

## **ОБОСНОВАНИЕ И АНАЛИЗ ОТКРЫТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ НА УСЛОВИЯХ ФРАНЧАЙЗИНГА**

**В статье описывается детальный проект открытия ресторана быстрого обслуживания Subway в одном из крупнейших торгово-развлекательных комплексов города Оренбург, введения его в эксплуатацию и достижения точки безубыточности.**

**Ключевые слова:** франчайзинг, роялти, франчайзи.

На сегодняшний день на оренбургском рынке сложился недостаток предложения сетей ресторанов быстрого обслуживания. Кроме того, большинство из имеющихся заведений общественного питания отличаются низким уровнем сервиса, однообразием ассортимента и высокими ценами на свою продукцию. Поскольку Subway является одним из лидеров индустрии фаст-фуда, основное отличие, которого заключается в здоровой пище, было заключено, что данное предприятие быстрого обслуживания займет достойное место в ряду подобных заведений общественного питания, так как объединяет все наиболее востребованные характеристики, а в частности, уровень сервиса, доступную ценовую политику и большой ассортимент здоровой пищи.

Данный проект ставил своей целью не только получение прибыли, но и удовлетворение спроса клиентов по мировым стандартам и приобщение жителей города к здоровому и вкусному питанию, кроме того, проект позволит снизить напряженность на рынке труда среди молодежи и станет базой прохождения объектно-ориентированной практики.

Целевой аудиторией данного проекта являлись школьники, студенты и другие категории в возрасте до 45 лет, следящие за своим здоровьем и ведущие активный образ жизни. После проведенного социологического опроса, было решено, что наилучшим местом размещения ресторана Subway будет торгово-развлекательный центр «Армада».

Разработан подробный маркетинговый план, методы которого помогут популяризации бренда среди жителей города в кратчайшие сроки, определены основные мероприятия рекламной кампании, разработаны типовые проекты наружной рекламы.

Инвестиционный план проекта позволил детально рассмотреть процесс получения необходимых базовых средств для открытия ресторана, а также предоставил основные условия и порядок выплаты кредита в течение последующих трех лет.

Финансовый план проекта показал, как распределяются затраты и доходы предприятия, выявил процент прибыли и уровень рентабельности, окупаемость проекта ожидается в срок не превышающий одного года. Оценка рисков показала, что проект устойчив к внешнеэкономическим воздействиям, а значит, есть основания полагать, что он способен осуществлять прибыльное функционирование.

Трудовые ресурсы любого ресторана быстрого обслуживания являются главным ресурсом, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности ресторана и его конкурентоспособности.

В деятельности данного вида ресторана немаловажную роль играют такие факторы как достойный уровень обслуживания и компетентность персонала. В связи с этим один из менеджеров будет обязан пройти 2-х недельный учебный курс по управлению рестораном SUBWAY. Предполагаются теоретические (в классе) и практические занятия (в самом ресторане в качестве работника-универсала). В конце курса ему будет необходимо сдать финальный экзамен и получить сертификат на право управлять рестораном SUBWAY.

Все учебные программы (курсы обучения) проводимые в сертифицированном Учебном центре SUBWAY в Санкт-Петербурге доступны на безвозмездной основе. Занятия проводятся по утвержденному графику. Согласно составленному бизнес-плану предполагается понести расходы, связанные с проездом на обучение и

проживанием сотрудника во время курсов в сумме 60 тыс. рублей.

Качественный состав персонала трехуровневый:

1. Управляющий ресторана (сети ресторанов). Один человек. Зарплата 30 тыс. рублей. Обычно, когда франчайзи частный инвестор, владелец ресторана выполняет функции управляющего.

2. Сменные менеджеры (оперативные управляющие). Четыре человека на один ресторан, с таким расчетом, что двое из них постоянно находятся в ресторане. Схема оплаты – оклад + премия. Суммарный доход 15 тыс. рублей.

3. Работники универсалы. 30 человек. Поскольку для работников универсалов устанавливается почасовая оплата труда (гибкий график), то количество работников в смену зависит от проходимости ресторана в конкретный промежуток времени. Оплата работников-универсалов 80 рублей за час работы. В среднем в день будут работать 15 человек. В связи с этим все сотрудники будут работать в среднем 130 часов в месяц. Режим работы ресторана с 10:00 до 22:00 без выходных и перерывов.

