

# **БИЗНЕС-ПЛАН**

**создания кейтерингового предприятия  
по производству и доставке готовых обедов  
клиентам (на базе кафе-столовой в бизнес-центре)**

**ДЕМО-ВЕРСИЯ**

2006 г.

## Краткое содержание Бизнес - плана

Бизнес-план дает подробный анализ столичного рынка кейтеринга, спроса и предложения, поставщиков оборудования, потребителей, производственных помещений, форматов предоставления услуги, состава продукции, особенностей ценообразования и учета.

В главе «Проектирование предприятия» описание и расчеты строятся на модели наиболее типичного предложения аренды производственного помещения. Прогнозы динамики продаж до 2009 года даны с учетом сезонной составляющей и инфляции. Представлены план-графики по закупке оборудования и инвентаря, по набору персонала и формированию штата, по рекламному продвижению. Рассматриваются варианты применения различных схем налогообложения. В итоговой части приведены расчеты финансово-экономических показателей эффективности Проекта на 3,5 года: прогноз динамики Доходов и Расходов, Чистой прибыли, Рентабельности, Периода окупаемости, Возврата инвестиций, Финансового результата нарастающим итогом.

Особый интерес данный Проект представляет с точки зрения максимальной загрузки производственных площадей и оборудования путем развития сразу 2-х направлений корпоративного кейтеринга: стационарного питания и обслуживание удаленных от основного производства клиентов. Одновременная организация двух разнесенных во временном цикле производств позволяет повысить среднеотраслевую рентабельность бизнеса и значительно сократить долю постоянных издержек в расходной части бюджета.

Представленный бизнес-план является типовым, на основе которого может быть разработан план по созданию предприятия в конкретных условиях.

Бизнес-план составлен на основе практического опыта разработчиков по открытию и развитию кейтеринговых предприятий в г.Москва.

Количество страниц отчета: 70

Количество приложений: 3

Количество диаграмм: 16

Количество таблиц: 18

Количество рисунков: 7

## 1. Цель Проекта

Краткосрочной целью создания кейтерингового предприятия (далее: Оператор) является выход на точку безубыточности в течение 5-8 месяцев.

Среднесрочной целью создания Оператора является возврат вложенных инвестиций и процентов по кредиту в течение 12 месяцев.

Долгосрочной целью создания Оператора является получение стабильных дивидендов от прибыли при средней рентабельности продаж не менее 20%.

## 2. Описание бизнеса

### 2.1. Кейтеринг как вид бизнеса

Кейтеринговый бизнес представляет собой профессиональную организацию массового питания.

Различают 2 основных рынка кейтеринга по потребительским группам:

- корпоративное общественное питание;
- индивидуальное общественное питание.

Рынок корпоративного общественного питания включает:

- корпоративные столовые-кафе с полным циклом производства;
- корпоративные буфеты с неполным циклом производства, работающие на полуфабрикатах;
- производство и доставка готовых обедов по заказам компаний-клиентов для своего персонала;
- выездной ресторан: производство, доставка и обслуживание праздничных и иных мероприятий компаний-клиентов в отдаленном от основного производства месте.

Рынок индивидуального общественного питания включает:

- открытые сети ресторанов, кафе, столовых, кофеен, пабов, т.п. с полным циклом производства;
- открытые сети «быстрого питания» (фаст фуд) с доготовочным циклом производства на местах продаж и узким ассортиментом;
- фабрики-кухни, с производством полуфабрикатов и готовых блюд в открытой розничной сети.

Рынок индивидуального общественного питания характеризуется наиболее жесткой конкурентной средой. Так, например, по статистике, каждые 8 из 10 вновь созданных ресторанов в Москве прекращают свою деятельность в течение 1 года. Окупаемость открытых точек общественного питания (рестораны, кафе, бары, фаст фуд, пр.) зависит от огромного количества факторов, трудно поддающихся влиянию менеджмента (мода, сезонность, расположение ресторана, индивидуальность шеф-повара, ближайшие конкуренты,...). Фабрики-кухни – быстрорастущий сегмент, характеризующийся низким уровнем рентабельности. Его привлекательность основывается исключительно на масштабах производства и реализации продукции. Эти условия сложно выполнить при «низком старте» - отсутствии долгих инвестиций до периода окупаемости. Примерно такие же особенности – у кафе, столовых и пабов, работающих в низком ценовом сегменте. Успешный «Ресторан» в среднем имеет гораздо более высокую рентабельность, однако его организация требует значительных инвестиций в помещение, персонал, антураж и рекламное продвижение.

