного района имеют летние террасы, а значит, и потребность в дополнительных скатертях. Инициаторы проекта уже проводили переговоры с некоторыми заведениями, и почти все выразили заинтересованность продукцией.

Аналогичная ситуация наблюдается в престижных пригородах Москвы.

Интернет-магазин рассматривается инициаторами проекта, как дополнительный канал сбыта.

### **Программа продвижения**

В целях информирования и презентации продукции планируется издавать два вида полиграфических материалов:

- каталоги;
- брошюры.

На первом этапе развития бизнеса основными клиентами компании будут рестораны и кейтеринги. Продвижение и реализация товара в данном сегменте будет осуществляться торговыми представителями, которые будут использовать каталоги в личном контакте с сотрудниками компаний для презентации продукции. После презентации продукции среди сотрудников компаний будут распространяться брошюры.

Так как стоимость издания высококачественного каталога составляет \*\*\*\* рублей, такие каталоги будут передаваться только наиболее крупным клиентам, или лицам, способным привлечь дополнительных клиентов.

В целях продвижения компании в профессиональной среде рестораторов и кейтеринговых служб, планируется участие в выставочных мероприятиях в Москве два раза в год: «HoReCa» и «ПИР».

Другим информационным и презентационным ресурсом компании будет являться сайт. Он будет носить следующие функции:

- презентация компании и ее продукции;
- реклама за счет ссылок в результатах поисковых запросов.

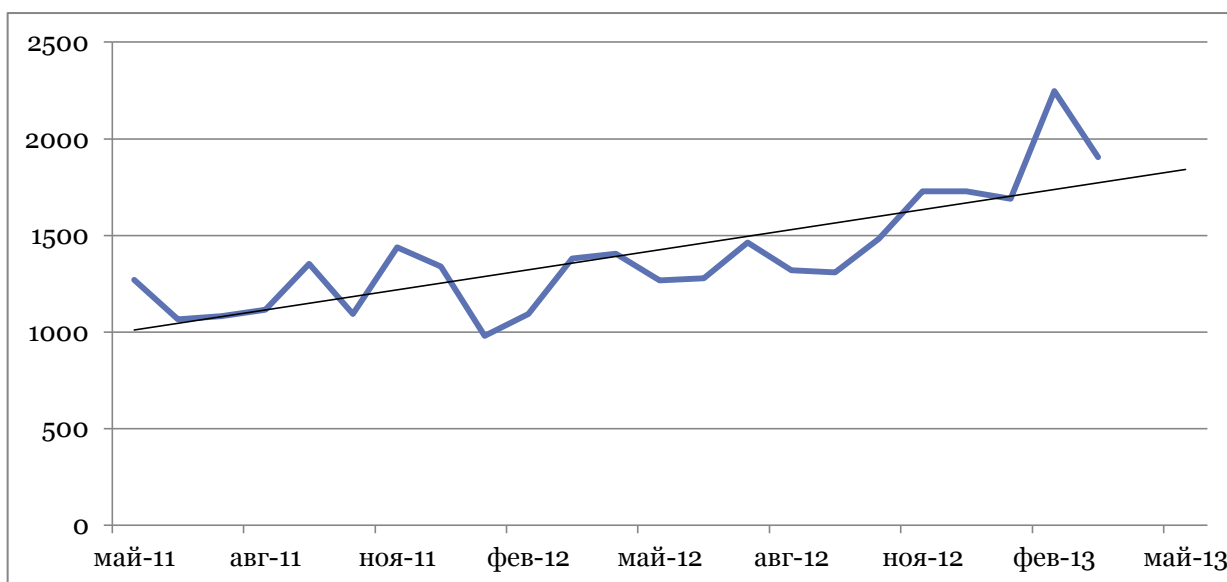
Привлечение посетителей на сайт также будет осуществляться за счет размещения ссылок на сайт на полиграфических материалах, визитках сотрудников и т.д.

Сайт с каталогом продукции и контактами компании уже существует, однако пока не оптимизирован для продвижения в поисковых системах.

Несмотря на то, что прогнозируемый объём продаж через Интернет несущественный (см. п.\*.\*.\*), статистика по запросам в Яндекс показывает рост интереса интернет-аудитории к предмету. Были проанализированы данные по ряду уточненных запросов, среди них были выбраны наиболее популярные (регионы - Москва, Санкт-Петербург):

- «салфетки с логотипом»;
- «салфетки для ресторана»;
- «скатерти для ресторана»;
- «бумажные скатерти».

Абсолютное количество запросов в месяц:



Спад в начале \*\*\*\* года, скорее всего, связан с фактором сезонности.

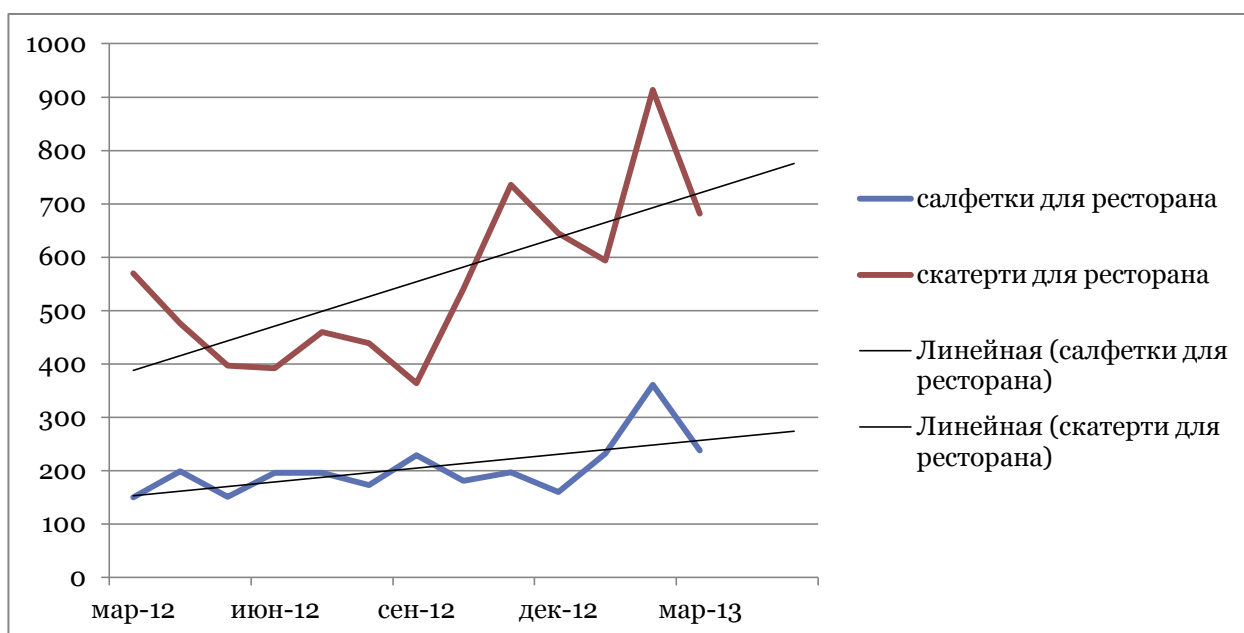
Следует также рассмотреть практику использования сайтов как площадки для торговли салфетками и скатертями ресторанного уровня.