Обычно, месячный фонд оплаты труда работников одного ресторана SUBWAY находится в пределах от 90 тыс. рублей и выше, в зависимости от загруженности ресторана. В данном случае этот фонд будет составлять 448500 рублей с учетом премиальных. Премиальные для персонала ресторана быстрого обслуживания, будут составлять 15% от оклада, и будут начисляться раз в квартал. Таким образом, премиальный фонд будет составлять 175500 рублей в квартал.

Для эффективной деятельности ресторана быстрого обслуживания необходимо подобрать оборудование, которое должно быть оснащено всеми необходимыми возможностями и функциями. Оборудование относится к материальным активам.

Особое место необходимо уделить выбору поставщиков продукции, следует учитывать не только цену, но также необходимо сделать правильный выбор поставщика продукции, для этого нужно собрать информацию о предлагаемой продукции.

При выборе поставщиков для ресторана быстрого обслуживания учитывались следующие принципы:

- срок работы поставщика на рынке ресторанных услуг;
- его репутация и возможность перебоев с поставками.

Поскольку в системе SUBWAY действует система независимых одобренных поставщиков и сама компания SUBWAY не продает оборудование, фирменное оборудование производится по специальному заказу только для ресторанов SUBWAY и стоит дешевле общедоступных аналогов. Данное оборудование поступает на консолидационные склады SUBWAY расположенные по всему миру, где для каждого ресторана подбирается свой индивидуальный комплект оборудования на основании изготовленного дизайн-проекта. Данный проект подготавливается специалистами без дополнительной оплаты со стороны франчайзинга.

Сумма затрат на транспортировку, установку и монтаж оборудования составляет 145000 рублей и уже внесена в сумму стоимости каждого оборудования.

Целью маркетинга представляемого проекта является продвижение и популяризация предприятия быстрого обслуживания Subway. Для достижения данной цели необходимо было выполнение следующих задач:

- популяризация данного бренда среди населения города;
- создание специфического имиджа продукции;
- установление приемлемого уровня продаж и его дальнейшее увеличение в течение определенного периода времени.

Сумма среднего заказа на подобном предприятии, удовлетворяющая средствам целевой аудитории составляет 300 руб., исходя из данного утверждения необходимо определить ценовую политику заведения. Основными факторами, влияющими на размер цены, являются стоимость сырья и материалов, расходы на оплату труда, стоимость услуг субподрядчиков, транспортных ресурсов, а также цены конкурентов.

На первом этапе необходима популяризация визуального и смыслового бренда компании, основного слогана и прочих элементов фирменного стиля, разработка вышеуказанных элементов не требуется, так как вся информация предоставляется на условиях франшизы.

При продвижении данного заведения общественного питания будут использованы следующие средства рекламы и PR:

- наружная реклама;
- реклама на радио и остановках общественного транспорта города;
- реклама на сайтах города и в социальных сетях;
- изготовление информационных буклетов, визиток и другой полиграфической продукции.

Для снижения расходов, от рекламы на телевидении необходимо отказаться ввиду низкой эффективности данного средства для продвижения услуг подобного рода.

Реклама на радио и наружная реклама призваны повысить степень узнаваемости и известности бренда на рынке региона. Реклама на радио является одной из наиболее эффективных. Радио охватывает такие категории людей, среди которых непопулярны телевидение и пресса, например, автомобилистов и отдыхающих на природе. Мобильность, гибкость и дешевизна отличает данный вид рекламы. Кроме того, почти треть россиян (29%) спокойно слушают рекламу по радио, не пытаясь переключиться на другую волну или выключить радиоприемник.

Выбор радиостанции «D-Fm» обусловлен тем, что ее аудитория представлена слушателями в возрасте 15–35 лет, которые и являются основной целевой аудиторией, кроме того, в течение нескольких последних лет радиостанция уверенно лидирует в радиоэфире города Оренбурга.

Использование наружной рекламы также эффективный выбор, обеспечивающий долгосрочные инвестиции в позиционировании бренда. Рекламные щиты долговечны и охватывают широкий круг потенциальных потребителей в

лице пешеходов, пассажиров общественного транспорта и автомобилистов. Кроме того, учитывая специфику реализуемой продукции, весьма действенной должна стать реклама на троллейбусах, являющихся одним из видов общественного транспорта в городе.

Учитывая специфику целевой аудитории, эффективной может считаться реклама в социальных сетях, которую мы планируем активно применять в процессе деятельности ресторана.

Сотрудничество в сфере изготовления и размещения рекламы планируется с рекламным агентством «Урал-Медиа», так как оно располагает наиболее приемлемыми ценами и интересными предложениями для бизнеса. Общая сумма расходов на рекламу и PR-кампанию составляет 150 тыс. руб. (табл. 1).

