Проект

«Сыроварня «КамешСыр» на базе Камешкирского сырзавода»

1. История проекта

Проект предполагается к реализации на базе Камешкирского сырзавода. Это сырзавод, находящийся в Пензенской области, в районном центре Русский Камешкир. Данное предприятие было основано как маслосырзавод еще в начале 70-х годов прошлого века и до 2019 года производило полную линейку молочной продукции: пакетированное молоко, кисломолочные продукты, сметана, творог, масло, плавленые, копченые и твердые сыры. В период функционирования завод обеспечивал занятость в количестве до 50 человек. Производил до 1500 тонн молочной продукции в год. Продукция с одной стороны была очень востребована в связи с высокими вкусовыми и качественными характеристиками, с другой стороны в силу работы в нижнем ценовом сегменте, но исключительно на натуральном сырье, обеспечивала крайне низкую прибыльность предприятия. В начале 2019 года завод был остановлен по причинам нехватки оборотных средств и сложной экономической ситуации. Руководство завода предпринимало активные, но, к сожалению не результативные, попытки завести на завод инвесторов вплоть июля 2020 года. В настоящее время принято решение произвести реорганизацию завода и сконцентрироваться на производстве сыра в качестве крупной производственной сыроварни.

1. Материально-техническая база проекта

На предприятии имеется вся необходимая технологическая и коммуникационная инфраструктура для обеспечения производства сыра различных сортов объемом до 1400 тонн в год.

На территории предприятия находятся:

Здание сырохранилища S 2318.8 м3, с объемом площадей хранения сыра около 10 000 кубических метров, что позволяет хранить одновременно до 350 тонн сыра. Здание оборудовано системой поддержания температуры и влажности, необходимых для правильного созревания сыров.

Также в здании расположена холодильная камера объемом 20 куб. метров, цех по производству плавленых сыров со всем необходимым оборудованием, коптильня, способная обеспечить выпуск линейки копченых сыров и цех упаковки продукции в парафин, термоусадочную брендированнную пленку и гофротару.

Главный корпус S 1950.7 м3 состоит из трех уровней. Первый уровень содержит в себе приемный пункт молока с двумя емкостями по 5 тонн каждая, а также системой фильтрации и охлаждения молока, цеха сепарации, формирования сырного зерна, прессования, котельную, холодильные камеры, цех производства и фасовки кисломолочной продукции. На нулевом уровне расположены огромные посолочные ванны (около 120 куб. метров емкости), на втором уровне расположена лаборатория, технические помещения и помещения для персонала.

Соединяет производственные помещения с помещениями хранения крытая галерея S ок.200 м3.

Администрация, бухгалтерия, офисные помещения и охрана предприятия находятся в отдельно стоящем здании площадью 110 квадратных метров.

Также на территории предприятия располагается материальный склад/гараж S 246.8 м3, две артезианских скважины с водонапорными башнями, собственная электроподстанция на 300 килоВатт. Предприятие газифицировано.

Транспортная инфраструктура представлена молоковозами и автомобилями для развоза готовой продукции:

* Газель – 4шт
* Газ -53 – 1шт
* Газ 3309 - 1 шт.
* Газ -66 –– 1шт

Территория предприятия огорожена и оборудована видеонаблюдением на 36 видеокамер. Предприятие находится недалеко от центра населенного пункта, имеется асфальтированная дорога до предприятия и остановка общественного транспорта рядом с ним.

1. Концепция проекта

Концепция проекта состоит в создании на базе Камешкирского сырзавода крупной частной сыроварни со специализацией на производстве широкой линейки сыров среднего и верхнего ценовых сегментов. При этом имидж предприятия формируется именно в контексте частной сыроварни, работающей только с натуральным молочным сырьем и производящим большой ассортимент натуральных и вкусных сыров. К такому позиционированию возникает больше доверия у потребителей, спокойнее воспринимаются более высокие цены, проще формировать имиджевую легенду продукта. Производить планируется только сыр – никаких ряженок, кефиров и тому подобного.

