БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ОБЖАРКЕ КОФЕ

1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Цель проекта – организация предприятия по промышленной обжарке зеленого кофе с целью его последующей реализации через розничные торговые сети, сети HoReCa, в мобильные кофейни и т.д. Территориальное расположение проекта – г. Краснодар. Торговая марка проекта – «КрасКоф».

В последнее время кофе становится в России все более популярным напитком, культура его употребления стабильно повышается. В связи с этим возникает потребность в кофе высокого качества по доступной цене и с высокой логистической доступностью. Необходимо учитывать также то, что обжаренный кофе со временем теряет свои вкусовые качества, следовательно, чем он свежее, тем лучше. В этой связи целесообразно создание локального производства по обжарке зерен кофе.

Таблица 1. Интегральные показатели эффективности проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Ставка дисконтирования (r), % | 5% |
| Ставка дисконтирования (r-мес), % | 0,407% |
| Срок окупаемости (PP), мес. | 28 |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес. | 29 |
| Чистая приведенная стоимость (NPV), руб. | 7 690 171 |
| Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), % | 5,39% |
| Внутренняя норма прибыли (IRR), % | 3,30% |
| Индекс доходности (PI) | 1,79  |

Анализ интегральных показателей эффективности, вкупе с перспективой его долгосрочной реализации, показывает достаточно высокую инвестиционную привлекательность проекта.

2. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ И ОТРАСЛИ

Кофе становится все более популярным напитком в России. При этом, рынок кофе в России является одним из наименьших по объему, но самым динамично развивающимся. Согласно данным аналитической компании Euromonitor International, потребление кофе в США в 2013 году составило 1323 тонны, в Бразилии – 1174 тонны, в Германии – 568 тонн, а в России – всего 221,7 тонн. В 2014 году потребление кофе в России выросло приблизительно в 6 раз, достигнув 68% от всего населения. В то же время, за период с 2008 по 2013 год объем продаж кофе в России удвоился.

Исторически наиболее популярным в России был растворимый кофе. До 2010 года его доля составляла до 85% в общем объеме потребления; однако, в последние годы соотношение меняется, и, как ожидается, к 2018 году составит 45/55% в пользу растворимого. Объем рынка при этом составит 131 000 тонн, по прогнозам Euromonitor International.

Смещение спроса в сторону зернового кофе происходит за счет повышения культуры употребления, а также по причине популяризации напитка за счет роста количества стационарных и мобильных кофеен. Частично сказывается и выход на рынок крупных международных сетевых кофеен. Увеличивается также и количество розничных торговых точек, реализующих зерновой кофе на развес.

Несмотря на относительно высокую стоимость зернового кофе, которая является едва ли не самой высокой в Европе, россияне очень лояльны к тем брендам, к которым они привыкли и не отказываются от них даже при дальнейшем росте цены.

Анализ регионального рынка (г. Краснодар), показывает, что на территории города находятся 38 специализированных кофеен и 877 заведений, где кофе присутствует в меню. Учитывая численность населения города в 830 тыс. человек, рынок для рассматриваемого продукта достаточно широк.

Согласно аналитике РосИндекс, кофе чаще всего употребляют люди в возрасте 35-54 лет, люди с высшим образованием или ученой степенью и россияне с высоким уровнем дохода. Кроме того, растет популярность употребления кофе и среди молодежи в возрасте до 35 лет. Учитывая эти данные, можно говорить, что Краснодар является в высшей степени адекватным рынком для данного проекта по ряду следующих причин. Население города постоянно и стабильно растет, в отличие от большинства городов России. По данным РБК, город в 2013 году занимал первое место в общероссийском рейтинге городов с наиболее растущей деловой активностью, что говорит о достаточно высоком уровне благосостояния жителей; в Краснодаре зарегистрирован самый низкий уровень безработицы на территории ЮФО. Краснодар является крупнейшим промышленным и сельскохозяйственным центром.

Все перечисленные факторы делают рассматриваемый рынок крайне привлекательным для организации проекта. Суть проекта заключается в закупке сырого зеленого кофе, его подготовке и обжарке, фасовке и оптовой реализации. К клиентам проекта можно отнести:

- заведения HoReCa – кафе (в т. ч. кофейни), рестораны, гостиницы;

- розничные магазины чая и кофе;

- мобильные кофейни;

- операторы вендинговых кофейных аппаратов.

3. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

Основным продуктом производства предприятия является зерновой обжаренный кофе. По желанию заказчика он может быть смолот. Предприятие осуществляет фасовку как в стандартные собственные пакеты, так и в пакеты заказчика по запросу.

Таблица 2. Сорта кофе «КрасКоф»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Описание** |
| 1 | Бурбон | Ботаническая разновидность сорта арабика. Имеет чистый, сладковатый, приятный аромат. Вкус сладковато-горьковатый, с легкой кислинкой и маслянистой консистеницей |
| 2 | Мокко | Разновидность арабики. Относится к высшим сортам кофе. Отличается тончайшим ароматом и фруктовым оттенком. Сбалансированная кислотность |
| 3 | Марагоджип | Одна из разновидностей арабики. Вкус вяжущий и горьковатый, с тонкими винными оттенками. Может иметь выраженные фруктовые и цветочные нотки |
| 4 | Колумбия | Гибрид Catimor, выведенный в Колумбии. Высокая кислотность и, одновременно, высокая сладость, плотность и чистота чашки |
| 5 | Типика | Базовый сорт арабики. Отличается высоким качеством чашки, сладостью, чистотой и телом  |

Поскольку на качество конечного продукта в значительной степени влияет качество его обжарки, «КрасКоф» уделяет особенно пристальное внимание работе своих обжарочных машин (ростеров), а также квалификации их операторов. Каждый из предлагаемых сортов может быть обжарен как по собственной технологии «КрасКоф», так и по рецептуре клиента при той же оптовой стоимости продукта. В первом случае, за качество продукта полностью отвечает производитель. Во втором – ответственность несет заказчик, что отражается в договоре поставки.

Приоритетный способ отгрузки готовой продукции – самовывоз. В этом случае, отгрузка может быть произведена в течение 1-2 рабочих дней после приема заказа. Однако, при необходимости, товар может быть доставлен транспортом торговых представителей «КрасКоф» в течение 5 рабочих дней.

По умолчанию, «КрасКоф» производит упаковку обжаренного кофе в пакеты емкостью 5 и 10 кг. По желанию заказчика, кофе может быть упакован также в его фирменные емкости любого объема. Услуга бесплатная. Также, по запросу заказчика, кофе может быть смолот на промышленной кофемолке. Стоимость услуги – 100 руб. за 1 кг.

Таблица 3. Закупочная и оптовая цена товара

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ТОВАР/УСЛУГА** | **ЗАТРАТЫ НА ЕД., руб.** | **ТОРГОВАЯ НАЦЕНКА, %** | **СТОИМОСТЬ ЕДИНИЦЫ, руб.** |
| 1 | Бурбон | 480 | 100% | 960 |
| 2 | Мокко | 640 | 100% | 1 280 |
| 3 | Марагоджип | 370 | 100% | 740 |
| 4 | Колумбия | 320 | 100% | 640 |
| 5 | Типика | 400 | 100% | 800 |
|  |  |  | Итого: | 4 420 ₽  |

4. ПРОДАЖИ И МАРЕКТИНГ

Основные каналы сбыта приведены в Разделе 2 настоящего бизнес-плана. На Рис. 1 приведены оценочные доли каждого канала в общем обороте компании.

Рисунок 1. Доли каналов сбыта в обороте компании



Активная обработка рынка ведется непосредственно собственником проекта и торговым представителем. Собственник использует собственные связи и знакомства, а также подключается к переговорам с ключевыми клиентами. Торговый представитель до 70% рабочего времени проводит на выезде, проводя первичные и текущие переговоры с клиентами и потенциальными клиентами.

В течение первого года реализации проекта происходит активная наработка клиентской базы. В дальнейшем, основную массу клиентской структуры составляют лояльные клиенты, не требующие значительного внимания торгового персонала.

Заказ от клиента передается специалисту по продажам, находящемуся непосредственно в офисе, путем письменной заявки лично, по электронной почте или факсу. Условия оплаты определяются собственником; для новых клиентов это 100% предоплата. Впоследствии возможны скидки и отсрочка платежа.

