

Методическое пособие

# Финансовая модель во франчайзинге

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Основные понятия финансового моделирования .....	2
Классификация финансового моделирования .....	3
Базовые требования к финансовым моделям.....	5
Финансовое моделирование во франчайзинге .....	6
Составляющие финансовой модели во франчайзинге .....	8
Оформление документов .....	11
Разбор финансовой модели франчайзера на конкретном примере.....	12
Пример 1. Исходные данные.....	12
Пример 2. Исходные данные.....	24

Бизнес в сфере франчайзинга – по сути это такой же бизнес как и собственное предприятие или собственная филиальная сеть. Конечно, с точки зрения если в полной мере сравнивать бизнес по франшизе и собственный бизнес есть различия и сходства.

В этом методическом указании мы рассмотрим бизнес по франшизе с точки зрения финансового моделирования, как инвестиционный проект. В начале познакомимся с небольшим блоком теории по теме финансового моделирования, далее рассмотрим принципы и примеры построение финансовых моделей для франчайзера и франчайзи.

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ФИНАНСОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

**Финансовая модель** – это документ, содержащий расчет необходимых финансовых показателей предприятия или проекта (срок окупаемости, *IRR*, *NPV* проекта и т.д.) на основании данных о планируемом объеме продаж и предполагаемых затратах.

На практике финансовая модель включает расчет выручки предприятия (с учетом натуральных и стоимостных параметров продаж), закупок, объемов производства, себестоимости продукции, прочих доходов и расходов, обязательств и инвестиций компании, движения денег. Завершается построение модели формированием бюджета доходов и расходов, прогнозного баланса.

**Цель** составления финансовой модели – определение изменений финансового результата компании при изменениях участвующих в ней параметров (доходов, расходов, закупочных и отпускных цен и т.п.).

Главная задача этой модели - оценка эффективности использования ресурсов. **Ключевой принцип** построения финансовой модели – это выявление минимальной планки доходности инвестиций, которую должна обеспечивать команда менеджеров и франчайзи-партнеров. Ее выявление помогает жестко сформулировать требование к результату, разработать стратегию для достижения наилучших результатов у франчайзера и франчайзи. Во франчайзинге есть еще одна точка роста – это при изменениях на рынке разработать и через сеть франчайзи-партнеров внедрить измененную модель для сохранения единых стандартов работы с клиентом и алгоритма предоставления услуги.

Еще один принцип построения финансовой модели - фокусирование анализа на *ЛИКВИДНОСТИ* операций компании, ее способности генерировать потоки денег. **Результирующий принцип** финансовой модели - фокусирование на стоимости бизнеса для владельцев.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ФИНАНСОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

В зависимости от свойств финансовых моделей может быть проведена различная классификация финансового моделирования.

### По временному признаку

---

По временному признаку финансовое моделирование можно разделить на две группы:

1. Финансовое моделирование для принятия стратегических решений, в том числе решения о создании или покупке франшизы
2. Финансовое моделирование для принятия операционных (или тактических) решений.

К первой группе относятся финансовые модели для оценки инвестиционных проектов, определения стоимости бизнеса, макроэкономические прогнозы и т.д.

Ко второй группе относятся финансовые модели для прогнозирования эффекта от изменения системы мотивации, закупочной политики, внедрения налоговой оптимизации и т.д.

### По объекту моделирования

---

По объекту моделирования финансовое моделирование можно разделить на:

1. Финансовое моделирование для оценки инвестиционных проектов, в том числе решения о покупке франшизы;
  2. Финансовое моделирование развития действующей компании для её оценки, в том числе решения о создании франшизы;
  3. Финансовое моделирование динамики котировок ценных бумаг, в том числе портфеля;
  4. Финансовое моделирование на макроэкономическом уровне.
-

---

### По охвату свойств

---

По охвату свойств моделируемого объекта финансовые модели делятся на:

1. Тематические
2. Комплексные.

К первой группе относится финансовое моделирование отдельно взятого бизнес-процесса (или группы бизнес-процессов). Например, налоговое моделирование, моделирование продаж, моделирование закупочной деятельности, моделирование отдельно операционной деятельности компании, отдельно инвестиционной, отдельно финансовой.