 Направления продуктовой линейки – твердые сыры, полутвердые сыры, сыры мягкие без плесени, рассольные сыры, творожные сыры, сывороточные сыры, плавленые сыры и копченые сыры.

 Планируется широкая линейка видов сыров: 3-4 твердых классических (типа Пармезан), 2-3 твердых экзотических (типа Ред Лестер) , 3-4 полутвердых классика (типа Костромской), 2-3 полутвердых экзотика (типа Виндзор), 1-2 мягких (типа Альтенбургер), 2-3 рассольных (типа Сулугуни), 2 творожных (полумягкий и пастообразный), 1-2 сывороточных (типа Фермерский).

 За счет применения различных вкусо-ароматических добавок (травы, специи, сушеные грибы и ягоды, орехи, сухофрукты, экстракты, масла и другие добавки) каждая из означенных основных позиций пополняется еще 5-6 видами сыра.

 Плавленые и копченые сыры – 7-8 видов с различными добавками.

 Также планируется широкая линейка форм и весов: брикет, шайба, шар, цилиндр, треугольник, пирамида, конус, кольцо. Большая весовка: 7,5 кг; 4,5кг, Средняя: 1,5; 1; 0,8; 0,7 кг; Малая: 0,5; 0,3; 0,2; 0,1; 0,05 кг.

 Особое внимание планируется уделить упаковке продукции, которая должна подчеркнуть натуральность и качество предлагаемых потребителю сыров. Большие весовки - гелевое съедобное покрытие и обсыпками специями и травами, парафин, латекс, сырный бандаж, масляное покрытие или обсыпка //индивидуальный гофроящик.

 Средние весовки – гелевое съедобное покрытие, парафин, латекс, сырный бандаж, масляное покрытие или обсыпка // крафт-бумага, пищевая крафт-ткань, // гофротара с окошком или без.

 Малые весовки – гелевое съедобное покрытие , латекс или обсыпка// // крафт-бумага, пищевая крафт-ткань, // крафт-коробочки с окошком или без, крафт-поддоны с крафт-пакетом и окошком.

 Плавленные, творожные пастообразные сыры – стеклобанка.

Кроме того планируются подарочные деревянные и берестяные коробки, подарочные пластиковые боксы, пирамидки для кольцевых форм.

 Позиционирование продукции предприятия – средний ценовой сегмент и верхний ценовой сегмент. Предполагаемые розничные цены на продукцию:

 Твердые сорта сыра– от 1100 р/кг до 4500 р/кг

Полутвердые сорта – от 750 р/кг до 3000 р/кг

Мягкие сыры без плесени от 550 р/кг до 2300 р/кг

Рассольные сыры от 450 р/кг до 1200 р/кг

Творожные сыры - от 600 р/кг до 2000 р/кг

Сывороточные сыры - от 500 р/кг до 1400 р/кг

Плавленые – от 400 р/кг до 1000 р/кг

Копченые – от 700/кг до 3000 р/кг

 Цена будет варьироваться зависимости от вида сыра, от используемого сырья, от применяемых добавок, выдержки, упаковки и размера единицы продукции.

Все это позволит максимально соответствовать потребительскому спросу на качественные, вкусные и разнообразные сыры.

1. Команда проекта

Астаев Сергей Викторович – СЕО проекта, собственник Камешкирского сырзавода, более 6 лет опыта работы в молокоперерабатывающей и сырной промышленности, образование - высшее сельскохозяйственное, более 20 лет – опыт работы на руководящих позициях в различных секторах экономики

Тюренков Сергей Вячеславович – СВО проекта, специалист по продажам и маркетингу, инвестиционный консультант, образование – высшее юридическое, более 20 лет – опыт работы на руководящих позициях в различных секторах экономики.

1. Анализ рынка

Для России рынок сыров является одним из наиболее важных стратегических продовольственных рынков. Сыр составляет 30% молочного российского рынка в стоимостном выражении. Согласно данным исследования «Рынок сыра в России: исследование и прогноз до 2023 года», подготовленного маркетинговым агентством ROIF Expert, в 2019 году объем производства сыра на рынке показал рост 2,5% что, свидетельствует о поступательном развитии рынка сыра. Кроме того, спрос на натуральный сыр за период января-марта 2020 года вырос на 16% по отношению к такому же периоду прошлого года.