Одноразовые столовые салфетки присутствуют в ассортименте только очень крупных магазинов - это либо поставщики большого ассортимента оборудования и расходных материалов для сектора HoReCa (.....), либо упаковочных материалов (.....). Интернет-магазины, специализирующиеся исключительно на одноразовых салфетках и скатертях среди результатов выдачи отсутствуют.

Однако результаты по запросам «салфетки для ресторана», «скатерти для ресторана» показывают, что среди компаний, поставляющих ресторанный текстиль, есть практика продаж через интернет-магазин:

- .....

Динамика по данным запросам в целевых регионах - положительная:

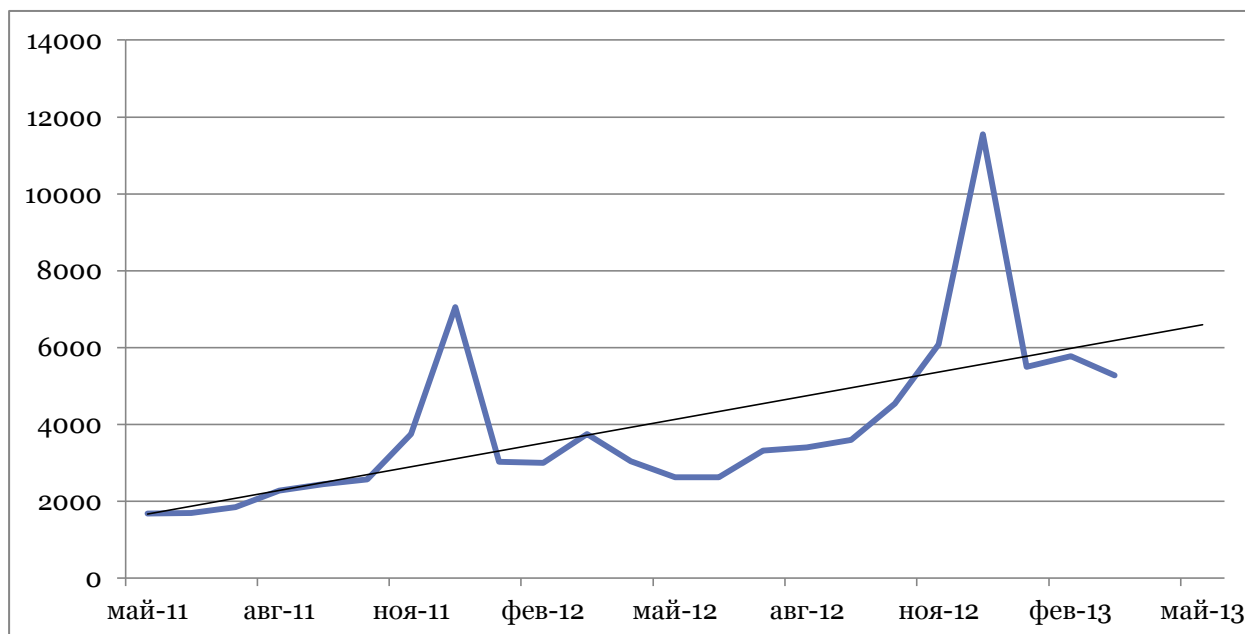


В то же время, в результатах выдачи по запросу «купить скатерть» присутствуют интернет-магазины, торгующие текстилем для дома, в том числе, скатертями:

- .....

Тканые салфетки также присутствуют в ассортименте части магазинов.

Количество запросов «купить скатерть» показывает положительную динамику, с явными пиками в новогодний период:



Таким образом, интерес к продукции компании в Интернете существует и имеет потенциал развития.

### **Бюджет маркетинговых мероприятий**

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

- качественный графический дизайн;
- качественные фотографии и иллюстрации;
- высокий уровень верстки и шрифтовой работы;
- высокое качество полиграфических носителей.

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

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

Затраты на полиграфию рассчитаны исходя из следующих условий:

- по две брошюры на один ресторан или кейтеринг, стоимость брошюры – \*\* рублей;
- всего ресторанов и кейтерингов – \*\*\*\*;

- каждый месяц в целевых городах в среднем открывается \*\* новых заведений, попадающих в целевую группу;
- каталоги для Санкт-Петербурга уже изданы, \*\* каталогов на Москву, стоимость каталога – \*\*\*\* рублей;
- пополнение запаса каталогов на \*\*\*% через год использования.