Разработкой дизайна наружной рекламы, вывески, слогана и текста устной рекламы занимается сотрудник рекламной компании, с которой будет заключен контракт (табл. 2).

Таблица 2. Ориентировочная смета ежемесячных рекламных расходов

№	Статья расходов	Стоимость (ед.), руб.	Кол-во единиц	Всего, руб.
1	Рекламные билборды (аренда рекламного щита)	36000/мес.	3	108000
2	Реклама на троллейбусе	21000/мес.	1	21000
3	Реклама на радио	9000/мес.	1	9000
4	Реклама в социальной сети	12000/мес.		12000
Итого				150000

Таблица 1. Примерная смета расходов на рекламную деятельность до начала открытия ресторана

№	Статья расходов	Стоимость (ед.), руб.	Кол-во единиц	Всего, руб.
1	Рекламный билборд (изготовление и монтаж)	30000	3	90000
2	Вывеска ресторана (изготовление и монтаж)	27000	1	27000
3	Рекламный плакат, расположенный на троллейбусе	25000	1	25000
4	Рекламные листовки (печать и распространение)	2	3500 (1000 выплачивается в виде заработной платы промоутерам)	8000
Итого				150000

Инвестиционные вложения в проект составляют 4,5 млн. руб. и направлены на ремонт, оформление и закупку оборудования для создания предприятия быстрого питания (табл. 3).

Таблица 3. Детализированная смета расходов

№	Статья расходов	Стоимость (ед.), руб.	Кол-во единиц	Всего, руб.
1	Франчайзинговый взнос	345000	1	345000
2	Проектирование и согласование	150000	1	150000
3	Ремонт	1700000	1	1700000
4	Стоимость оборудования и мебели	1450000	1	1450000
5	Транспортировка и монтаж оборудования и мебели	145000	1	145000
6	Кассовое оборудование и ПО	50000	5	250000
7	Системы безопасности	140000	1	140000
8	Расходы на обучение персонала	60000	1	60000
9	Рекламные расходы	150000	1	150000
10	Расходные материалы	110000	1	110000
	Итого	4300000	14	4500000

Инвестиционный рынок Оренбургской области представлен достаточно слабо, также ресторан Subway не обладает большими масштабами для осуществления поиска инвесторов за пределами области или страны в целом. Дополнительные источники финансирования отсутствуют, соответственно, основным средством получения денежных средств для обеспечения разрабатываемого проекта является кредитование.

В соответствии с характером нашего предприятия необходимо выбирать кредит, ориентированный на субъекты малого и среднего бизнеса.

На основе исследования банков города Оренбург был выявлен банк с наиболее выгодной для малого и среднего бизнеса программой кредитования. Данным учреждением является ОИКБ «Русь», предоставляющий программу кредитования субъектов малого предпринимательства, с учетом индивидуального подхода к различным категориям потенциальных клиентов.

Подходящим способом получения необходимых финансовых средств, предлагаемым ОИКБ «Русь» является инвестиционное кредитование.

Общая сумма кредитования составляет 4,5 млн. руб., при утверждении данного вида кредита, срок его погашения составит 3 года (предполагаемый срок окупаемости проекта). Процент по кредиту составит 12% в год, соответственно, ежемесячная сумма к выплате составит 175615 руб.

Претенденты, желающие принять участие в областном конкурсе на получение финансовой поддержки в реализации инвестиционных проектов, направляют в адрес областной конкурсной комиссии в сброшюрованном виде заверенные подписью и печатью следующие документы:

- официальное обращение о намерении принять участие в областном конкурсе инвестиционных проектов;
- заключение администрации города (района), на территории которого реализуется данный проект;
- заключения департаментов, управлений, комитетов и отделов администрации области, в ведении которых находится предприятие-претендент;
- заключение управления международных и внешнеэкономических связей администрации области, если реализация проекта предполагает закупку и использование зарубежного оборудования и технологий;
- заключение департамента администрации области по труду;
- копия лицензии на право осуществления соответствующей хозяйственной деятельности согласно законодательству Российской Федерации;
- утвержденный бизнес-план;
- обеспечение возврата запрашиваемых средств государственной поддержки;
- заключение управления международных и внешнеэкономических связей администрации области (только для субъектов малого предпринимательства).

Сформированный пакет документов конкурсная комиссия направляет в уполномоченный банк на предварительную экспертизу.