На российском рынке сыров можно отметить следующие проблемы:

• доля фальсификата на рынке сыра и сырной продукции в России составляет 20–30%, что вызывает дополнительное недоверие у потребителя к сырам нижнего ценового сегмента;

• недостаточный уровень диверсификации сырных производств, приводящий к крайне ограниченному ассортименту российских сыров, присутствующих на рынке;

• деятельность недобросовестных производителей, включающих немолочные жиры в рецептуру продуктов, выдаваемых за сыр;

• рост производства «сырных продуктов» как результат смещения основного потребления в самый низкий ценовой сегмент и отсюда сложности с удовлетворением спроса на более качественные позиции сыра;

• усиление конкуренции в низовом ценовом сегменте с импортёрами, в частности с белорусскими компаниями (87,2% импорта сыра в Россию), а также Арменией и Украиной;

• риск перепроизводства продукции в нижнем ценовом сегменте в случае реализации заявленных проектов по расширению мощностей ключевых игроков;

• усиление конкуренции в низовом ценовом сегменте, что отрицательно сказывается на позициях небольших региональных игроков и провоцирует консолидацию рынка в руках крупных перерабатывающих компаний

 Потребление натурального сыра на душу населения кг/год



Из приведенного графика видно, что потребление натурального сыра в России пока далеко от уровня потребления во многих других странах мира. Рынку натурального сыра в России есть куда расти.

Также активную динамику роста показывают цены на натуральные сыры. Так, средняя розничная цена на сыры твердые в 2020 году выросла на 18,5% к уровню прошлого года и составила 687,8 руб./кг

Средняя розничная цена на сыры мягкие в 2020 году выросла на 12,9% к уровню прошлого года и составила 593,5 руб./кг.

 Средняя розничная цена на сыры сычужные твердые и мягкие в 2020 году выросла на 7,3% к уровню прошлого года и составила 568,6 руб./кг.

Все это говорит об актуальности реализации проекта именно в среднем и верхнем ценовом сегменте.

1. Организация маркетинга и продаж

Маркетинговая стратегия проекта включает в себя:

Позиционирование продукции в среднем и верхнем ценовом сегменте в качестве разнообразной, высококачественной и интересной продуктовой линейки натуральных сыров.

Брендирование продукции посредством выделения индивидуальных особенностей производимого сыра, разнообразия вкусов, форм, запахов и упаковки.

Формирования легенды бренда как частной сыроварни с давними традициями сыроварения.

Акценты на высоком качестве сырья, грамотных технологических процессах и разнообразии видов и вкусов предлагаемого потребителю сыра.

Визуализация преимуществ сыроварни и её продукции путем создания фото и видеоконтента, подчеркивающего данные преимущества в убедительной и захватывающей форме.

Система партнерского маркетинга – подарки за повторную покупку, подарки по акции «Приведи друга», конкурсы, розыгрыши, подарки за репосты в соцсетях, бартер с каналами информации.

В рамках реализации проекта планируется организация нескольких основных направлений продаж, у каждого из которых есть своя специфика:

1. **Прямая покупка и прямой заказ**. Посредством организации дегустаций, широкого распространения информации через социальные сети и СМИ вокруг сыроварни формируется лояльное сообщество постоянных клиентов, которые покупают сыр сами и советуют его друзьям. Сообщество мотивируется скидками для постоянных участников, системой бонусов и подарков, проведением совместных встреч и мероприятий, а также возможностью заказать в сыроварне свой собственный сыр с понравившимися компонентами и добавками.
2. **Рестораны и кафе.** Для сектора HoReCa сыроварня предложит возможность угостить гостей заведений свежим, натуральным и разнообразным сыром. Поставки по принципу формирования «сырной тарелки», сыры как ингредиент многих знаковых блюд («Филадельфия» для суши, «Пармезан» для салата «Цезарь», творожные сыры для десертов), поставки сыра удобным для кухни заведения размером и объемом.
3. **Точки продаж в торговых центрах.** Формируются по принципу организациипродаж цветов или мороженого. Охлаждаемая брендированная витрина, 6-8 кв. метра арендуемой площади, 1 продавец. Это решение не только даст возможность продавать довольно большие объемы сыра непосредственным потребителям в местах их наибольшей концентрации, но и позволит дополнительно рекламировать и продвигать продукцию сыроварни, повышать доверие к бренду.
4. **Доставка.** Продвигается через интернет-магазин сайта и социальных сетей с активной поддержкой продвижения посредством контекстной рекламы и партнерских онлайн-площадок. Товарные позиции: «Подарочные наборы сыра», «Сыры для праздника», «Сырные тарелки и сырные корзины», «Наборы к вину», «Наборы к пиву», «Дегустационные наборы». По аналогии с интернет-магазином доставки фруктово-овощных наборов: https://frummy.ru/
5. **Франчайзинг.** Как только формирование первых трех каналов продаж будет завершено, сыроварня запустит франчайзинг и появится пятый канал продаж через сеть франчайзи в Саратове, Самаре, Москве и других городах. Вход для франчайзи – условно-бесплатный, паушальный взнос составляет 400 000 рублей. На эту сумму проект предоставляет бренд, объем товара стоимостью 150 000 рублей, готовый сайт – интернет магазин, SRM –систему, брендированную упаковку и промопродукцию, брендирование и помощь в открытии торговых точек, помощь в настройке запуска продаж. Роялти отсутствуют.

Организация продаж и продвижения проекта:

1. **Сайт проекта.** Создается в формате интернет-магазина, но в то же время с разделами полезной информации по выбору и свойствам сыров (формат онлайн-энциклопедии сыроварения) и активным блоком продаж и акций. Плотно увязывается с социальными сетями. Особенно тщательно прорабатывается SMM сайта.
2. **Группы в социальных сетях.** Основной инструмент формирования активного сообщества друзей и клиентов проекта. ВКонтакте, Фейсбук, Инстаграм. Конкурсы, викторины, видео-ролики, интересный и цепляющий аудиторию контент. Постоянное живое общение и взаимодействие с аудиторией.
3. **Ю-Туб и ТикТок каналы.** Видео сырных мастер-классов и онлайн-дегустации сыра. Видео приготовления блюд с сырами нашей сыроварни.
4. **Мероприятия.** Собственные мероприятия, такие как праздник сыра или мастер-классы по сыроварению, выездные промо-дегустации. Сторонние мероприятия – ярмарки, фестивали, выставки, Дни города, конференции и прочие события, на которых можно устроить дегустацию с обсуждением достоинств разных сортов сыра.
5. **Информационные каналы.** СМИ, новостные ресурсы, интернет-сообщества и форумы, онлайн-доски и информационные порталы, Яндекс-Директ;
6. Производство

Производственный цикл включает:

Закупку высококачественного сыропригодного молока (на первом этапе - коровьего, затем можно будет закупать небольшими партиями козье и овечье молоко для особых сортов сыра)

Доставку молока на предприятие

Приемка, лабораторная проверка качества поступившего молока, охлаждение и сепарация молока

Переработка молока на сырное зерно и творог (основа будущих творожных сыров).

Распределение сырного зерна и творога по технологическим процессам производства различных видов сыра.

Сорта сыра, не требующие выдержки (плавленый, творожный, копченый, и т.д.) отправляются на упаковку и на склад готовой продукции, откуда уходят в систему продаж.

Сорта сыра, требующие выдержки, отправляются в сырное хранилище. По истечении необходимого срока выдержки эти сыры упаковываются и отправляются на склад готовой продукции, откуда уходят в систему продаж.

Для каждого планируемого сорта сыра технолог предприятия выстраивает соответствующий этому сорту технологический процесс, которого сотрудники строго придерживаются. На каждом этапе процесса осуществляется лабораторный, темпоральный, визуальный и оганолептический контроль всех процедур процесса и состояния самого продукта.