Ко второй группе относится финансовое моделирование, охватывающее одновременно все аспекты развития изучаемого объекта. Например, моделирование в рамках единой модели и операционной, и инвестиционной, и финансовой деятельности компании.

---

### По возможности повторного применения построенной финансовой модели

---

По возможности повторного применения построенной финансовой модели происходит деление на:

1. Финансовое моделирование уникальных моделей;
2. Финансовое моделирование типовых моделей.

В первом случае повторное использование построенной финансовой модели затруднительно.

Во втором случае построенная финансовая модель может без существенных изменений использоваться для оценки существующих или будущих аналогичных объектов.

---

### По отрасли

---

Также финансовое моделирование различается по отрасли:

1. Финансовое моделирование производственных предприятий;
  2. Финансовое моделирование строительных компаний;
  3. Финансовое моделирование в торговле и сфере услуг;
  4. Финансовое моделирование в сфере IT.
-

При построении финансовой модели потенциальному франчайзи следует обратить внимание на то, что в зависимости от объекта финансовая модель будет разной.

## БАЗОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФИНАНСОВЫМ МОДЕЛЯМ

**Понятность.** Информация, используемая в финансовой модели, и сделанные выводы должны быть понятны соответствующим пользователям.

**Экономическая целесообразность.** Затраты на подготовку и детализацию финансовой модели не должны быть больше выгоды от её создания. Эта выгода может проявиться как в выборе более эффективного проекта, так и в отказе от убыточных решений.

**Контролируемость и прозрачность.** Возможность пользователя разобраться в исходных данных, порядке и формулах расчетов, понять и проверить, как получаются отчетные значения.

**Гибкость.** Возможность быстро вносить изменения в исходные условия и получать новый результат без существенных временных затрат.

**Управляемость и эргономичность.** Финансовую модель нужно строить так, чтобы расчетные показатели зависели от предпосылок, и по прошествии некоторого времени автор модели и другой пользователь могли разобраться, что и где нужно изменить, чтобы увидеть новый результат.

Концепция SMART устанавливает следующие требования к финансовой модели:

- Прозрачность
- Гибкость
- Наглядность.

Создание финансовой модели помогает заранее проанализировать сложные ситуации, определить возможные риски и развивать проект без финансовых потерь.

## ФИНАНСОВОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ВО ФРАНЧАЙЗИНГЕ

Финансовая модель в контексте франчайзинга представляет собой финансовый прогноз, который составляет франчайзер для своих потенциальных франчайзи.

Финансовая модель для бизнеса по франшизе строится на принципах инвестиционного моделирования, поскольку для открытия бизнеса привлекаются инвестиции (собственные накопления, привлеченные инвестиции: кредиты, микрозаймы и т.д.). Разрабатывать финансовую модель рекомендуем в MS Excel.

**Основной источник информации** для разработки финансовой модели – статистика собственных филиалов франчайзера. Таким образом, финансовая модель представляет собой некий усредненный план, полученный на основании информации по действующим филиалам в определенных городах.

Стоит отметить, что в финансовой модели все расходы и доходы должны быть максимально подробно. Кроме этого, они должны дополнительно распределяться в зависимости от сферы бизнеса.

Франчайзеру рекомендуется иметь **финансовую модель с разной степенью детализации**. Это необходимо для разных стадий переговоров.

При первом контакте с потенциальным франчайзи для демонстрации используется обобщенный вариант финансовой модели. Такой план можно включить в презентацию франшизы и рассылать всем заинтересованным. В практике такая финансовая модель располагается в читабельном виде на 1 слайде.

В переговорах с будущим партнером рекомендуется показать финансовую модель средней степени детализации, адаптированную под конкретного франчайзи-партнера. Такая финансовая модель включает детализированную доходную и расходную часть.

Третий вариант финансовой модели предполагает максимальную адаптацию под франчайзи-партнера, учитывающий особенности территории ведения бизнеса.

Помимо нескольких вариантов детализации финансовой модели рекомендуем делать **3 варианта прогноза**: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный.

Данный подход к финансовому моделированию показывает профессионализм и вызывает доверие.

В случае составления прогноза при финансовом моделировании франчайзер опирается на свой и партнерский опыт. В любом бизнесе есть наиболее и наименее успешные в финансовом плане филиалы. А также есть месяца с высокой, средней и низкой доходностью, так называемые высокий и низкий сезон в бизнесе. На основании всей этой информации и нужно построить три прогноза финансовой модели.