Проведение масштабной рекламной кампании не представляется целесообразным вследствие особенностей первичной целевой аудитории проекта. Информация о «КрасКоф» размещается в отраслевых каталогах.

На региональном рынке ведут деятельность два конкурента, предлагающих аналогичные продукты и услуги. Пересечение ассортимента по сортам составляет не более 50%. Ценовая политика конкурентов аналогична, поэтому на начальном этапе реализации проекта выбрана стратегия умеренного демпинга.

Важным конкурентным преимуществом «КрасКоф» является использование нового высококачественного оборудования для обжарки от лидера рынка. Данное оборудование позволяет достичь высокого качества готового продукта, а также минимизировать влияние человеческого фактора при производстве. Конкуренты используют оборудование б/у российских и китайских производителей.

Рынок не имеет выраженной сезонности. Кофе употребляется в любой сезон. Летом, однако, рынок показывает некоторый спад, связанный со снижением популярности горячих напитков в жаркое время года. Все же, на основе кофе готовятся и холодные напитки, а объемы продаж мобильных кофеен летом существенно растут. План продаж учитывает все эти факторы.

5. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Производственная площадка «РосКоф» располагается на территории промышленного комплекса на южной окраине г. Краснодара. Технологией предполагается использование природного газа, вследствие чего производственное помещение подбирается по наличию газовой магистрали. Потребность в производственной площади – 30 м2, в складской – 40 м2.

Производитель и поставщик оборудования – крупная немецкая компания, являющаяся лидером рынка. При относительно высокой стоимости ростера (обжарочного агрегата), он имеет ряд неоспоримых преимуществ. Использование газа, а не электричества, как в большинстве оборудования на рынке, позволяет добиться высокого качества обжарки зерен, равномерности и динамики. Корпус ростера выполнен из чугуна, что позволяет добиться высокой тепловой инерции и существенной долговечности агрегата. Эргономичные органы контроля позволяют осуществлять корректировку температурного режима при необходимости.

Конструкция ростера предполагает одновременную обжарку и охлаждение зерен, что существенно сокращает время технологического цикла. Его продолжительность составляет 15-18 минут. После извлечения из ростера, готовая продукция поступает на участок фасовки, а затем на склад. На участке фасовки также расположена промышленная кофемолка.

Поскольку технологический цикл относительно непродолжителен, а предполагаемые партии единичных отгрузок сравнительно невелики, потребности в долгосрочном планировании производства нет необходимости. Производство осуществляется в соответствии с полученными заказами. Некоторое количество производится на склад в соответствии с общей структурой продаж по сортам.

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Предприятие не предполагает сложной организационной структуры. Руководящие функции осуществляются непосредственно собственником проекта. Подчинение всех работников происходит также собственнику.

Обработка рынка осуществляется торговым представителем с личным автомобилем, используемым в целях предприятия по договору аренды. Также, по необходимости, торговый представитель может осуществлять доставку небольших заказов клиентам в соответствии с собственным графиком поездок. Заявки от клиентов принимаются специалистом по продажам, который выставляет счета, контролирует их оплату, передает заявки на производство.

Основные требования к квалификации предъявляются к оператору ростера. Поскольку данная ниша достаточно узка, то наличие опыта работы с ростером не является критичным. Важен опыт работы на производстве, желательно пищевом, в качестве оператора оборудования, наличие санитарной книжки, ответственность, отсутствие вредных привычек.

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план рассчитан на пять лет и учитывает все возможные факторы влияния: сезонность, конкуренцию, структуру продаж и т.д. Рассчитаны все виды затрат. Под переменными затратами (Табл. 3) понимается закупочная стоимость сырья. Все остальные затраты относятся к статье постоянных. Амортизация рассчитана линейным способом на срок 5 лет.

Общие инвестиционные затраты составляют 4,3 млн. руб., из которых собственные средства предпринимателя – 1,0 млн. руб. Остальная сумма привлекается в виде банковского кредита на срок 36 месяцев. Погашение кредита происходит аннуитетными платежами, кредитные каникулы – три месяца.

