

**ПРОЕКТ:  
СОЗДАНИЕ СЕТИ МАГАЗИНОВ ФИКСИРОВАННЫХ ЦЕН В УЗБЕКИСТАНЕ**

Добрый день.

К реализации предлагается проект по созданию сети магазинов фиксированных цен в Республике Узбекистан.

**Инициатор проекта – Андреев Дмитрий, основатель и ex-СЕО сети магазинов фиксированных цен в Республике Беларусь.**

**Требуемый объем инвестиций:**

потребность в финансировании за счет вложений инвестора: 7,0 млн.USD.

тыс. USD	3 кв. 2023	4 кв. 2023	1 кв. 2024	2 кв. 2024	3 кв. 2024	Итого
График вложений средств основного инвестора	3 200	2 500	1 000	0	300	7 000

**Показатели эффективности проекта:**

<b>ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ</b>	
Стадия развития проекта (2023 – 2028 гг.)	
Выручка без НДС за период, тыс.USD	589 709
ЕБИТДА за период, тыс.USD	53 977
Выход на 1 000 магазинов (с 2029 года)	
Ежегодная Выручка без НДС, тыс.USD	264 000
Ежегодная ЕБИТДА, тыс.USD	28 290
<b>ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА (по 2029 году)</b>	
Ставка дисконтирования, %	12%
DPP, лет	3,0
NPV, тыс.USD	36 870
IRR, %	79%
PI	5,3

**Личный опыт развития аналогичного проекта со старта за 6 лет и результаты его работы**

- ✓ 250 действующих объектов в более чем 100 городах Беларуси;
- ✓ Выручка за 2020 – 41 млн.USD, за 9 месяцев 2021 – 51 млн.USD;
- ✓ ЕБИТДА за 2020 – 2,4 млн.USD, за 9 месяцев 2021 – 2,5 млн.USD (темп прироста ЕБИТДА относительно выручки ниже за счет того, что наиболее доходным месяцем в году является декабрь);
- ✓ Собственный импорт из Китая;
- ✓ Торговая площадь магазинов сети – более 45 000 м<sup>2</sup>;
- ✓ РЦ – 12 000 м<sup>2</sup>;
- ✓ Достигнут высокий уровень автоматизации бизнес-процессов – разработан программный комплекс, все блоки которого интегрированы между собой, включая 1С Бухгалтерия:
  - управление торговлей (автозаказы поставщик-РЦ, поставщик-магазин, РЦ-магазин);
  - автоматизированный расчет ФОТ с учетом KPI ТО; эТТН/эТН все внутренние перемещения и т.д.);
  - управление складом (WMS);
  - мобильное приложение для склада;
  - мобильное приложение для магазинов;

- ✓ Сформирована слаженная команда, разработана система мотивации сотрудников для всех подразделений компании;
- ✓ Успешная конкуренция с основным игроком на рынке ЕАЭС (Fix Price).

**Выход из проекта – сентябрь 2021 года.**

### Описание предлагаемого проекта

Концепция проекта – создание сети магазинов с низкими отпускными ценами, реализующей продукцию непродовольственной (80%) и продовольственной групп товаров (20%). Сеть будет насчитывать на территории Узбекистана порядка 1 000 магазинов.

#### Основные принципы построения сети формата «Магазины фиксированных цен»:

1. Максимальная цена за товар на полке не превышает 5\$, при этом основная масса товара должна стоить до 2\$ (у людей должна быть уверенность в том, что, зайдя в магазин, они смогут позволить себе купить все что там увидят).
2. Товар должен быть уникальным (СТМ, заказ товара под себя).
3. Товар должен постоянно меняться («Надо покупать эту «кружку» сейчас, потому что в следующий раз ее может уже и не быть»), смена 70% ассортимента 2-3 раза в год.
4. Постоянное появление новинок (побуждение покупателя к действию: нужно зайти в магазин, вдруг что-то интересное появилось).
5. Продавать упаковку – по сути продается не товар, а упаковка.
6. Постоянная работа с сезоном (акцент на праздничные даты) – это делается для того, чтобы люди знали, что в розничной сети точно что-то есть к тому или иному событию.