Финансовая модель во франчайзинге также учитывает **географию** работы франчайзи партнера, объем рынка и численность населения в городе, где планируется открытие предприятия.

В практике франчайзинга города страны классифицируются по численности населения. Выделяются следующие категории:

- Москва
- Санкт-Петербург
- города с населением свыше 1 млн жителей
- города с населением свыше 500 000 жителей
- города с населением свыше 300 000 жителей и т.д.

Ранжирование городов по численности населения у каждого франчайзера свое, поскольку свой объем рынка, стратегия развития.

И когда к франчайзеру обращается потенциальный покупатель франшизы из определенного города, то он ожидает получить предварительный общий финансовый расчет именно для своего города.

# СОСТАВЛЯЮЩИЕ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ ВО ФРАНЧАЙЗИНГЕ

## Раздел 1. План инвестиций

---

План инвестиций представляет собой перечень конкретных статей затрат на открытие бизнеса по франшизе. Перечислим основные:

- паушальный взнос,
- аренда за последний месяц (страховой депозит),
- затраты на ремонт,
- затраты на покупку оборудования,
- затраты на первую закупку товара (при торговой франшизе),
- затраты на маркетинг.

Рекомендуем в план инвестиций включать затраты на 2-3 месяца ведения бизнеса, а также 10% на непредвиденные расходы.

План инвестиций франчайзер должен давать своим франчайзи на этапе знакомства, для принятия решения о покупке франшизы. На первом этапе эта информация может быть достаточно обобщенной, в формате «статья – сумма», с указанием общей суммы инвестиций. А вот в дальнейшем, при заключении договора, все эти цифры должны быть расписаны более детально.

## Раздел 2. План расходов

---

План расходов – это ежемесячные расходы, распределенные по статьям затрат и по месяцам. Пример статей расходов:

- аренда и коммунальные платежи,
  - заработная плата персонала и обязательные отчисления в Фонды,
  - затраты на маркетинг,
  - закупка товара (для торговой франшизы),
  - выплата роялти франчайзеру,
  - затраты на телефон, интернет и содержание офиса,
  - прочие расходы.
-



На следующем шаге необходимо разделить расходы на переменные, то есть те, которые зависят от объема выручки, и постоянные, которые от объема выручки напрямую не зависят.

В **переменные** войдут все **расходы**, которые зависят от продажи единицы продукции или от оказания услуги: это закупки, оплата производственного персонала, включая налоги на эти зарплаты, работы субподрядчиков, транспортные расходы и т.п.

Сложив все переменные расходы, включая расходы на продажи (ранее рассчитанную нами себестоимость продаж) и вычтя эту сумму из доходов, мы получим **валовую прибыль**. Важно выделить этот показатель в финансовой модели. Он является хорошим индикатором, который показывает эффективность операционной модели.

Далее подсчитываем **постоянные расходы**. Это различные административные и хозяйственные расходы, такие как аренда, оплата непромышленного персонала, содержание оборудования, маркетинговые затраты, которые напрямую не могут быть отнесены в продаже единицы продукции и т.д.

В планировании расходов главное детализация и реалистичность ваших прогнозов. Постарайтесь учесть все статьи расходов. Возможно, это не удастся сделать с первого раза и потребуются несколько попыток. Здесь вам также поможет исследование рынка и конкурентов, общение с более опытными предпринимателями.

### Раздел 3. План доходов

---

План доходов зависит от сферы бизнеса. Есть общая информация, которая должна быть практически в любой финансовой модели:

- выручка,
- прибыль,
- количество клиентов
- средний чек.

Выручку нужно распределять по направлениям деятельности (услугам или категориям товаров).

Потенциальному покупателю важно до принятия решения понимать специфику бизнеса, за счет чего получается прибыль, какие факторы на нее

---

влиять. И это абсолютно нормальное желание потенциального покупателя, знать о бизнесе больше!

Для более реалистичного прогноза продаж начните с оценки рынка и построении воронки продаж. Для этого отталкивайтесь от конверсии тех инструментов, которые вы планируете использовать. Это могут быть мероприятия, звонки для офлайн каналов, контекстная реклама, SMM и т.д. Далее ориентируйтесь на возможную конверсию вашего отдела продаж или конверсию вашего сайта в заказы и далее на конверсию в оплаты.