Корпоративный потребительский рынок характеризуется более высокой стабильностью поступления доходов, отсутствием острой необходимости «имиджевого» продвижения, реальной возможностью применения стандартов работы и современных технологий управления. Кроме того, обслуживание корпоративных клиентов по организации ежедневного питания сотрудников, одновременно означает поступление дополнительного дохода от не основного вида деятельности, например, обслуживания праздничных или деловых мероприятий у своих клиентов. Причем эти «подработки» вполне осуществимы на основных производственных мощностях, без увеличения постоянных издержек. Эти факторы повышают привлекательность корпоративного рынка питания, особенно для первоначальных инвестиций в данную отрасль.

В рамках данного Проекта рассматривается создание кейтерингового оператора, работающего на корпоративном рынке общественного питания.

## **2.2. Основные заказчики и потребители услуг кейтеринга**

Основными заказчиками кейтеринговых операторов, работающих на корпоративном рынке, являются корпоративные клиенты – коммерческие компании.

Учитывая сложившуюся практику ведущих российских предприятий, все больше современных компаний считает необходимым обеспечить свой персонал горячим полноценным питанием в рабочее время. Корпоративная культура западных и про-западных предприятий, открывающих свои филиалы в России, а также рост конкуренции работодателей, способствуют изменению менталитета российских бизнесменов в сторону повышения социальной обеспеченности сотрудников и создания привлекательных условий труда. Организация полноценного питания сегодня рассматривается как естественная, и даже необходимая часть социального пакета наемных работников. В настоящее время практически все крупные и средние

компании озабочены проблемами питания персонала, и хотя бы однажды пользовались услугами кейтеринговых операторов, причем чаще всего начинается знакомство через заказ услуги выездного ресторана. Малый бизнес пока гораздо реже становится корпоративным клиентом Операторов: сказывается не только отсутствие достаточных средств у компании на питание сотрудников, но и низкий коммерческий интерес кейтеринговых Операторов к малочисленным компаниям.

Характерно, что развитие кейтеринга активно идет не только в Москве, Санкт-Петербурге, но и в регионах России. «Маяками» в этом плане становятся филиалы и подразделения крупных добывающих и перерабатывающих предприятий. Начав с одного подразделения, компания-клиент обычно передает организацию питания всех филиалов в разных городах одному, максимум двум, положительно зарекомендовавшим себя Операторам. Среди наиболее известных крупных клиентов кейтеринга в разных регионах России, - компании СибНефть, РусАл, НорНикель, РАО ЕС, ГазПром и т.п.

Вторым, активно развивающимся направлением кейтеринга, стало выездное ресторанное обслуживание корпоративных вечеринок и праздников.

Соответственно, потребителями услуг кейтеринга являются непосредственно сотрудники компаний-клиентов.

.....

### **2.3. Основной бизнес-процесс кейтеринга**

Функционально данный вид бизнеса можно отнести к так называемым «пограничным» предприятиям, так как он одновременно работает как в сфере производства, так и в сфере услуг.

Рисунок 1. **Основной бизнес-процесс**



Успешность кейтерингового оператора напрямую зависит как от эффективности производственного блока (приготовление обеденной и праздничной продукции), так и от качества предоставления самой услуги: своевременности доставки готовой продукции и качества обслуживания у клиента.