На первом этапе планируется сразу выработать определенное количество твердых и полутвердых сыров и поместить их на вылеживание, после чего сконцентрироваться на выпуске сыров, не требующих длительного вылеживания (мягкие, сычужные, творожные и т.д.). Линейка сортов тоже будет расширяться поэтапно, по мере проработки каждого сорта и получения уверенности в стабильности технологического процесса и качественных показателей данного сорта.

1. Организационный план

В зависимости от применимого инвестиционного финансирования и интересов инвесторов организационно-правовая форма может быть реализована в виде ООО или международного совместного предприятия.

Производственный офис проекта будет располагаться непосредственно на производственной базе Камешкирского сырзавода - в Пензенской области, в районном центре Русский Камешкир. Коммерческий офис проекта будет располагаться в столице региона – городе Пенза. По мере развития проекта планируется создание коммерческого офиса в столице России – Москве.

Производственный офис будет решать все вопросы закупки сырья, производства, упаковки, хранения и транспортировки продукции, обеспечения технологических процессов и контроля производства. Здесь же будет находиться бухгалтерия проекта.

Коммерческий офис будет решать все вопросы маркетинга, продвижения проекта, брендинга, франчайзинга, организации и осуществления продаж, договорной работы с контрагентами. Помимо самого офиса здесь также будет находится небольшой перевалочный склад для отпуска продукции непосредственно потребителям.

Кроме того, планируется открытие по одной торговой точке в каждом крупном районе города Пенза. Точки будут располагаться в крупных проходных торгово-развлекательных центрах.

В производственное подразделение проекта потребуется:

Главный технолог (Заведующий производством) - 1 чел: разрабатывает и контролирует технологию производства, организует производственный процесс, распределяет ежедневные задачи мастеру и бригадиру;

Мастер -1 человек: обеспечивает функционирование всех текущих производственных процессов, руководит персоналом, выполняет указания Главного технолога;

Кладовщик -2 человека: принимают на хранение продукцию, отпускают продукцию со склада, перемещают продукцию по складу, переворачивают и обрабатывают хранящийся сыр;

Бригадир (Старший смены) -1 человек: руководит сменой, обеспечивает правильность и качество производства работ;

Смена-9 человек: выполняют все необходимые работы по производству сыра;

Кочегар – 2 человека: обеспечивают работу котельной;

Инженер -1 человек: поддерживает работоспособность оборудования и коммуникаций, руководит работой слесарей;

Слесарь 2 человека – поддерживают работоспособность оборудования и коммуникаций;

Грузчик – 3 человека: производят погрузо-разгрузочные работы;

Сторож – 3 человека: обеспечивают охрану производственного комплекса;

 Водитель - 2 человека: перевозят сырье и продукцию; Бухгалтер 2 человека: обеспечивают ведение бухгалтерского, налогового и производственного учета,

 Делопроизводитель – 1 человек: обеспечивает ведение документооборота по заявкам, приходу-расходу, отгрузкам, осуществляет коммуникации и коммерческим офисом,

Лаборант – 1 человек: обеспечивает лабораторный контроль качества сырья и продукции;

Итого: 31 человек

В коммерческое подразделение проекта потребуется:

Менеджер по продажам – 3 человека: обеспечивают выполнение плана продаж;

 Офис-менеджер – 1 человек: прием заявок, документооборот офиса, телефонные и интернет-коммуникации;

 Юрист- 1 человек: договорная работа, арбитражная и судебная практика, ведение документации;

Кладовщик – 2 человека: хранение, приемка и выдача продукции на перевалочном складе; Контент-менеджер – 1 человек: SMM, интернет-коммуникации, работа с аудиторией проекта; Сисадмин – 1 человек: поддержание работоспособности SRM, сайта проекта, помощь контент-менеджеру.

Курьер доставки -2 человека: доставка заказов потребителям

Продавец торговой точки – 8 человек: продажа в ТРЦ

Итого: 17 человек

Все организационные и рабочие процессы будут организованы через корпоративную SRM проекта, которая будет увязывать в одно рабочее пространство деятельность производственного подразделения и коммерческого офиса. В нее же будут интегрированы каналы сбора информации с корпоративного сайта проекта и из торговых модулей в социальных сетях проекта. Сюда же будут увязаны рабочие места продавцом в точках продаж.