Таким образом, рассчитав количество покупателей в месяц по каждому из направлений или позиций, умножив на цену и на частоту покупок в этот период, и после сложив результаты, вы получите итоговый входящий денежный поток.

Спрогнозировав продажи по всем вашим направлениям или позициям, оцените **себестоимость продаж**. В бухгалтерской отчетности под этим понимают все расходы, связанные с реализацией продукции, и сюда попадают в том числе расходы на производство и транспортировку. В современном мире в эти расходы также включаются все затраты на Интернет-маркетинг, а также выплаты агентам, которые выступают посредниками в продаже наших товаров/услуг.

Фактически, эта часть модели уже связана с переменными затратами, но удобно на этом шаге сделать ее просчет, чтобы понимать, какие ресурсы необходимы для того, что генерировать заданный входящий поток денежных средств.

У вас в итоге должна получиться табличка с данными по продажам и их себестоимости.

#### **Раздел 4. Движение денежных средств**

---

Эта информация важна для четкого понимания просадок и кассовых разрывов в бизнесе. Тесно связанный с этим параметр – прибыль накопительным итогом. В совокупности эти показатели позволяют видеть, какие платежи нужно запланировать, в какой период, и какая величина денежных средств должна остаться в конце каждого периода у франчайзи.

Если вы – франчайзер, то не пренебрегайте важностью этой информации в финансовой модели!

---

## ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ

В наше время упаковка значит очень многое. Одним и те же данные в Excel можно представить и оформить совершенно по-разному, от небрежного оформления цифр и статей затрат в ячейках Excel до использования макросов и различных вариативных калькуляторов.

При оформлении документа стоит еще раз вспомнить основополагающие принципы построения финансовой модели: понятность, прозрачность и простота внесения изменений.

Отношение франчайзера к составлению и оформлению финансовой модели важный показатель отношения к франчайзи-партнерам, а также к бизнесу в целом.

## РАЗБОР ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ ФРАНЧАЙЗЕРА НА КОНКРЕТНОМ ПРИМЕРЕ

В качестве примера разберем финансовую модель франчайзера в сфере рекламного бизнеса (оператор indoor-рекламы). Данные, приведенные в примере, используются с согласия франчайзера.

### Пример 1. Исходные данные

Финансовая модель построена для города с населением свыше 1 млн человек.

Статус города – областная столица.

Количество постоянных сотрудников: 2 (1 менеджер и 1 руководитель (собственник бизнеса)).

Количество привлекаемых сотрудников: 2 (работа 2-4 дня в месяц).

Рассмотрим пример создания бизнеса по франшизе с нуля.

Примеры будут приведены в трех сценариях: пессимистичный план, реалистичный и оптимистичный.

Для финансового моделирования будем использовать программу MS Excel.

### План инвестиций

Данный план инвестиций в бизнес является одинаковым во всех трех сценариях работы франчайзи-партнера.

Таблица 1 План инвестиций пример 1

Статья	Сумма, Р
Паушальный взнос	500 000
Открытие юридического лица (услуги юристов, госпошлина, открытие расчетного счета в банке и т.д.)	5 500
Регистрация договора коммерческой концессии в Роспатенте (госпошлина + услуги юриста)	18 500
Аренда офиса (площадь 15-20 кв.м.) за последний месяц (страховой депозит)	12 000
Затраты на ремонт офиса	20 000

Аренда технического помещения (площадь 20 кв.м.) (страховой депозит)	10 000
Покупка корпоративного телефонного номера (IP- телефония)	1 500
Затраты на оборудование для производства (если приобретается б/у в хорошем состоянии)	80 000
Затраты на оборудование для монтажа рекламных конструкций	20 000
Затраты на оборудование для офиса: мебель, оргтехника, телефония. Организация 2-х рабочих мест.	123 000
Затраты на покупку первоначального комплекта рекламных конструкций	1 375 000
Затраты на услуги call-центра (1 месяц)	50 000
Транспортные затраты (доставка рекламных конструкций)	30 000
Работа сотрудника и офиса (2 месяца)	188 000
<b>Итого инвестиций</b>	<b>2 433 500</b>

### План расходов

Начнет со списка постоянных затрат.