Уполномоченный банк направляет в конкурсную комиссию экспертное заключение по инвестиционному проекту. Положительное заключение является предварительным согласием банка финансировать инвестиционный проект, в случае признания его победителем Конкурса.

Параметры предоставляемых кредитов:

Сумма – не более суммы накопленной чистой прибыли и амортизации от реализации инвестиционного проекта за период кредитования. Максимальная сумма предоставляемого кредита по состоянию на 01.01.11 г. не может превышать 4,5 млн. руб.

Срок – до 5 лет.

Процентная ставка – 12% годовых.

Обеспечение – залог ликвидного имущества в соотношении 1:2

Данный бизнес-проект подходит под критерии юридических лиц, которым может быть выдан вышеуказанный вид кредита.

Финансовый план составлен на 1 год с момента первоначальных вложений в проект. Методика оценки, используемая в расчетах, соответствует принципу бюджетного подхода, применяемому UNCTAD. В соответствии с принципами бюджетного подхода, каждый из временных интервалов (интервалы планирования) рассматривается с точки зрения притоков и оттоков денежных средств. На основании потоков денежных средств определяются основные показатели эффективности и финансовой состоятельности проекта.

Расчеты выполнены в рублях, в постоянных ценах, принимаемых на момент формирования бизнес-плана (I квартал 2011 г.) и соответствующего налогового окружения.

На предприятии планируется применять упрощенную систему налогообложения. При применении УСНО уплате подлежат:

- Единый налог, взимаемый при применении УСНО – 15%;
- ОПС – 26% от ФОТ;
- ФОМС (Федеральный и территориальный уровни) – 5,1% от ФОТ;
- ФСС – 2,9% от ФОТ.

Доходы проекта складываются из среднего чека на одного посетителя в размере 300 рублей при среднемесячной посещаемости 12000 человек или 400 человек в день. Расчеты основаны на анализе средней посещаемости ресторанов SUBWAY с учетом посещаемости МОЛЛ Армада. Среднемесячная выручка составит 3600000 рублей.

Расходы на ФОТ персонала составляют 390000 рублей при среднесписочной численности 35 человек (табл. 4).

Таблица 4. Фонд оплаты труда предприятия

Наименование	Персонал	З/П	Численность	ФОТ
Управляющий	Управленческий	30000 рублей	1	30000 рублей
Менеджеры	Управленческий	15000 рублей	4	60000 рублей
Работники ресторана	Производственный	80 рублей/час	30	300000 рублей
ИТОГО			35	390000 рублей
Премияльный фонд (15% / квартал)				175500 рублей

Таблица 5. Текущие расходы проекта в месяц

Наименование	Вид затрат	Стоимость
Аренда	Эксплуатационные затраты	100000 рублей (общая площадь 100 м <sup>2</sup> в расчете 1000 рублей / м <sup>2</sup> )
Закупка расходных материалов	Сырье и материалы	300000 рублей
Закупка продуктов питания	Сырье и материалы	400000 рублей
Затраты на выплату роялти	Коммерческие затраты	8% от валовой выручки (среднемесячный показатель – 288 000 рублей)
Затраты на рекламу	Коммерческие расходы	150000 рублей
Платежи по кредиту	Коммерческие расходы	175700 рублей
Затраты на коммунальные платежи	Эксплуатационные затраты	370000 рублей
Затраты на бухгалтерское и правовое сопровождение (аутсорсинг)	Эксплуатационные затраты	35000 рублей
Затраты на обеспечение безопасности (аутсорсинг)	Эксплуатационные затраты	70000 рублей
Резервный фонд	Прочие затраты	700000
ИТОГО		2568700 рублей

Таблица 6. Показатели эффективности проекта

Средняя норма рентабельности (ARR), %	79,04
Чистая приведенная стоимость (через 2 года), NPV	3 260 782
Инвестиционные затраты, руб.	4 500 000
Операционные затраты, руб.	37 095 600
Валовая выручка, руб.	43 200 000
Налоги, руб.	810 360
Ставка дисконтирования, %	12,00
PI (период окупаемости проекта), мес.	12
Чистая приведенная стоимость (через 2 года), NPV	3 260 782
Средняя норма рентабельности (ARR), %	79,04
Индекс прибыльности, ROE	3,1