1. План по финансовым показателям

**Расходы**

Для старта проекта существует потребность в финансировании подготовки производства и продаж к работе, а также в наличии оборотных средств.

**Подготовка производства к работе:**

Текущий ремонт кровли и помещений главного производственного корпуса – 1 900 000 рублей.

Усиление охранного периметра - 550 000 рублей

Водоподготовка воды на производство – 950 000 рублей

Подготовка транспорта к работе (страховки, АКБ, покрышки, мелкий ремонт) – 320 000 рублей

Подготовка котельной к работе (чистка котлов, профилактика оборудования) – 280 000 рублей

Подготовка оборудования к работе (профилактика, замена изношенных деталей, ремонт) –

1 065 000 рублей

Ремонт сепаратора-сливкоотделителя – 640 000 рублей.

Приобретение дополнительного оборудования для нужд проекта (диспергатор, формы, инструмент, складское оборудование) – 12 400 000 рублей

Приобретение расходников для производства (фильтра, шланги, прокладки и так далее) – 260 000 рублей.

Приобретение дополнительного лабораторного оборудования и реактивов – 520 000 рублей

Платежи коммунальным службам (газ, электричество) – 935 000 рублей

Подготовка офиса к работе ( расходники, интернет и т.д.) – 170 000 рублей

Легализационные расходы (сертификация продукции, получение необходимых заключений официальных органов, ХАССП, аттестация рабочих мест, ГО и ЧС) - 1 295 000 рублей

Накладные расходы (транспортные, командировочные и так далее) – 345 000 рублей

Итого по подготовке производства к работе: 21 680 000 рублей

**Подготовка офиса продаж к работе:**

Приобретение мебели, офисного и складского оборудования, расходников – 1 120 000 рублей

Создание и развитие веб-портала проекта – 290 000 рублей

Приобретение и внедрение корпоративной SRM – 480 000 рублей

Оборудование торговых точек в ТРЦ: 530 000 х 4 = 2 120 000 рублей

Создание бренд-бука и полноценная разработка стиля и имиджа проекта- 340 000 рублей

Расходы на легализацию (сертификация торговых точек, склада, рабочих мест, получение необходимых разрешений от государственных органов) – 590 000 рублей

Накладные расходы – 220 000 рублей

Итого по подготовке продаж к работе: 5 160 000 рублей

**Оборотные средства:**

Для выработки в месяц 20 тонн продукции (на старте) необходимо: 400 р (себестоимость усредненного килограмма продукции с упаковкой, транспортными и накладными расходами) х 20 000 =  8 000 000 рублей. Стартовый разрыв – 3 месяца. То есть, необходимо 24 000 000 рублей оборотных средств.

**Ежемесячные затраты:**

ФОТ

СЕО – 150 000 рублей ССО – 150 000 рублей

Главный технолог (Завпроизводством) - 1 чел: 130 000 рублей

Инженер -1 человек: 90 000 рублей;

Мастер - 1 человек: 60 000 рублей

Бригадир (Старший смены) -1 человек: 50 000 рублей

Кладовщик -2 человека: 2 х 34 000 = 68 000 рублей

Смена-9 человек: 9 х 38 000 = 342 000 рублей;

Кочегар – 2 человека: 2 х 30 000 = 60 000 рублей;

 Слесарь 2 человека: 2 х 38 000 = 76 000 рублей;

 Грузчик – 3 человека: 3 х 30 000 = 90 000 рублей;

Сторож – 3 человека: 3 х 25 000 = 75 000 рублей;

Водитель - 2 человека: 2 х 38 000 = 76 000 рублей;

Бухгалтер 2 человека: 2 х 45 000 = 90 000 рублей

 Делопроизводитель – 1 человек: 38 000 рублей

Лаборант – 1 человек: 45 000 рублей;

Менеджер по продажам – 3 человека: 3 х 38 000 = 114 000 рублей (+ премиальные из фонда мотивации продажников);

 Офис-менеджер – 1 человек: 45 000 рублей;

 Юрист- 1 человек: 60 000 рублей;