### Стартовые преимущества для запуска новой сети

#### Команда

Имеющаяся команда, приступающая к работе со старта	Специалисты, которые приступят к работе в течение 2 месяцев:
1. Директор (Андреев Дмитрий Леонидович – основатель и ex-СЕО сети магазинов фиксированных цен) 2. Операционный директор 3. Начальник отдела закупок (непродовольственная группа товаров) 4. Начальник отдела закупок (продовольственная группа товаров) 5. Начальник отдела развития 6. Главный бухгалтер 7. Начальник склада 8. Поддержка софта (1С УТ- 1С WMS +моб. приложение склад) -1С Бухгалтерия– 1С моб. приложение магазины + Set retail (кассы)	1. Категорийный менеджер (КАМы) по непродовольственной группе товаров 2. Специалист по закупкам в распределительный центр 3. КАМы по продовольственной группе товаров 4. Специалисты по подбору персонала 5. Складские работники, включая управленческий состав 6. Бухгалтеры 7. Специалисты по открытию магазинов

#### Отработанная ассортиментная матрица с аналитикой сезонного спроса и доходности товара, а также пониманием возможности её совершенствования

В общем виде распределение ценовых диапазонов сети выглядит следующим образом:

	Сеть работает с низкой отпускной ценой до 5\$					
	до 0,75\$	0,76\$- 1\$	1,01\$-1,76\$	1,76\$-2,5\$	2,51\$-3.76\$	3,76\$-5\$
доля SKU	15%	25%	25%	15%	5%	5%

## Оптимизированные затраты на открытие ТО

Стоимость открытия 1 магазина	USD, без НДС
Аренда за 2 месяца (первый и последний)	5 600,0
Стеллажи, шкафчики, кассовые боксы, мебель	16 000,0
Вывеска	3 000,0
Ремонт + материалы (свет, коммуникации и т.д.)	9 000,0
POS система + ПО + банковские терминалы (2шт)	4 400,0
Видеонаблюдение	1 080,0
Кондиционеры	2 400,0
Офисное оборудование (компьютер, принтер, ТСД)	2 000,0
Товар на 70 дней	32 340,0
<b>Итого</b>	<b>75 820,0</b>

Скорость открытия одного магазина после передачи помещения – до 10 дней.

## Оптимальные характеристики торговых объектов и планограммы с учетом сезонности

Основные характеристики ТО				USD	
Средняя площадь (общая) м.кв	торговая	подсобное помещение	ср. кол-во стеллажей м.п.	ср. выручка без НДС	ср. доход
200	180	20	100	22 000	4 400

**Рейтинг эффективности торговых объектов для поэтапного взятия в аренду** (по выручке – для наращивания оборота и работы с поставщиками по условиям поставок в рамках растущего объема закупок, по доходности объектов – соотношение выручка/арендная ставка для ускорения выхода на прибыльную работу и уменьшения потребности в оборотном финансировании).

**Запуск распределительного центра с одновременным внедрением уже разработанного ПО** (детальнее функционал ПО описан в личном опыте) с открытием первых торговых объектов.

РЦ будет наполняться за счет поставок из Узбекистана, Китая, Казахстана, России, Беларуси и иных стран.

**Налажены прямые контакты с основными поставщиками и производителями России, Беларуси, изучен рынок поставщиков Узбекистана. Имеются прямые контакты и опыт работы с китайскими поставщиками и производителями** (не консолидаторами). Создание команды для работы с Китаем займет около 2-3 месяцев.

**Понимание стратегии быстрого выхода на новые рынки.** При этом выход на новые рынки будет осуществляться после достижения следующих целей:

1. Доля собственного импорта из Китая в общем обороте более 30%.
2. Открытие 300+ ТО в Узбекистане.
3. Достижение целевых финансовых показателей по сети в Узбекистане, которые позволят начать кредитование узбекской сети и направить этот денежный поток и на развитие сети на новых рынках без дополнительного финансирования от инвестора.

## Объем финансирования нового проекта

План развития и финансовые показатели сети детально с помесечной разбивкой на период июль 2023 – декабрь 2029 отражены в финансовой модели.

Финансовая модель построена на основе усредненных показателей фактической работы.

Максимальная потребность во вложениях инвестора на период июл.2023 - июл.2024 для развития сети в Узбекистане составляет 7,0 млн.USD.

Скорость и интенсивность развития сети будут зависеть от согласованных объемов финансирования и графика финансирования.

Вложение в течение 1 года максимально 7,0 млн. долларов позволят создать и развить сеть в Узбекистане за 5 лет с количеством 1 000 магазинов, с годовым оборотом 264 млн. долларов и EBITDA в сумме 28 млн. долларов. Такие объемы позволят осваивать в будущем любые рынки.