Таблица 7. Чувствительность проекта

Доходы	100%	99%	98%	97%	96%	95%
Инвестиционные затраты, руб.	4500000	4500000	4500000	4500000	4500000	4500000
Операционные затраты, руб.	37095600	36353100	35611776	34869864	34127952	33386040
Валовая выручка, руб.	43200000	42768000	42336000	41904000	41472000	41040000
Налоги, руб.	810360	798205	781997	773894	761738	749583
Ставка дисконтирования, %	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Чистая приведенная стоимость (через 2 года), NPV	3260782	3144371	2989150	2911548	2795131	2678723
Средняя норма рентабельности (ARR), %	79,04	73,61	69,89	63,12	61,1	59,4
Средняя норма рентабельности (ARR), %	79,04	73,61	69,89	63,12	61,1	59,4
Индекс прибыльности, ROE	9,1	8,9	8,6	8,4	8,3	8,0
Расходы	100%	101%	102%	103%	104%	105%
Инвестиционные затраты, руб.	4500000	4545000	4590000	4635000	4680000	4725000
Операционные затраты, руб.	37095600	37466556	37837512	38208468	38579424	38950380
Валовая выручка, руб.	43200000	43200000	43200000	43200000	43200000	43200000
Налоги, руб.	810360	795773	787669	782807	770652	764169
Ставка дисконтирования, %	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Чистая приведенная стоимость (через 2 года), NPV	3260782	3121082	3043470	2999607	2880500	2818413
Средняя норма рентабельности (ARR), %	79,04	72,81	70,53	68,7	63,3	60,4
Индекс прибыльности, ROE	9,1	9,0	8,8	8,7	8,4	8,1

Затраты на социальные нужды составят ежемесячно 132 600 рублей.

Помимо вышеперечисленных затрат, для ведения деятельности, необходимы и текущие расходы, которые отражены в таблице 5.

Показатели эффективности проекта отражены в таблице 6.

Проект характеризуется следующими финансово-экономическими показателями:

Для характеристики финансового плана необходим расчет точки безубыточности (Break-even Point):

$$BEP = (1111800 / 3600000 - 1358000) \times 3600000 = 1785227 \text{ руб./мес.}$$

Был проведен анализ чувствительности проекта к снижению выручки (в диапазоне от 100% до 95% с шагом в 1%) и к увеличению затрат (в диапазоне от 100% до 105% с шагом в 1%) по отношению к показателям эффективности проекта (табл. 7).

Как видно из анализа чувствительности, при изменении основных значений проекта (выручки и суммарных затрат) основные показатели проекта остаются в положительном диапазоне, из чего следует, что проект устойчив к внешнеэкономическим воздействиям, что подтверждает возможность его реализации.

12.03.2011

**Список литературы:**

1. Головань С.И., Спиридонов М.А. Бизнес-планирование и инвестирование. – Феникс, 2009. – 175 с.
2. Протасов К.С., Темирова Н.А., Шуйскова Е.А. Бизнес-план открытия первого в городе Оренбург ресторана сети Subway.
3. Рябых Д.А., Захарова Е.И. Бизнес-планирование на компьютере. – СПб.: Питер, 2010. – 168 с.
4. Ягудин, С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – СПб.: Питер, 2011. – 215 с.

Сведения об авторах:

**Боброва Виктория Викторовна**, заведующий кафедрой мировой экономики Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, доцент 460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6503, тел. (3532) 372446, e-mail: bobrova1971@mail.ru  
**Темирова Наргиза Анваровна**, студентка группы 08МЭК специальности «Мировая экономика» факультета экономики и управления Оренбургского государственного университета  
**Шуйскова Елена Александровна**, студентка группы 08МЭК специальности «Мировая экономика» факультета экономики и управления Оренбургского государственного университета

UDC 005.511:005.591.43

**Bobrova V.V., Temirova N.A., Shuyskova E.A.**

Orenburg state university

E-mail: bobrova1971@mail.ru

**FAST-FOOD RESTAURANT OPENING'S FEASIBILITY AND ANALYSIS ON THE FRANCHISE BASIS**

The investment project of the opening of the first fast-food restaurant Subway in one of the biggest malls of Orenburg is represented in this article. There is also a detailed project of the restaurant's opening, bringing it into service and reaching the break-even point in the article.

Key words: franchise, royalty, franchisee.

**Bibliography:**

1. Golovan A.S., Spiridonov M.A. Business planning and investment. – Phoenix, 2009. – 175 p.
2. Protasov K.S., Temirova N.A., Shuyskova E.A. The business plan of opening the first restaurant in the city of Orenburg network Subway.
3. Ryabykh D.A., Zakharov E. Business planning on the computer. – St. Petersburg: Peter, 2010. – 168 p.
4. Yagudin, S.J. Venture business. Franchising St Petersburg. – Peter, 2011. – 215 p.