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

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



| Период  | июн.** | июл.** | авг.** | сен.** | окт.** | ноя.** | дек.** | янв.** | фев.** | мар.** | апр.** | май.** |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Оптимизация сайта-визитки, создание интернет-магазина       | **     | **     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Обновление и поддержка сайта и интернет-магазина            |        |        | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| SEO-продвижение   | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     |
| Копирайт и разработка оригинал-макетов рекламных материалов | **     | **     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Полиграфия  |        | ***    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Выставки  |        |        |        |        | ***    |        |        |        |        |        | ***    |        |
| Регистрация торговой марки                                  | **     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Всего   | ***    | ***    | **     | **     | ***    | **     | **     | **     | **     | **     | ***    | **     |

| Период  | июн.** | июл.** | авг.** | сен.** | окт.** | ноя.** | дек.** | янв.** | фев.** | мар.** | апр.** | май.** |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Оптимизация сайта-визитки, создание интернет-магазина       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Обновление и поддержка сайта и интернет-магазина            | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      | *      |
| SEO-продвижение   | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     | **     |
| Копирайт и разработка оригинал-макетов рекламных материалов |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Полиграфия  |        | ***    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Выставки  |        |        |        |        | ***    |        |        |        |        |        | ***    |        |
| Регистрация торговой марки                                  | **     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Всего   | **     | ***    | **     | **     | ***    | **     | **     | **     | **     | **     | ***    | **     |

## IV. Материальные ресурсы

### 4.1. Помещения

В Санкт-Петербурге компания уже располагает офисным помещением, стоимость аренды составляет \*\* тыс. рублей в месяц.

Большинство ресторанов верхнего ценового сегмента в Москве расположено в центре. Арендные ставки в офисных центрах класса «В» пределах Третьего транспортного кольца начинаются от \* тыс. рублей за метр квадратный в год. С учетом аренды мебели принят размер арендной платы в \*\* тыс. рублей в месяц за помещение в \*\* кв. м.

Для хранения продукции, комплектования заказов и доставки по городу до покупателя планируется использовать услуги складских операторов.

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

| Показатель                             | Значение      |
|--|---------------|
| Скатертей в одной паллете, кв. м.      | ****          |
| Салфеток в одной паллете, штук         | *****         |
| Скатертей в одной коробке, кв. м.      | **            |
| Салфеток в одной коробке, штук         | ***           |
| Вес одной салфетки, брутто, кг         | * *****,<br>, |
| Вес одного кв. м. скатерти, брутто, кг | * *****,<br>, |

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

| Показатель | Значение,<br>рублей |
|------------|---------------------|
|            |                     |

|  |        |
|--|--------|
| Хранение * салфетки, руб./месяц                          | ,***** |
| Хранение * кв. м. скатерти, руб./месяц                   | ,***** |
| Сбор одной салфетки, руб.                                | ,***** |
| Сбор одного кв. м. скатерти, руб.                        | ,***** |
| Погрузка одной салфетки, руб.                            | ,***** |
| Погрузка одного кв. м. скатерти, руб.                    | ,***** |
| Всего складских и транспортных затрат на контейнер, руб. | *****  |

График складских издержек, тыс. рублей:

|                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| <b>Месяц проекта</b>      | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | ** | **  | **  |
| Хранение салфеток         | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | **  | **  |
| Хранение скатертей        | *  | ** | *  | ** | ** | ** | ** | ** | ** | ** | **  | **  |
| Сбор заказов по салфеткам |    | *  | *  | *  | ** | ** | ** | ** | ** | ** | **  | **  |
| Сбор заказов по скатертям |    | *  | *  | ** | ** | ** | ** | ** | ** | ** | **  | **  |
| Прием салфеток на склад   |    | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *   | *   |
| Прием скатертей на склад  |    | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | *  | **  | **  |
| Итого                     | ** | ** | ** | ** | ** | ** | ** | ** | ** | ** | *** | *** |

|                           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| <b>Месяц проекта</b>      | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | *_*.***** |
| Хранение салфеток         | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **        |
| Хранение скатертей        | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | ***       |
| Сбор заказов по салфеткам | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **        |
| Сбор заказов по скатертям | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | **  | ***       |
| Прием салфеток на склад   | *   | *   | *   | *   | *   | *   | *   | *   | *   | *   | **        |
| Прием скатертей на склад  | **  | **  | **  | **  | *   | *   | *   | *   | *   | *   | **        |
| Итого                     | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | ***       |

## 4.2. Оборудование

Скидки на опт при закупке оборудования для двух офисов сразу, по оценкам авторов бизнес-плана, составят \*\*-%, или до \*\* тыс. рублей. Учитывая

необходимость хранения оборудования в течение двух месяцев, такое решение представляется невыгодным и предлагается закупать оборудование непосредственно в момент открытия офиса в интернет-магазинах с расчетом на \*% скидку.

| Оборудование           | Цена, руб. | Кол-во | Стоимость, руб. | Месяц приобр. | Поставщик |
|------------------------|------------|--------|-----------------|---------------|-----------|
| <b>Москва</b>          |            |        |                 |               |           |
| Стационарный компьютер | *****      | *      | *****           | ИЮЛЬ          | .....     |
| МФУ струйное А*        | ****       | *      | ****            | ИЮЛЬ          |           |
| Телефонный аппарат     | ***        | *      | ***             | ИЮЛЬ          |           |
| Радиотелефон           | ***        | *      | ****            | ИЮЛЬ          |           |
| Сетевой фильтр         | ***        | *      | ***             | ИЮЛЬ          |           |
| Сетевой маршрутизатор  | ***        | *      | ***             | ИЮЛЬ          |           |

#### **4.3. Текущие издержки и расходные материалы**

Затраты на основную статью расходных материалов – рекламные брошюры и каталоги и затраты на расходные материалы, используемые при проведении выставок, учтены в бюджете маркетинга. Расходные материалы, используемые при формировании заказов на складе, включены в стоимость складских услуг. Остальные расходные материалы относятся к обеспечению функционирования офисов и составят для Санкт-Петербурга \* тыс. рублей в месяц, для Москвы \*,\* тыс.