Кладовщик – 2 человека: 34 000 х 2 = 68 000 рублей

Контент-менеджер – 1 человек: 60 000 рублей;

 Сисадмин – 1 человек: 45 000 рублей

Курьер доставки -2 человека: 2 х 30 000 = 60 000 рублей

Продавцы торговых точек 8 х 30 000 = 240 000 рублей ( + премиальные из фонда мотивации продажников)

Итого: 2 282 000 рублей

Налоги на ФОТ (30% совокупно) = 684 600 рублей

Производственно-технологические затраты ( ремонт, расходники и так далее) – 180 000 рублей

Затраты на рекламу и продвижение проекта (средневзвешенная цифра с учетом всех запланированных каналов): 570 000 рублей.

Аренда коммерческого офиса и склада – 120 000 рублей.

Аренда мест в ТРЦ – 180 000 рублей

Коммунальные затраты 280 000 рублей.

Налоги (имущество, земля) - 62 000 рублей

Накладные и непредвиденные расходы (5% от общей суммы ежемесячных затрат): 217 930 рублей

Итого ежемесячных затрат: 4 576 530 рублей

Резерв на запуск проекта – 3 месяца, то есть 13 729 590 рублей

Итого на запуск проекта нужно **64 569 590** рублей.

**Доходы**

В первые полгода после запуска проекта планируется производить по 20 тонн продукции в месяц начиная с четвертого месяца от момента старта проекта. После того как проект достаточно разовьется, производство продукции будет увеличиваться сообразно развитию проекта в соответствии с нижеприведенным графиком:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  Срок от начала проекта | до 6 мес. | от 6 мес. до 1 года | от 1 года до 1,5 лет | от 1,5 до 2 лет | от 2 до 3 лет | с 3 лет |
| Количество продукции тонн/месяц | 20,00 | 24,00 | 39,00 | 46,00 | 69,00 | 84,00 |

Средневзвешенная цена продажи 1 килограмма сыра составит 867 рублей.

Таким образом, валовая доходность (ВД) от продажи 20 тонн продукции составит 867 х 20 000 = 17 340 000 рублей/месяц.

Валовая себестоимость (ВС) продукции составит 400 р (себестоимость усредненного килограмма продукции с упаковкой, производственными, транспортными и накладными расходами) х 20 000 = 8 000 000 рублей.

Таким образом валовая маржинальная прибыль (ВМП) составит 9 340 000 рублей.

Дисконтирование на брак по сырью и технологии (ДБСТ) – 5% от ВМП = 467 000 рублей

Ежемесячные затраты (ЕЗ): 4 576 530 рублей.

2% от объема продаж – фонд мотивации продаж (ФМП) = 346 800 рублей.

Налоги (Н) – 6 % от объема продаж – 1 040 400 рублей.

Итого ежемесячная расчетная прибыль проекта составит **2 909 270** рублей начиная с четвертого месяца после запуска проекта и до шестого месяца включительно.

Начиная с седьмого месяца и до одного года, согласно планам производства, производство продукции вырастет до 24 тонн в месяц ( на 20 %). Соответственно, пропорционально вырастут объемы затрат, кроме постоянных ежемесячных затрат, увеличение которых составит 4 %. Таким образом, мы получаем следующий расчет:

20 808 000 (ВД) – 9 600 000 (ВС) = 11 208 000 (ВМП) – 560 400 (ДБСТ) – 4 759 590 (ЕЗ +4%) – 416 160 (ФМП) – 1 248 480 (Н) = **4 223 370** рублей – ежемесячная расчетная прибыль проекта на период от 6 месяцев до одного года.

Начиная с одного года и до полутора лет, согласно планам производства, производство продукции вырастет до 39 тонн в месяц ( на 62,5 % по отношению к предыдущему показателю). Соответственно, пропорционально вырастут объемы затрат, кроме постоянных ежемесячных затрат, увеличение которых составит 12 %. Таким образом, мы получаем следующий расчет:

33 813 000 (ВД) – 15 600 000 (ВС) = 18 213 000 (ВМП) – 910 650 (ДБСТ) – 5 330 740 (ЕЗ +12%) – 676 260 (МП) – 2 028 780 (Н) = **9 266 570** рублей – ежемесячная расчетная прибыль проекта на период от с одного года и до полутора лет.