Компании-клиенты могут располагаться как в непосредственной близости к основному производству оператора, или удаленно. В последнем случае, для доставки готовой продукции

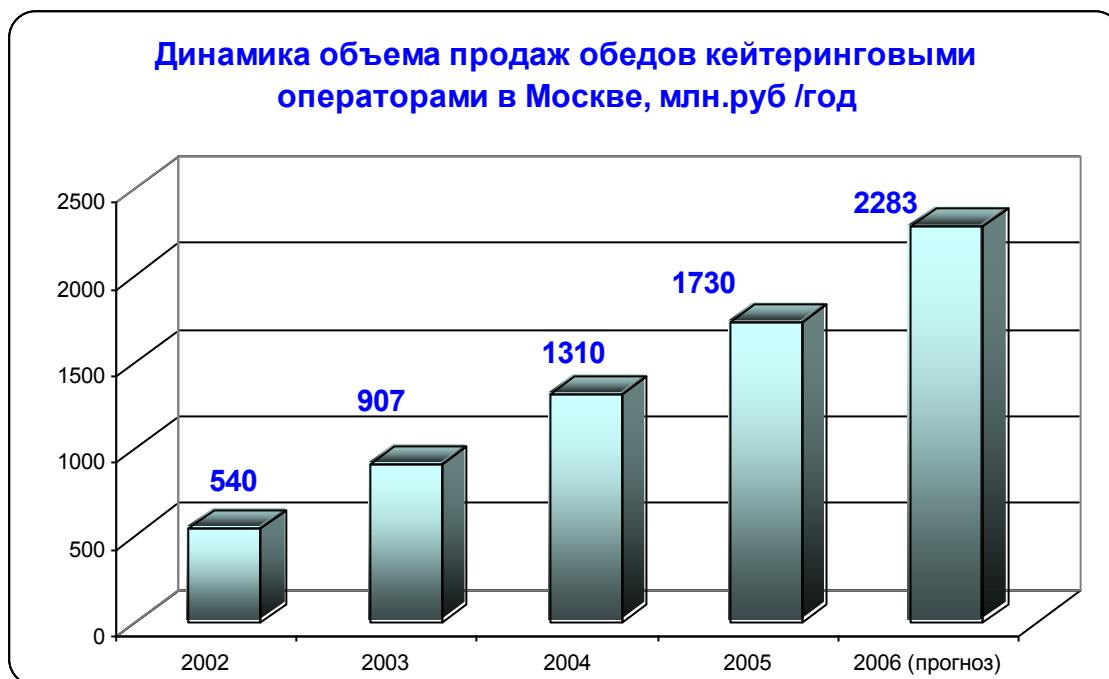
оператор использует собственный или наемный автопарк, и качество его работы и организация логистики также будет влиять на удовлетворенность клиента.

.....  
.....

### 3. Анализ рынка кейтеринга

..... Ведущие кейтеринговые операторы с увеличением объемов выпуска в среднем примерно на 10-15% при ежегодном росте рынка в 20% не могут в полной мере удовлетворить растущий спрос и заполнить образующуюся нишу. Ее занимают небольшие молодые компании, предлагающие обеды по более низким, чем у лидеров, ценам. Последний фактор, наряду с высокой оперативностью и большей гибкостью, служит серьезным конкурентным преимуществом для начинающих и мелких компаний. Однако их основным недостатком является нестабильное качество услуги и ограниченные производственные мощности.

Совокупная емкость рынка кейтеринговых услуг только по производству, реализации и доставке обеденной продукции по Москве оценивается в 1 млрд.730 млн. руб по итогам прошлого 2005 года.



.....

### **3.4. Инвестиционная привлекательность оператора по производству и доставке обедов**

Рынок корпоративного питания характеризуется относительно невысокой рентабельностью, по сравнению, например, с открытыми ресторанами и кафе. Однако у него есть ряд неоспоримых преимуществ, и главное среди них – минимальные риски инвестиций.