Текущие издержки:

| Название   | Сумма (руб.) | Платежи                    |
|--|--------------|----------------------------|
| <b>Управление</b>                                |              |                            |
| Расходные материалы для офиса СПб                | * ***,**     | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| Интернет СПб                                     | * ***,**     | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| Телефония СПб                                    | ***,**       | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| Расходные материалы для офиса Мск                | * ***,**     | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| Интернет Мск                                     | ***,**       | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| Телефония Мск                                    | ***,**       | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| Юридическое обслуживание                         | * ***,**     | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| Банковское обслуживание                          | * ***,**     | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| <b>Производство</b>                              |              |                            |
| Аренда офиса СПб                                 | ** ***,**    | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| Аренда офиса Мск                                 | ** ***,**    | Ежемесячно, с * по ** мес. |
| Ретробонус в с/м Бабилон за скатерти             | ** ***,**    | По сложной схеме           |
| Аренда позиций в Метро                           | * *** ***,** | По сложной схеме           |
| Хранение салфеток                                | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Хранение скатертей                               | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Сбор заказов по салфеткам                        | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Сбор заказов по скатертям                        | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Прием салфеток на склад                          | ** ***,**    | По сложной схеме           |
| Прием скатертей на склад                         | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Доставка заказов по салфеткам                    | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Доставка заказов по скатертям                    | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Ретробонус Метро за салфетки                     | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Ретробонус в с/м Бабилон за салфетки             | * ***,**     | По сложной схеме           |
| Ретробонус Метро за скатерти                     | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| <b>Маркетинг</b>                                 |              |                            |
| SEO-продвижение                                  | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Полиграфия                                       | * *** ***,** | По сложной схеме           |
| Выставки   | *** ***,**   | По сложной схеме           |
| Регистрация торговой марки                       | ** ***,**    | По сложной схеме           |
| Поддержка и обновление сайта и интернет-магазина | * ***,**     | Ежемесячно, с * по ** мес. |

#### 4.4. Закупочная деятельность

Закупка продукции производится в соответствии со следующими условиями:

- минимальная партия – один контейнер в \*\* паллет;
- предоплата в момент размещения заказа в \*\*%, \*\*% - в момент отгрузки;
- срок от размещения заказа до отгрузки – \* недели;
- расчетный срок транспортировки продукции от производителя до склада – \*\* дней;
- транспортировка силами международной транспортной компании морским путем, стоимость на единицу продукции рассчитана исходя из следующих тарифов: транспортировка – \*\*\* тыс. рублей, таможенная пошлина в \*\*% от суммы транспортировки и стоимости продукции, услуги таможенного брокера – \*\* тыс. рублей за один контейнер;
- размер товарного запаса – месячный объем продаж.

План закупок:

| Строка                      | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Скатерти<br>(тыс. кв.<br>м) | ***            | ***            | ***            | ***            | ***            | ***            | ***            |
| Салфетки<br>(тыс. шт)       | ***            | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           |

## V. Организация

### 5.1. Организационная структура

#### Юридические аспекты

Компания «XXX» зарегистрирована как Общество с Ограниченной Ответственностью. Лицензии на планируемый вид деятельности не требуется.

В Санкт-Петербурге будет находиться главный офис компании, филиал в Москве будет зарегистрирован как представительства. Стоимость регистрации каждого составит \*\* тыс. рублей, включая нотариальные услуги.

Продукция, поставляемая «XXX», не требует сертификации, но требует оформления декларации стоимостью \* тыс. рублей.

## **Профессиональная поддержка**

Планируется использование следующих источников профессиональной поддержки:

- транспортная компания;
- складские услуги (формирование заказов);
- студия дизайна (разработка, продвижение и поддержка сайта, копирайт и создание макетов рекламных материалов, создание дизайна выставочных, ярмарочных стендов);
- юридическая фирма или фирмы для урегулирования отношений с покупателями и подготовки тендерной документации;
- типография;
- банк.

## **Организация интернет-магазина**

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

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

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

Любой из данных способов, кроме наличных денег, предполагает подключение к платежным системам. По оценке авторов бизнес-плана, суммарная комиссия платежных систем за прием и вывод средств на расчетный счет компании будет составлять до \*%. Для компенсации данных издержек следует последовать примеру большинства небольших интернет-магазинов, когда при оплате через платежные системы цена товара увеличивается на \*%.

Курьерская доставка товара будет осуществляться силами транспортной компании или компаний в городах филиалов. Предполагается следующая схема: формирование заказа на склад по итогам рабочего дня, забор заказа на следующее утро и развоз товара до клиентов. Таким образом, доставка будет занимать до двух рабочих дней. Оплата доставки в размере \*\*\* рублей за заказ

будет осуществляться за счет покупателя при заказе до \*\* тыс. рублей и за счет компании при заказе свыше \*\* тыс. рублей.

## 5.2. Штатное расписание

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

| <b>Санкт-Петербург</b>        |                               |               |                    |                                  |  |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------|--------------------|----------------------------------|--|
| <b>Наименование должности</b> | <b>Месяц приема на работу</b> | <b>Кол-во</b> | <b>Оклад, руб.</b> | <b>Премирование, руб./другое</b> | <b>Требования</b>  |
| Генеральный директор          | июнь                          | *             | *****              | *****                            | Высшее, опыт работы на руководящих должностях в торговом предприятии от * лет                |
| Коммерческий директор         | июнь                          | *             | *****              | *, *** % от объема реализации    | Высшее экономическое, опыт работы в должности на торговом предприятии от * лет               |
| Бухгалтер                     | июнь                          | *             | *****              |                                  | сертификат профессионального бухгалтера, опыт работы не менее * лет, знание *с               |
| Офис-менеджер                 | июнь                          | *             | *****              |                                  | Компьютерная грамотность, основы *с  |
| Начальник отдела продаж       | июль                          | *             | *****              | *, *** % от объема реализации    | Высшее экономическое, опыт работы в должности не менее * лет, опыт построения системы продаж |
| Торговый представитель        | июнь-июль                     | *             | *****              | *, *** % от объема реализации    | Опыт работы в должности от года, опыт работы с промтоварами премиального сегмента            |
| <b>Москва</b>                 |                               |               |                    |                                  |  |
| Офис-менеджер                 | июль                          | *             | *****              |                                  | Компьютерная грамотность, основы *с  |
| Начальник отдела продаж       | июль                          | *             | *****              | *, *** % от объема реализации    | Высшее экономическое, опыт работы в должности не менее * лет, опыт построения системы продаж |



|                        |      |   |       |                               |   |
|------------------------|------|---|-------|-------------------------------|---|
| Торговый представитель | июль | * | ***** | *, *** % от объема реализации | Опыт работы в должности от года, опыт работы с промтоварами премиального сегмента |
|------------------------|------|---|-------|-------------------------------|---|