Таблица 2 Пессимистичный план развития франчайзи План расходов

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
З/П менеджер + телемаркетинг + размещение рекламы на носителях	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	<b>600 000</b>
Аренда	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	<b>120 000</b>
Интернет, связь	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	<b>36 000</b>
Бумага, картриджи, расходники	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	<b>180 000</b>
Банковское обслуживание	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	<b>24 000</b>
ПФР + НДФЛ за штатного сотрудника (внештатные сотрудники для минимизации налогооблагаемой базы)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	<b>120 000</b>
Отчисления Управляющим компаниям, 10%	22 000	27 500	27 500	33 000	33 000	36 000	36 000	42 000	45 500	45 500	45 500	45 500	<b>439 000</b>
Неучтенные расходы	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	<b>180 000</b>
<b>Итого ежемесячные расходы</b>	<b>77 000</b>	<b>82 500</b>	<b>82 500</b>	<b>88 000</b>	<b>88 000</b>	<b>91 000</b>	<b>91 000</b>	<b>97 000</b>	<b>100 500</b>	<b>100 500</b>	<b>100 500</b>	<b>100 500</b>	<b>1 699 000</b>

Таблица 3 Реалистичный план развития франчайзи План расходов

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
З/П менеджер + телемаркетинг + размещение рекламы на носителях	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	<b>600 000</b>
Аренда	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	<b>120 000</b>
Интернет, связь	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	<b>36 000</b>
Бумага, картриджи, расходники	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	<b>180 000</b>
Банковское обслуживание	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	<b>24 000</b>
ПФР + НДФЛ за штатного сотрудника (внештатные сотрудники для минимизации налогооблагаемой базы)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	<b>120 000</b>
Отчисления Управляющим компаниям, 10%	24 000	30 000	30 000	36 000	36 000	39 000	45 500	52 000	45 500	52 000	45 500	52 000	<b>487 500</b>
Неучтенные расходы	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	<b>180 000</b>
Итого ежемесячные расходы	79 000	85 000	85 000	91 000	91 000	94 000	100 500	107 000	100 500	107 000	100 500	107 000	<b>1 747 500</b>

Таблица 4 Оптимистичный план развития франчайзи План расходов

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
З/П менеджер + телемаркетинг + размещение рекламы на носителях	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	<b>600 000</b>
Аренда	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	<b>120 000</b>
Интернет, связь	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	<b>36 000</b>
Бумага, картриджи, расходники	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	<b>180 000</b>
Банковское обслуживание	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	<b>24 000</b>
ПФР + НДФЛ за штатного сотрудника <small>(внештатные сотрудники для минимизации налогооблагаемой базы)</small>	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	<b>120 000</b>
Отчисления Управляющим компаниям, 10%	30 000	30 000	36 000	39 000	45 500	45 500	52 000	49 000	56 000	49 000	56 000	49 000	<b>537 000</b>
Неучтенные расходы	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	<b>180 000</b>
<b>Итого ежемесячные расходы</b>	<b>85 000</b>	<b>85 000</b>	<b>91 000</b>	<b>94 000</b>	<b>100 500</b>	<b>100 500</b>	<b>107 000</b>	<b>104 000</b>	<b>111 000</b>	<b>104 000</b>	<b>111 000</b>	<b>104 000</b>	<b>1 797 000</b>



К переменным затратам в данном примере относится выплата роялти.

Таблица 5 Пессимистичный план развития франчайзи Выплата роялти

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
Роялти, 7.5% от валового дохода	16 500	20 625	20 625	24 750	24 750	27 000	27 000	31 500	34 125	34 125	34 125	34 125	<b>329 250</b>

Таблица 6 Реалистичный план развития франчайзи Выплата роялти

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
Роялти, 7.5% от валового дохода	18 000	22 500	22 500	27 000	27 000	29 250	34 125	39 000	34 125	39 000	34 125	39 000	<b>365 625</b>

Таблица 7 Оптимистичный план развития франчайзи Выплата роялти

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год,₽
Роялти, 7.5% от валового дохода	22 500	22 500	27 000	29 250	34 125	34 125	39 000	36 750	42 000	36 750	42 000	36 750	<b>402 750</b>

Также к переменным затратам будут относиться расходы на маркетинговые активности. Например, участие в деловых мероприятиях города. Возможны затраты на баннеры, оплата за участие в мероприятии, подготовку и печать полиграфической продукции и т.д.