Таблица 4. Инвестиционные затраты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | **НАИМЕНОВАНИЕ** | **СУММА, руб.** |
| *Недвижимость* |
| 1 | Оборудование склада и офиса | 100 000 |
| 2 |   |   |
| 3 |   |   |
| *Оборудование* |
| 4 | Комплект оборудования | 2 100 000 |
| 5 |   |   |
| 6 |   |   |
| 7 |   |   |
| 8 |   |   |
| 9 |   |   |
| 10 |   |   |
| *Нематериальные активы* |
| 11 |   |   |
| 12 |   |   |
| 13 |   |   |
| 14 |   |   |
| 15 |   |   |
| *Оборотные средства* |
| 16 | Оборотные средства | 1 100 000 |
| 17 | Закупка сырья | 1 000 000 |
| 18 |   |   |
|   |   |   |
|  | **Итого:** | **4 300 000 ₽** |
|  |  |  |
|  | **Собственные средства:** | **1 000 000,00 ₽** |
|  | **Требуемые заемные средства:** | **3 300 000 ₽** |
|  |  |  |
|  | **Ставка:** | **18,00%** |
|  |  |  |
|  | **Срок, мес.:** | **36** |

 Таблица 5. Постоянные затраты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **НАИМЕНОВАНИЕ** | **СУММА В МЕС., руб**. |
| 1 | Арендная плата | 60 000 |
| 2 | Реклама | 35 000 |
| 3 | Коммунальные платежи | 20 000 |
| 4 | Телефония и интернет | 5 000 |
| 5 | Амортизация | 35 000 |
| 6 | Коммерческие расходы | 20 000 |
| 7 | Управленческие расходы | 10 000 |
|  | **Итого:** | **185 000 ₽**  |

При расчете выручки учтен фактор сезонности: летом происходит некоторое снижение спроса. Выход на плановые показатели ожидается на 9 месяц реализации проекта.

8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Эффективность проекта оценивается на основании расчета интегральных показателей эффективности. Учитывается изменение стоимости денег с течением времени, для чего вводится ставка дисконтирования. Для данного проекта она выбрана на уровне 5%, поскольку проект подразумевает производство известного рынку товара по известной и отработанной технологии, реализация осуществляется на сформированном рынке, конкуренция и риски по проекту низкие.

Срок окупаемости проекта составляет 28 месяцев, дисконтированный срок окупаемости – 29 месяцев. Показатель чистого дисконтированного дохода (NPV) – существенно превышает объем инвестиционных затрат; внутренняя норма доходности (IRR) несколько ниже барьерной ставки, однако разница несущественна; индекс доходности (PI) > 1. Два показателя из трех основных говорят об эффективности проекта; IRR – несколько ниже требуемого показателя, что требует некоторого внимания от инвестора при принятии решения о размещении средств. Чистая прибыль по пятому году составляет 4,0 млн. руб.

На основании сравнения эффективности проекта по различным вариантам налогообложения, было принято решение о применении упрощенной системы налогообложения с объектом «доходы минус расходы».

Полный обзор интегральных показателей приведен в Табл. 1.

9. РИСКИ И ГАРАНТИИ

Для обеспечения высокой конкурентоспособности проекта и гарантий достижения его целей, необходимо учесть все возможные риски и предусмотреть мероприятия по их предотвращению. Факторы риска и мероприятия приведены в Табл. 6.

Таблица 6. Риски и мероприятия по их предотвращению

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фактор риска** | **Вероятность наступления** | **Тяжесть последствий** | **Мероприятия по предотвращению / ликвидации последствий** |
| Выход на рынок нового конкурента | Низко | Низко | Обеспечение лояльности клиентов с первых отгрузок; гибкая ценовая политика |
| Модернизация парка оборудования существующих конкурентов | Средне | Средне | Обеспечение дополнительных конкурентных преимуществ за счет условий поставки, индивидуального подхода к каждому клиенту, предложение дополнительных услуг |
| Снижение потребления кофе населением | Низко | Средне | Обеспечение максимальной ликвидности активов, минимизация дебиторской задолженности |
| Повышение цен на сырье | Средне | Средне | Обеспечение наличия альтернативных поставщиков; фиксация цен в договоре поставки на длительный срок  |

В целом, риски по проекту можно оценить как низкие, что повышает его инвестиционную привлекательность.

10. ПРИЛОЖЕНИЯ