### 5.3. Основные обязанности ведущих сотрудников

---

#### 1. Генеральный директор

- организация работы предприятия в соответствии с регламентирующими документами и договорными обязательствами;
- взаимодействие с производителем, представителями органов власти, партнёрами;
- выработка стратегии;
- сбор информации о рынке, участие в отраслевых мероприятиях, представление информации и возможных управленческих решениях учредителям;
- планирование бюджетов предприятия
- кадровая политика.

#### 2. Коммерческий директор

- отношения с покупателями среди розничных сетей, ресторанов и кейтерингов, поиск новых;
- участие в отраслевых мероприятиях – выставках, ярмарках и т.д.;
- участие в тендерах на поставку продукции;
- постановка задач для начальников отделов продаж филиалов;

#### 3. Начальник отдела продаж

- организация системы продаж: заведение клиентской базы, определение порядка работы с ней, определение задач для каждого из подчиненных;
- подбор менеджеров по продажам, принятие кадровых решений.

#### 5.4. Календарное осуществление проекта

| № | Наименование этапа   | Длит-ть | Дата начала | Дата окончания |
|---|--|---------|-------------|----------------|
| 1 | • Набор персонала Санкт-Петербург  | 31      | 03.05.2013  | 02.06.2013     |
| 2 | • Оптимизация сайта-визитки, создание интернет-магазина                  | 61      | 03.05.2013  | 02.07.2013     |
| 3 | • Копирайт и разработка оригинал-макетов рекламных материалов            | 61      | 03.05.2013  | 02.07.2013     |
| 4 | • Разработка должностных инструкций, бизнес-процессов                    | 31      | 03.05.2013  | 02.06.2013     |
| 5 | • Заключение договора аренды склада и транспортных услуг Санкт-Петербург | 31      | 03.05.2013  | 02.06.2013     |
| 6 | • Регистрация московского представительства                              | 31      | 02.06.2013  | 02.07.2013     |
| 7 | • Закупка офисного оборудования Москва                                   | 7       | 25.06.2013  | 01.07.2013     |
| 8 | • Заключение договора аренды склада и транспортных услуг Москва          | 31      | 03.07.2013  | 02.08.2013     |

| Стоимость (руб.) | Стоимость (\$ US) | 2013 |       |            |        |          |         |        |         | 2014 |
|------------------|-------------------|------|-------|------------|--------|----------|---------|--------|---------|------|
|                  |                   | Май  | Июнь  | Июль       | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь |      |
| 0,00             | 0,00              | ■    | 10,00 |            |        |          |         |        |         |      |
| 130 340,48       | 0,00              | ■    | ■     | 130 340,48 |        |          |         |        |         |      |
| 100 261,90       | 0,00              | ■    | ■     | 100 261,90 |        |          |         |        |         |      |
| 0,00             | 0,00              | ■    | 10,00 |            |        |          |         |        |         |      |
| 0,00             | 0,00              | ■    | 10,00 |            |        |          |         |        |         |      |
| 20 108,05        | 0,00              |      | ■     | 20 108,05  |        |          |         |        |         |      |
| 63 923,09        | 0,00              |      | ■     | 63 923,09  |        |          |         |        |         |      |
| 0,00             | 0,00              |      |       | ■          | 0,00   |          |         |        |         |      |

## VI. Финансовый анализ

---

## 6.1. Бюджет движения денежных средств

| Строка                                    | *_*.****    | *кв. ****г. | *кв. ****г. | *кв. ****г. | *кв. ****г. | *кв. ****г.  | *кв. ****г.  | *кв. ****г.  |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Поступления от продаж                     |             | ****        | *****       | *****       | *****       | *****        | *****        | *****        |
| Затраты на материалы и комплектующие      | ***         | ****        | *****       | *****       | *****       | *****        | *****        | *****        |
| Суммарные прямые издержки                 | ***         | ****        | *****       | *****       | *****       | *****        | *****        | *****        |
| Общие издержки                            | ***         | ****        | ***         | ***         | ****        | ****         | ***          | ***          |
| Затраты на персонал                       | ***         | ****        | ****        | ****        | ****        | ****         | ****         | ****         |
| Суммарные постоянные издержки             | ***         | ****        | ****        | ****        | ****        | ****         | ****         | ****         |
| Налоги                                    | ***         | **          | ***         | ****        | ****        | ****         | ****         | ****         |
| Кэш-фло от операционной деятельности      | _-****      | _-****      | ****        | ****        | ****        | ****         | ****         | ****         |
| Затраты на приобретение активов           | **          |             |             |             |             |              |              |              |
| Другие издержки подготовительного периода | ***         | *           |             |             |             |              |              |              |
| Кэш-фло от инвестиционной деятельности    | _-***       | _-*         |             |             |             |              |              |              |
| Собственный (акционерный) капитал         | ****        | ****        |             |             |             |              |              |              |
| Кэш-фло от финансовой деятельности        | ****        | ****        |             |             |             |              |              |              |
| Баланс наличности на начало периода       |             | ****        | **          | ****        | ****        | ****         | *****        | *****        |
| <b>Баланс наличности на конец периода</b> | <b>****</b> | <b>**</b>   | <b>****</b> | <b>****</b> | <b>****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> |

Свободные денежные средства уменьшаются в течение первых двух кварталов проекта и, после завершения инвестиционного этапа и прохождения точки безубыточности, начинают накапливаться, в первом квартале \*\*\*\* года приближаясь к размеру квартального оборота.