## План доходов

---

Основные источники выручки – платежи рекламодателей за размещение на поверхностях indoor-оператор.

Максимальное число клиентов-реklamодателей в месяц – 8, т.к. замена рекламных макетов осуществляется 1 раз в месяц.

Рекламодатели подразделяются на 2 категории: конечный клиент и рекламное агентство (РА).

В структуре доходов 80 % - конечный рекламодатель и 20% РА.

Если говорить об источниках получения клиентов / размещений, то структура следующая:

- работа менеджеров по продажам,
- сотрудничество с рекламными агентами (рекламные агентства, и другие посредники).

Сделки могут быть следующих видов:

- пролонгация действующего договора (размещение на новый срок),
- привлечение новых клиентов отделом продаж,
- привлечение новых клиентов РА / посредником.

В таблицах ниже приведен прогноз по привлечению дохода.

---

Таблица 8 Пессимистичный план развития франчайзи План доходов

Показатели	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	Итого в год
Количество проданных рекламных мест в месяц (формат А5)	4	5	5	6	6	6	6	7	7	7	7	7	<b>73</b>
Количество рекламных конструкций	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	<b>500</b>
Средний чек 1 место А5 формата на 1 конструкции, ₽	110	110	110	110	110	120	120	120	130	130	130	130	<b>119</b>
Выручка в месяц, ₽	220 000	275 000	275 000	330 000	330 000	360 000	360 000	420 000	455 000	455 000	455 000	455 000	<b>4 390 000</b>

Таблица 9 Реалистичный план развития франчайзи План доходов

Показатели	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	Итого в год
Количество проданных рекламных мест в месяц (формат А5)	4	5	5	6	6	6	7	8	7	8	7	8	<b>77</b>
Количество рекламных конструкций	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	<b>500</b>
Средний чек 1 место А5 формата на 1 конструкции, ₽	120	120	120	120	120	130	130	130	130	130	130	130	<b>126</b>
Выручка в месяц, ₽	240 000	300 000	300 000	360 000	360 000	390 000	455 000	520 000	455 000	520 000	455 000	520 000	<b>4 875 000</b>

Таблица 10 Оптимистичный план развития франчайзи План доходов

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год,
Количество проданных рекламных мест в месяц (формат А5)	5	5	6	6	7	7	8	7	8	7	8	7	<b>81</b>
Количество рекламных конструкций	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	<b>500</b>
Средний чек 1 место А5 формата на 1 конструкции	120	120	120	130	130	130	130	140	140	140	140	140	<b>132</b>
Выручка в месяц	300 000	300 000	360 000	390 000	455 000	455 000	520 000	490 000	560 000	490 000	560 000	490 000	<b>5 370 000</b>

## Движение денежных средств

Таблица 11 Пессимистичный план развития франчайзи Движение денежных средств (ДДС)

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
Выручка в месяц	220 000	275 000	275 000	330 000	330 000	360 000	360 000	420 000	455 000	455 000	455 000	455 000	<b>4 390 000</b>
З/П менеджер + телемаркетинг + размещение	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	<b>600 000</b>
Итого ежемесячные расходы	77 000	82 500	82 500	88 000	88 000	91 000	91 000	97 000	100 500	100 500	100 500	100 500	<b>1 099 000</b>
Прибыль до выплаты роялти	93 000	142 500	142 500	192 000	192 000	219 000	219 000	273 000	304 500	304 500	304 500	304 500	<b>2 691 000</b>
Роялти, 7.5% от валового дохода	16 500	20 625	20 625	24 750	24 750	27 000	27 000	31 500	34 125	34 125	34 125	34 125	<b>329 250</b>
Чистая прибыль, до налого- облажения	76 500	121 875	121 875	167 250	167 250	192 000	192 000	241 500	270 375	270 375	270 375	270 375	<b>2 361 750</b>
Возврат инвестиций нарастающим итоном	-2 217 600	-2 095 725	-1 973 850	-1 806 600	-1 639 350	-1 447 350	-1 255 350	-1 013 850	-743 475	-473 100	-202 725	<b>67 650</b>	