Принимая решение по выбору бизнеса, потенциальный инвестор должен принимать во внимание следующие факторы:

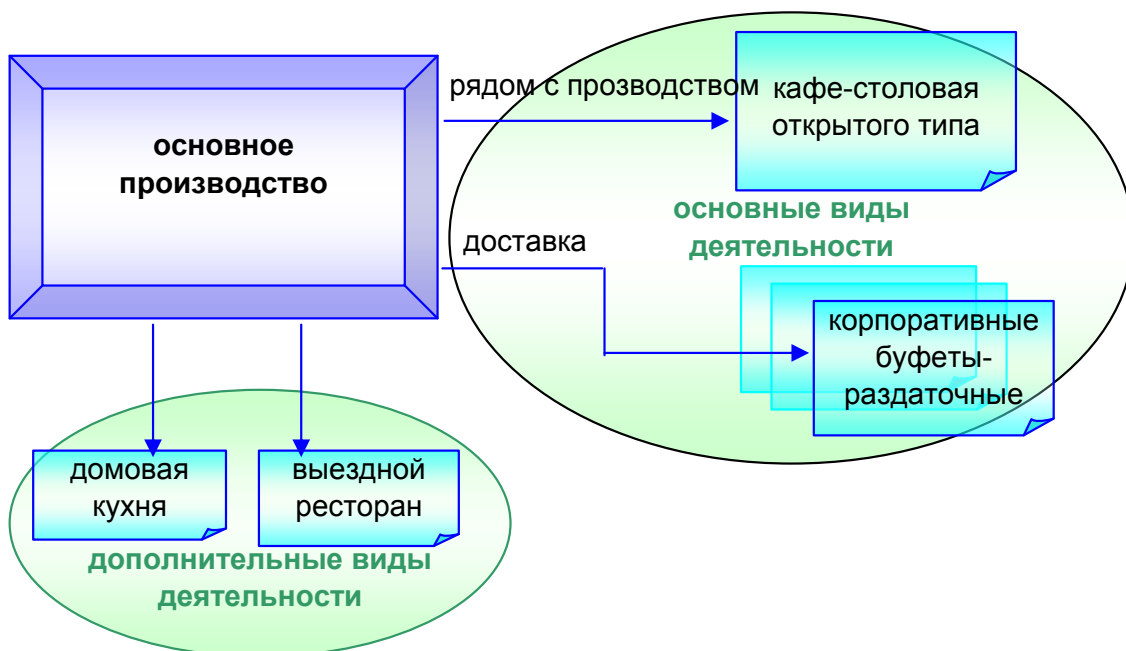
- каждый человек ежедневно испытывает голод в обеденное время (как минимум),
- большинство работающих в крупных городах не имеют возможность ездить домой на обед,
- большинство работающих предпочитает обедать не выходя из офиса или рядом со своим офисом / предприятием,
- подавляющее большинство людей предпочитают на обед здоровую сытную пищу без излишеств по доступной цене,
- треть московских компаний уже организовала регулярное ежедневное корпоративное питание для своих сотрудников с помощью кейтеринговых операторов или собственных поваров,
- половина из в.у. компаний полностью или частично дотирует питание своих сотрудников, перечисляя средства на счета кейтеринговых операторов по договорам,
- подавляющее большинство компаний не имеет достаточно свободных помещений в своем распоряжении, чтобы организовать там полноценное производство обеденной продукции и ее раздачу собственными силами. Государственные надзорные органы (СЭС, Госпожарнадзор, ...) запрещают заниматься производством пищи без соответствующих разрешений и лицензий;
- все больше крупных, средних и даже мелких компаний приходит к выводу о необходимости концентрации оборотного капитала на основном виде своей коммерческой деятельности;
- общее повышение культуры бизнеса и конкуренция на рынке труда за специалистов ведет к обязательному включению организации питания персонала в социальный пакет.

Таким образом, спрос на услугу профессиональной организации корпоративного питания в крупных городах стабильно растет. Даже в случае наличия собственных свободных помещений, компании предпочитают переложить на плечи кейтерингового оператора все проблемы с

питанием своих сотрудников и не замораживать свои основные средства в непрофильном бизнесе. Относительно невысокая средняя рентабельность продаж в корпоративном питании компенсируется стабильным спросом и масштабом производства.