## 6.2. Прогнозный баланс

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

|   |                 |
|---|-----------------|
| *.Стоимость товара  | _ * *** ***, ** |
| *.Таможенная пошлина (**%)  | _ *** ***, **   |
| *.НДС (**%)   | _ *** ***, **   |
| *.Таможенный сбор   | _ * ***, **     |
| *.Транспортные услуги Италия-РФ (Альянс-Логистик)                                     | _ *** ***, **   |
| *.Услуги по таможенному оформлению и страхованию товаров (Альянс – Логистик)          | _ ** ***, **    |
| *.Транспортные услуги в СПб и порту СПб   | _ ** ***, **    |
| *.Банковские расходы (комиссия за покупку и перевод валюты, валютный контроль и т.д.) | _ ** ***, **    |

**ИТОГО:**

|   |                 |
|---|-----------------|
| <b>ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ НА ПРОДУКЦИЮ</b>              | _ * *** ***, ** |
| *.Госпошлина за регистрацию продукции (Роспотребнадзор) | _ * ***, **     |
| *.Техническая экспертиза продукции                      | _ ** ***, **    |
| *.Получение декларации о соответствии (Таймсерт)        | _ * ***, **     |

Прогнозный баланс выглядит следующим образом

| Строка                           | *_*.**** | *КВ.<br>****Г. | *КВ.<br>****Г. | *КВ.<br>****Г. | *КВ.<br>****Г. | *КВ.<br>****Г. | *КВ.<br>****Г. | *КВ.<br>****Г. |
|----------------------------------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Денежные средства                | ****     | **             | ****           | ****           | ****           | *****          | *****          | *****          |
| Счета к получению                |          | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           |
| Сырье, материалы и комплектующие | ****     | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           |
| Краткосрочные prepaid            | **       | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           | ****           |

|  |             |             |             |              |              |              |              |              |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| расходы                                |             |             |             |              |              |              |              |              |
| Суммарные текущие активы               | ****        | ****        | ****        | *****        | *****        | *****        | *****        | *****        |
| Основные средства                      | ***         | ***         | ***         | ***          | ***          | ***          | ***          | ***          |
| Накопленная амортизация                | **          | **          | **          | **           | **           | **           | **           | **           |
| Остаточная стоимость основных средств: |             |             |             |              |              |              |              |              |
| Оборудование                           | **          | ***         | ***         | ***          | ***          | ***          | **           | **           |
| Другие активы                          | **          | **          | **          | **           | **           | **           | **           | *            |
| Инвестиции в основные фонды            | **          |             |             |              |              |              |              |              |
| <b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>                 | <b>****</b> | <b>****</b> | <b>****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> |
| Отсроченные налоговые платежи          |             |             | ***         | ****         | ****         | ****         | ****         | ****         |
| Счета к оплате                         |             | ***         | ***         | ***          | ***          | ***          | ***          | ***          |
| Суммарные краткосрочные обязательства  |             | ***         | ***         | ****         | ****         | ****         | ****         | ****         |
| Обыкновенные акции                     | ****        | ****        | ****        | ****         | ****         | ****         | ****         | ****         |
| Резервные фонды                        |             |             |             | ****         | ****         | ****         | ****         | ****         |
| Нераспределенная прибыль               | ****        | ****        | ****        |              |              |              |              |              |
| Суммарный собственный капитал          | ****        | ****        | ****        | *****        | *****        | *****        | *****        | *****        |
| <b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>                | <b>****</b> | <b>****</b> | <b>****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> | <b>*****</b> |

Суммарный собственный капитал планируемого бизнеса накапливается значительными темпами на всём периоде планирования.

### 6.3. Бюджет доходов и расходов

| Строка                    | *_*.***** | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. |
|---------------------------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Валовый объем продаж      |           | ****           | *****          | *****          | *****          | *****          | *****          | *****          |
| Чистый объем продаж       |           | ****           | *****          | *****          | *****          | *****          | *****          | *****          |
| Материалы и комплектующие |           | ****           | ****           | ****           | *****          | *****          | *****          | *****          |
| Суммарные прямые издержки |           | ****           | ****           | ****           | *****          | *****          | *****          | *****          |
| Валовая прибыль           |           | ****           | ****           | ****           | *****          | *****          | *****          | *****          |

|                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Налог на имущество                    | **   | **   | **   | **   | **   | **   | **   | **   |
| Административные издержки             | **   | **   | **   | **   | **   | **   | **   | **   |
| Производственные издержки             | ***  | **** | ***  | ***  | ***  | **** | ***  | ***  |
| Маркетинговые издержки                | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| Зарплата административного персонала  | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| Зарплата производственного персонала  | ***  | **** | **** | **** | **** | **** | **** | **** |
| Зарплата маркетингового персонала     | **   | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  | ***  |
| Суммарные постоянные издержки         | **** | **** | **** | **** | **** | **** | **** | **** |
| Амортизация                           | **   | **   | **   | **   | **   | **   | **   | **   |
| Суммарные непроизводственные издержки | **   | **   | **   | **   | **   | **   | **   | **   |
| Другие издержки                       | ***  | *    |      |      |      |      |      |      |
| Убытки предыдущих периодов            |      |      |      | **   | **   | **   | **   | **   |
| Прибыль до выплаты налога             | **** | **** | **** | **** | **** | **** | **** | **** |
| Налогооблагаемая прибыль              |      |      |      | **** | **** | **** | **** | **** |
| Налог на прибыль                      |      |      |      | **   | **   | **   | **   | **   |
| <b>Чистая прибыль</b>                 | **** | **** | **** | **** | **** | **** | **** | **** |

Как видно из таблицы, компания начинает показывать операционную прибыль с третьего квартала первого года продаж.