Таблица 12 Реалистичный план развития франчайзи Движение денежных средств (ДДС)

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
Выручка в месяц	240 000	300 000	300 000	360 000	360 000	390 000	455 000	520 000	455 000	520 000	455 000	520 000	<b>4 875 000</b>
З/П менеджер + телемаркетинг + размещение	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	<b>600 000</b>
Итого ежемесячные расходы	79 000	85 000	85 000	91 000	91 000	94 000	100 500	107 000	100 500	107 000	100 500	107 000	<b>1 147 500</b>
Прибыль до выплаты роялти	111 000	165 000	165 000	219 000	219 000	246 000	304 500	363 000	304 500	363 000	304 500	363 000	<b>3 127 500</b>
Роялти, 7.5% от валового дохода	18 000	22 500	22 500	27 000	27 000	29 250	34 125	39 000	34 125	39 000	34 125	39 000	<b>365 625</b>
Чистая прибыль, до налого- облажения	93 000	142 500	142 500	192 000	192 000	216 750	270 375	324 000	270 375	324 000	270 375	324 000	<b>2 761 875</b>
Возврат инвестиций нарастающим итоном	-2 201 100	-2 058 600	-1 916 100	-1 724 100	-1 532 100	-1 315 350	-1 044 975	-720 975	-450 600	-126 600	143 775	<b>467 775</b>	

Таблица 13 Оптимистичный план развития франчайзи Движение денежных средств (ДДС)

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
Выручка в месяц	300 000	300 000	360 000	390 000	455 000	455 000	520 000	490 000	560 000	490 000	560 000	490 000	<b>5 370 000</b>
З/П менеджер + телемаркетинг + размещение	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	<b>600 000</b>
Итого ежемесячные расходы	85 000	85 000	91 000	94 000	100 500	100 500	107 000	104 000	111 000	104 000	111 000	104 000	<b>1 197 000</b>
Прибыль до выплаты роялти	165 000	165 000	219 000	246 000	304 500	304 500	363 000	336 000	399 000	336 000	399 000	336 000	<b>3 573 000</b>
Роялти, 7.5% от валового дохода	22 500	22 500	27 000	29 250	34 125	34 125	39 000	36 750	42 000	36 750	42 000	36 750	<b>402 750</b>
Чистая прибыль, до налого- облажения	142 500	142 500	192 000	216 750	270 375	270 375	324 000	299 250	357 000	299 250	357 000	299 250	<b>3 170 250</b>
Возврат инвестиций нарастающим итоном	-2 151 600	-2 009 100	-1 817 100	-1 600 350	-1 329 975	-1 059 600	-735 600	-436 350	-79 350	219 900	576 900	<b>876 150</b>	

## Пример 2. Исходные данные

Финансовая модель построена для города с населением 80 тыс. человек. Статус города – курортный.

Количество постоянных сотрудников: 1 (собственник бизнеса).

Количество привлекаемых сотрудников: 2 (работа 1-2 дня в месяц).

Рассмотрим пример создания бизнеса по франшизе с нуля.

Примеры будут приведены в трех сценариях: пессимистичный план, реалистичный и оптимистичный.

Для финансового моделирования будем использовать программу MS Excel.

### План инвестиций

Данный план инвестиций в бизнес является одинаковым во всех трех сценариях работы франчайзи-партнера.

Таблица 14 План инвестиций пример 2

Статья	Сумма, Р
Паушальный взнос	75 000
Открытие юридического лица (услуги юристов, госпошлина, открытие расчетного счета в банке и т.д.)	5 500
Регистрация договора коммерческой концессии в Роспатенте (госпошлина + услуги юриста)	18 500
Аренда офиса (площадь 15-20 кв.м.) за последний месяц (страховой депозит)	12 000
Затраты на ремонт офиса	20 000
Аренда технического помещения (площадь 20 кв.м.) (страховой депозит)	10 000
Покупка корпоративного телефонного номера (IP-телефония)	1 500
Затраты на оборудование для производства (если приобретается б/у в хорошем состоянии)	80 000
Затраты на оборудование для монтажа рекламных конструкций	20 000



Затраты на оборудование для офиса: мебель, оргтехника, телефония. Организация 2-х рабочих мест.	45 000
Затраты на покупку первоначального комплекта рекламных конструкций	450 000
Затраты на услуги call-центра (1 месяц)	20 000
Транспортные затраты (доставка рекламных конструкций)	25 000
Работа сотрудника и офиса (2 месяца)	72 000
<b>Итого инвестиций</b>	<b>854 500</b>

### План расходов

Начнем со списка постоянных затрат.