На следующей странице кратко представлены основные финансовые показатели проекта.

## Финансирование проекта в Узбекистане (начало – июль 2023 г.)

тыс. USD	3 кв. 2023	4 кв. 2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	За весь период
Количество магазинов в Узбекистане на конец периода	16	52	52	144	262	447	807	1 000	1 000	1 000
Объем выручки за период	292	2 582	2 874	28 294	51 742	92 766	160 243	253 789	264 000	853 709
ЕВИТДА за период	-377	-147	-524	1 320	3 601	7 846	15 149	26 584	28 290	82 267
<b>ИТОГО Общая потребность в финансировании</b>	<b>2 666</b>	<b>3 277</b>	<b>5 943</b>	<b>7 452</b>	<b>11 039</b>	<b>15 473</b>	<b>30 808</b>	<b>13 700</b>	<b>0</b>	<b>84 414</b>
<b>Объем инвестиций, в т.ч.:</b>										
инвестиции в открытие магазинов (основные средства + товар)	2 123	2 730	4 852	6 293	9 372	12 889	25 779	11 600	0	70 786
инвестиции в создание распределительного центра (основные средства + товар)	368	402	770	1 102	1 502	2 348	4 559	1 942	0	12 223
инвестиции в офис и ИТ инфраструктуру	175	145	320	57	165	236	470	158	0	1 406
<b>Результат от операционной деятельности</b>	<b>-377</b>	<b>-147</b>	<b>-524</b>	<b>1 320</b>	<b>3 601</b>	<b>7 846</b>	<b>15 149</b>	<b>26 584</b>	<b>28 290</b>	<b>82 267</b>
<b>ИТОГО Общий объем финансирования</b>	<b>3 200</b>	<b>3 473</b>	<b>6 673</b>	<b>6 451</b>	<b>7 603</b>	<b>10 206</b>	<b>17 302</b>	<b>6 545</b>	<b>0</b>	<b>54 781</b>
<b>Источники финансирования:</b>										
финансирование за счет средств основного инвестора	3 200	2 500	5 700	1 300	0	0	0	0	0	7 000
финансирование за счет отсрочки поставщиков	0	973	973	5 151	4 903	7 206	14 302	6 545	0	39 081
финансирование за счет кредитных ресурсов	0	0	0	0	2 700	3 000	3 000	0	0	8 700
<b>Накопительный остаток денежных средств на конец периода</b>	<b>157</b>	<b>206</b>	<b>206</b>	<b>525</b>	<b>691</b>	<b>3 271</b>	<b>4 914</b>	<b>24 344</b>	<b>52 634</b>	

Финансирование проекта будет осуществляться за счет 4-х источников: средства основного инвестора, кредиторская задолженность, кредитные ресурсы, реинвестируемый доход от текущей деятельности компании.

### 1. Средства основного инвестора

В течение июль 2023 – июль 2024 необходимо проинвестировать 7,0 млн.USD.

### 2. Кредиторская задолженность

Для приобретения товаров с отсрочкой платежа сеть должна выйти на определенные объемы закупок, поэтому исходя из реалистичного прогноза, контракты с отсрочкой платежа запланированы через 3-6 месяцев после запуска сети. Сдерживать рост кредиторской задолженности на первых этапах будет еще и то, что более 30% процентов товара планируется импортировать из Китая, а это 100% предоплата минимум на ближайший год после старта.

### 3. Кредитные ресурсы

В течение 2025 – 2027 за счет оборотных кредитных ресурсов будет профинансировано 8,7 млн.USD.

ВКЛ, лизинг и другие инструменты финансирования потребностей нового юридического лица возможны в том числе после получения им нераспределенной прибыли по бухгалтерскому балансу. По параметрам модели начать финансироваться в банках возможно с апреля 2025. При более раннем достижении нераспределенной прибыли, соответственно и привлечение кредитных инструментов начнется раньше, что позволит заместить средства от основного инвестора (я имею обширный опыт сотрудничества с банками и другими финансовыми институтами, поэтому, как только появится возможность использовать кредитные ресурсы, мы начнем их привлекать).

Проектом предусмотрено постепенное вложение средств основным инвестором, при появлении возможности более раннего наращивания кредиторской задолженности и получения кредитных ресурсов, потребность инвестиций от основного инвестора будет уменьшаться.