## VII. Эффективность проекта

### 7.1. Финансовые показатели

| Строка                                | *_*.***** | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. | *кв.<br>****г. |
|---------------------------------------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Коэффициент текущей ликвидности (CR), |           | ****           | ****           | ***            | **             | **             | ****           | ****           |

|   |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| %   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Коэффициент срочной ликвидности (QR), %           |       | ****  | ***   | ***   | ***   | ***   | ***   | ****  |
| Чистый оборотный капитал (NWC), тыс. руб.         | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| Чистый оборотный капитал (NWC), тыс. \$           | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| Коэфф. оборачиваем. запасов (ST)                  |       | **    | **    | **    | **    | **    | **    | **    |
| Коэфф. оборачиваем. дебиторской задолж. (CP)      |       | *     | **    | **    | **    | **    | **    | **    |
| Коэфф. оборачиваем. кредиторской задолж. (CPR)    |       | *     | *     | *     | *     | *     | *     | *     |
| Коэфф. оборачиваем. рабочего капитала (NCT)       |       | *     | *     | *     | *     | *     | *     | *     |
| Коэфф. оборачиваем. основных средств (FAT)        |       | ***   | ***   | ***   | ***   | ***   | ***   | ****  |
| Коэфф. оборачиваем. активов (TAT)                 |       | *     | *     | *     | *     | *     | *     | *     |
| Суммарные обязательства к активам (TD/TA), %      |       | *     | *     | **    | **    | **    | **    | *     |
| Суммарные обязательства к собств. кап. (TD/EQ), % |       | *     | *     | **    | **    | **    | **    | *     |
| Коэфф. рентабельности валовой прибыли (GPM), %    |       | **    | **    | **    | **    | **    | **    | **    |
| Коэфф. рентабельности операц. прибыли (OPM), %    |       | _*    | **    | **    | **    | **    | **    | **    |
| Коэфф. рентабельности чистой прибыли (NPM), %     |       | _*    | **    | **    | **    | **    | **    | **    |
| Рентабельность оборотных активов (RCA), %         | _***  | _***  | ***   | ***   | ***   | ***   | **    | **    |
| Рентабельность инвестиций (ROI), %                | _***  | _***  | ***   | ***   | ***   | ***   | **    | **    |
| Рентабельность собственного капитала (ROE), %     | _***  | _***  | ***   | ***   | ***   | ***   | **    | **    |

Показатели ликвидности характеризуют способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств. Рекомендуемые значения - коэффициент срочной ликвидности: \*.\* – \*, текущей – \*-\*. Как видно из таблицы, платёжеспособность компании не вызывает сомнения на всем периоде планирования.

Чистый оборотный капитал к концу периода планирования принимает значительное положительное значение. Это означает не только хорошую финансовую устойчивость будущего бизнеса, но и образование к концу периода свободных денежных средств, которые могут быть направлены на создание других бизнесов.



Планируемый бизнес демонстрирует хорошую рентабельность активов и инвестиций. Приведённые в таблице коэффициенты рентабельности свидетельствуют о хорошей прибыльности компании.

## 7.2. Показатели эффективности

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

Период расчета интегральных показателей – \*\* месяцев.

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

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

### 7.3. Анализ чувствительности

| Параметры          | -**%                 | -**%               | -**%               | *%                 | **%                | **%                | **%                |
|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>DPB</b>         |                      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Объем сбыта        | **                   | **                 | **                 | **                 | **                 | **                 | **                 |
| Цена сбыта         | **                   | **                 | **                 | **                 | **                 | *                  | *                  |
| Прямые<br>издержки | *                    | **                 | **                 | **                 | **                 | **                 | **                 |
| <b>PI</b>          |                      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Объем сбыта        | *,**                 | *,**               | *,**               | *,**               | *,**               | *,**               | *,**               |
| Цена сбыта         | *,**                 | *,**               | *,**               | *,**               | *,**               | *,**               | **,**              |
| Прямые<br>издержки | **,**                | *,**               | *,**               | *,**               | *,**               | *,**               | *,**               |
| <b>NPV</b>         |                      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Объем сбыта        | ** ** ** ** **, **   | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** |
| Цена сбыта         | - ** ** ** ** **, ** | - ** ** ** **, **  | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** |
| Прямые<br>издержки | ** ** ** ** **, **   | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** | ** ** ** ** **, ** |
| <b>IRR</b>         |                      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Объем сбыта        | ***, **              | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            |
| Цена сбыта         | *, **                | *, **              | ***, **            | ***, **            | ***, **            | *, **              | *, **              |
| Прямые<br>издержки | *, ** **, **         | *, ** **, **       | ***, **            | ***, **            | ***, **            | **, **             | **, **             |
| <b>PB</b>          |                      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Объем сбыта        | **                   | **                 | **                 | **                 | **                 | **                 | **                 |
| Цена сбыта         | **                   | **                 | **                 | **                 | **                 | *                  | *                  |
| Прямые<br>издержки | *                    | **                 | **                 | **                 | **                 | **                 | **                 |
| <b>ARR</b>         |                      |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Объем сбыта        | ***, **              | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            |
| Цена сбыта         | **, **               | **, **             | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            |
| Прямые             | ***, **              | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            | ***, **            | **, **             |

|  |                 |         |        |        |        |        |        |        |
|--|-----------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  | издержки        |         |        |        |        |        |        |        |
|  | <b>MIRR</b>     |         |        |        |        |        |        |        |
|  | Объем сбыта     | **,**   | **,**  | ***,** | ***,** | ***,** | ***,** | ***,** |
|  | Цена сбыта      | _,**,** | *,**   | **,**  | ***,** | ***,** | ***,** | ***,** |
|  | Прямые издержки | ***,**  | ***,** | ***,** | ***,** | **,**  | **,**  | **,**  |

Анализ чувствительности по дисконтированному периоду окупаемости (DBP) показывает, что проект перестает окупаться на периоде планирования при снижении цены сбыта на \*\*%. Чистый приведенный доход (NPV) при таком снижении цен оказывается отрицательным, то есть проект становится экономически неэффективен. Таким образом, приемлемый для сохранения эффективности проекта уровень снижения цен составляет \*\*%. К снижению объёма сбыта и повышению прямых издержек, то есть себестоимости, проект чувствителен в меньшей степени.