К переменным затратам в данном примере относится выплата роялти.

Таблица 17 Пессимистичный план развития франчайзи Выплата роялти

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
Роялти, 7.5% от валового дохода	5 850	7 313	7 313	8 775	8 775	8 775	8 775	10 238	10 238	10 238	10 238	10 238	<b>106 763</b>

Таблица 18 Реалистичный план развития франчайзи Выплата роялти

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
Роялти, 7.5% от валового дохода	8 438	10 125	10 125	10 125	10 125	10 125	11 813	11 813	11 813	11 813	11 813	11 813	<b>129 938</b>

### План доходов

Основные источники выручки – платежи рекламодателей за размещение на поверхностях indoor-оператора. Максимальное число клиентов-рекламодателей в месяц – 8, т.к. замена рекламных макетов осуществляется 1 раз в месяц.

Рекламодатели подразделяются на 2 категории: конечный клиент и рекламное агентство (РА). В структуре доходов 80 % - конечный рекламодатель и 20% РА.

Если говорить об источниках получения клиентов / размещений, то структура следующая:

- работа менеджеров по продажам,
- сотрудничество с рекламными агентами (рекламные агентства, и другие посредники).

Сделки могут быть следующих видов:

- пролонгация действующего договора (размещение на новый срок)
- привлечение новых клиентов отделом продаж



## Движение денежных средств

Таблица 20 Пессимистичный план развития франчайзи Движение денежных средств (ДДС)

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
Выручка в месяц	78 000	97 500	97 500	117 000	117 000	117 000	117 000	136 500	136 500	136 500	136 500	136 500	<b>1 423 500</b>
З/П менеджер + телемаркетинг + размещение	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	<b>300 000</b>
Итого ежемесячные расходы	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	<b>345 600</b>
Прибыль до выплаты роялти	24 200	43 700	43 700	63 200	63 200	63 200	63 200	82 700	82 700	82 700	82 700	82 700	<b>777 900</b>
Роялти, 7.5% от валового дохода	5 850	7 313	7 313	8 775	8 775	8 775	8 775	10 238	10 238	10 238	10 238	10 238	<b>106 763</b>
Чистая прибыль, до налого- облажения	18 350	36 388	36 388	54 425	54 425	54 425	54 425	72 463	72 463	72 463	72 463	72 463	<b>671 138</b>
Возврат инвестиций нарастающим итоном	-584 150	-547 763	-511 375	-456 950	-402 525	-348 100	-293 675	-221 213	-148 750	-76 288	-3 825	<b>68 638</b>	

Таблица 21 Реалистичный план развития франчайзи Движение денежных средств (ДДС)

Показатели	1 мес. ₽	2 мес. ₽	3 мес. ₽	4 мес. ₽	5 мес. ₽	6 мес. ₽	7 мес. ₽	8 мес. ₽	9 мес. ₽	10 мес. ₽	11 мес. ₽	12 мес. ₽	Итого в год, ₽
Выручка в месяц	112 500	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	157 500	<b>1 732 500</b>
З/П менеджер + телемаркетинг + размещение	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	<b>300 000</b>
Итого ежемесячные расходы	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800	<b>345 600</b>
Прибыль до выплаты роялти	58 700	81 200	81 200	81 200	81 200	81 200	103 700	103 700	103 700	103 700	103 700	103 700	<b>1 086 900</b>
Роялти, 7.5% от валового дохода	8 438	10 125	10 125	10 125	10 125	10 125	11 813	11 813	11 813	11 813	11 813	11 813	<b>129 938</b>
Чистая прибыль, до налого- облажения	50 263	71 075	71 075	71 075	71 075	71 075	91 888	91 888	91 888	91 888	91 888	91 888	<b>956 963</b>
Возврат инвестиций нарастающим итоном	-552 238	-481 163	-410 088	-339 013	-267 938	-196 863	-104 975	-13 088	78 800	170 688	262 575	<b>354 463</b>	