Одной из основных статей издержек Операторов является арендная плата за помещение и оборудование (или амортизационные отчисления за оборудование). В случае одновременного ведения 2-х видов деятельности на одном производстве (стационарное питание с линией раздачи рядом с основным производством и доставка удаленным клиентам), наблюдается синергетический эффект роста контрольных финансовых показателей. Для дальнейшего повышения рентабельности предприятия, Оператор может увеличить загрузку оборудования путем освоения параллельных видов деятельности: выездного ресторанного обслуживания, домашней кухни и т.п.

Рисунок 4. Тип предприятия и виды деятельности



.....  
.....

## 7. ПЛАН по оборудованию

Основные затраты на закупку дополнительного оборудования приходятся на период максимального роста оборотов Оператора за счет направления по доставке готовой обеденной продукции клиентам.

В рамках данного Проекта рассматривается типичный вариант аренды помещения, оснащенного необходимым производственным оборудованием. Однако следует учесть, что



обычно арендодатель закупает оборудование для обеспечения производства обеденной продукции сотрудников компаний, арендующих офисные помещения в БЦ. Производство обеденной продукции на доставку с ростом объемов требует дополнительного оборудования, которое поможет ускорить процесс приготовления. Это особенно важно именно для направления по доставке, поскольку процесс приготовления и отпуска готовой продукции в этом случае имеет строгие ограничения по времени.

С этой точки зрения, после выхода на определенное количество клиентов по доставке, Оператору придется закупать дополнительное производственное оборудование, хотя бы в минимальном размере.



.....  
.....

## 10. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПЛАН

.....

Основу постоянных расходов составляет арендная плата за помещение. К ним добавляются коммунальные платежи за электричество, водоснабжение, отопление и телефонную связь.

Амортизационные отчисления за оборудование, кухонную и столовую посуду и инвентарь рассчитываются согласно плану по закупке оборудования.

Расходы на спецодежду зависят от количества сотрудников на производстве и обслуживающего персонала (администратор, кассир, буфетчики, официанты, водители). Вышеназванные категории персонала должны иметь либо рабочую форму по нормам СанПин (производство), либо одежду с корпоративной символикой (обслуживающие клиентов).

Переменные расходы кейтерингового Оператора в основном состоят из двух примерно равных частей: выплат заработной платы персоналу и издержек на закупку сырья.

Как первая, так и вторая статья подвержены влиянию конъюнктуры рынка и инфляции. Очевидно, что и в будущем, с ростом масштаба производства, существенно экономить на этих статьях расходов не представится возможным.

.....



За 3,5 года Оператор должен выйти на максимально возможный уровень продаж, при котором будут задействованы все производственные мощности на арендуемой площади и все ресурсы по совершенствованию технологии производства, включая двухсменную работу и развитие дополнительных видов деятельности. Сюда же относится и дополнительное оснащение оборудованием согласно Плану по оборудованию.

.....

Наращивание объемов продаж после декабря 2009 г будет возможным только при аренде дополнительных производственных площадей.

Уровень доходов и расходов в последующие годы (при продолжении работы именно на рассматриваемых в Проекте площадях) будет соответствовать показателям конца 2009 года.

Таким образом, во второй половине 2009 года Оператор должен выйти на максимально возможный уровень Чистой прибыли на данном производстве, и сможет приносить владельцам бизнеса **800 – 900 тысяч руб.** ежемесячно в качестве дивидендов.



Представленный бизнес-план является типовым. Подробный бизнес-план на его основе для реализации конкретного Проекта может быть составлен компанией «Технологии Роста» по запросу Заказчика.

### Компания ООО «Технологии Роста»

- специализируется на разработке и внедрении прикладных технологий повышения эффективности среднего и малого бизнеса. Мы готовы:

- разработать бизнес-планы,
- рассчитать инвестиционные риски;
- провести маркетинговые исследования рынка, потребителей, продукта,
- поставить системы маркетинга и продаж,
- разработать эффективную стратегию продвижения;
- оптимизировать бизнес-процессы,
- найти нестандартные управленческие решения,

которые помогут нашим партнерам получать больше прибыли без дополнительных инвестиций.

Генеральный директор

Тамара В. Решетникова

Консалтинговой компании «Технологии Роста»