## VIII. Анализ рисков

---

### 8.1. Организационный и управленческий риск

---

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

Для минимизации данного риска следует:

- принять в штат компетентного начальника отдела продаж, с опытом работы в данной должности от \* лет, которые сможет наладить систему работы с клиентами с использованием современного CRM программного обеспечения и обучать торговых представителей;
- ввести материальное стимулирование для торговых представителей, начальников отделов продаж и коммерческого директора в виде процента от реализации.

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

На данный момент торговая марка «XXX» не зарегистрирована. Процесс регистрации займет \* год, сумма штрафа за использование зарегистрированного товарного знака может составить до \*\*\* тыс. рублей.

Для минимизации данного риска следует произвести проверку на сходство силами специализированных бюро по регистрации. Стоимость проверки включена в статью бюджета маркетинговых мероприятий «Регистрация торговой марки». В случае обнаружения сходства следует пересмотреть написание и внешний вид бренда.

### 8.2. Риск материально-технического обеспечения

---

1. Основной риск в данной группе связан с возможными задержками в отгрузке продукции от производителя. Договор, заключенный с производителем, оговаривает срок от момента размещения заказа до отгрузки в \* недели. Тем не менее, так как альтернативы итальянскому производству нет, возможность юридического давления рассматривать не следует. Поэтому единственным способом компенсации данного риска является увеличение товарного запаса. Финансовая модель в данном бизнес-плане исходит из возможной задержки отгрузки в месяц, таким

образом, товарный запас составляет месячный объем продаж в соответствии с планом продаж.

**2.** Риск задержек контейнеров на таможне.

Нейтрализовать данный риск планируется, пользуясь услугами таможенного брокера – партнера инициаторов проекта.

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

В целях компенсации последствий данных рисков следует страховать товар при транспортировке. Складской оператор несет материальную ответственность за сохранность товара, поэтому в данном случае дополнительных мер не требуется.

### **8.3. Финансовые риски**

---

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

- предусмотреть в контрактах на поставку продукции ответственность за просрочку оплаты;
- осуществлять планирование бюджетов предприятия;
- предусмотреть в отношениях с покупателями и поставщиком продукции сезонные колебания спроса.

### **8.4. Экономические риски**

---

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

Основным способом компенсации данного риска является возможность быстро выйти из бизнеса. Так как планируемая деятельность не предусматривает значительных вложений в основные средства, такая возможность существует.

## **IX. Приложения**

---

### **Приложение \*. Расчет экономической целесообразности**

---

Потребность в столовом белье определена на основе статистики по среднему количеству посетителей ресторанов премиум сегмента (Источник - .....). Информация, представленная в обзоре портала, включает в себя данные ряда заведений в одном из мегаполисов страны (Екатеринбург, численность населения \* млн. \*\*\* тыс. человек на \*\*\*\* год): площадь, средний чек и количество посетителей в месяц. Учитывая уровень цен Екатеринбурга, авторы бизнес-плана отобрали для анализа рестораны со средним чеком от \*\*\* р.:

| Название заведения   | Площадь, кв. м | Фактический средний чек в III кв. **** г., руб. | Среднее кол-во посетител ей в месяц | Количество посетител ей на * кв. м. в месяц | Управляющ ая компания   |
|----------------------|----------------|---|-------------------------------------|---|-------------------------|
| Dolce Vita           | ***            | * ***   | * ***                               | *,***                                       | «Веда»                  |
| «Медвежья падь»      | ***            | * ***   | ***                                 | *,***                                       | RGT                     |
| Кальян-бар «Базар»   | ***            | * ***   | * ***                               | *,***                                       | «Малахит»               |
| «Эдельвейс»          | ***            | ***   | * ***                               | *,***                                       | Ресторанна я группа RGT |
| «Хитровка»           | ***            | ***   | * ***                               | *,***                                       | Ресторанна я группа RGT |
| «Жюль Верн»          | ***            | ***   | * ***                               | *,***                                       | Ресторанна я группа RGT |
| Emporio Armani Caffè | ***            | * ***   | * ***                               | ** ,***                                     | «Веда»                  |

Из рассматриваемых был исключен результат по количеству посетителей на \* кв. м. в месяц в \*\* человек у Emporio Armani Caffè, более чем в три раза отклоняющийся от средних данных.

Таким образом, среднее количество посетителей в месяц на \* квадратный метр ресторанов верхнего ценового сегмента составило \*,\*\*\* человек. Исходя из средней площади ресторанов верхнего ценового сегмента в \*\*\* кв. м., потребность ресторана составляет \*\*\*\* циклов использования салфеток в месяц. Учитывая недельный запас салфеток (стирка происходит раз в неделю), ресторану потребуется \*\*\* салфетка в первую неделю, и такое же количество во вторую на время стирки. Период полной амортизации предлагается принять как \* месяца.

Таким образом, каждый месяц ресторану требуется \*\*\* салфетка без учета дополнительного ассортимента оформления для специальных мероприятий или летних террас. Стоимость качественных тканевых салфеток для ресторанов составляет в среднем \*\* рублей за штуку.

Сравним цены содержания обычных салфеток, салфеток «XXX» и тканевых:

|  |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Период (месяц)   | *     | *     | *     | *     | *     | *     |
| Затраты на обычные салфетки по * руб. за штуку, рублей в месяц | ****  | ****  | ****  | ****  | ****  | ****  |
| Затраты на салфетки "XXX" по * руб. за штуку, рублей в месяц   | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| Затраты на тканевые салфетки, рублей в месяц                   | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |

|  |       |       |       |       |       |       |              |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| Период (месяц)   | *     | *     | *     | **    | **    | **    | Всего за год |
| Затраты на обычные салфетки по * руб. за штуку, рублей в месяц | ****  | ****  | ****  | ****  | ****  | ****  | *****        |
| Затраты на салфетки "XXX" по * руб. за штуку, рублей в месяц   | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | *****        |
| Затраты на тканевые салфетки, рублей в месяц                   | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | *****        |

Как следует из приведенного расчета, использование салфеток «XXX» как минимум на \*\*\* тыс. рублей в год или \*\*% сокращает расходы по сравнению с использованием тканевых, то есть использование салфеток «XXX» как альтернативы тканевым экономически целесообразно.