Начиная с полутора до двух лет, согласно планам производства, производство продукции вырастет до 46 тонн в месяц ( на 18 % по отношению к предыдущему показателю). Соответственно, пропорционально вырастут объемы затрат, кроме постоянных ежемесячных затрат, увеличение которых составит 3,6 %. Таким образом, мы получаем следующий расчет:

39 882 000 (ВД) – 18 400 000 (ВС) = 21 482 000 (ВМП) – 1 074 100 (ДБСТ) – 5 522 640 (ЕЗ +3,6%) – 797 640 (МП) – 2 392 920 (Н) = **11 694 700** рублей – ежемесячная расчетная прибыль проекта на период с полутора до двух лет.

Начиная с двух лет до трех лет, согласно планам производства, производство продукции вырастет до 69 тонн в месяц ( на 50 % по отношению к предыдущему показателю). Соответственно, пропорционально вырастут объемы затрат, кроме постоянных ежемесячных затрат, увеличение которых составит 10 %. Таким образом, мы получаем следующий расчет:

59 823 000 (ВД) – 27 600 000 (ВС) = 32 223 000 (ВМП) – 1 611 150 (ДБСТ) – 6 074 900 (ЕЗ +10%) – 1 196 460 (МП) – 3 589 380 (Н) = 1**9 751 110** рублей – ежемесячная расчетная прибыль проекта на период с двух лет до трех лет.

Начиная с трех лет, согласно планам производства, производство продукции вырастет до 84 тонн в месяц ( на 21,7 % по отношению к предыдущему показателю). Соответственно, пропорционально вырастут объемы затрат, кроме постоянных ежемесячных затрат, увеличение которых составит 4,3 %. Таким образом, мы получаем следующий расчет:

72 828 000 (ВД) – 33 600 000 (ВС) = 39 228 000 (ВМП) – 1 961 400 (ДБСТ) – 6 336 120 (ЕЗ +4,3 %) – 1 456 560 (МП) – 4 369 680 (Н) = **25 104 240** рублей – ежемесячная расчетная прибыль проекта на период с трех лет .

Таким образом, мы получаем следующий график роста прогнозной ежемесячной прибыли проекта (ПЕП) :

Как у любого коммерческого начинания у данного проекта есть определенные риски, которые необходимо учесть и компенсировать.

Обычно риски коммерческих проектов оцениваются в соответствии со следующей шкалой оценки влияния рисков:



Следует отметить следующие риски проекта:

- риск увеличения закупочных цен на сырье и необходимые ингредиенты для производства сыра / Коэффициент риска 0,2/ Риск частично нивелируется чёткими долгосрочными контрактами с крупными производителями молока и поставщиками ингредиентов, с указанием в них фиксированных цен на весь срок контракта с пороговыми значениями возможного изменения этих цен.

- риск технических и производственных сбоев, увеличивающих срок производства продукции / Коэффициент риска 0,1/ Риск частично нивелируется пошаговой алгоритмизацией производственных процессов и жестким контролем над их исполнением, технической поверкой и подготовкой оборудования к работе, своевременным техническим обслуживанием и контролем за процессом эксплуатации

- риск аварий и поломок оборудования в процессе производственной деятельности / Коэффициент риска 0,1/ Риск частично нивелируется технической поверкой и подготовкой оборудования к работе, своевременным техническим обслуживанием и контролем за процессом эксплуатации

- риск производственного брака / Коэффициент риска 0,2/ Риск частично нивелируется пошаговой алгоритмизацией производственных процессов и жестким контролем над их исполнением, жестким входным контролем сырья и ингредиентов, четким следованием требованиям трудовой дисциплины

- риск срыва сроков поставки заказанного или оплаченного товара / Коэффициент риска 0,1/ Риск частично нивелируется пошаговой алгоритмизацией производственных процессов и процессов доставки продукции потребителю, жестким контролем над их исполнением, четким следованием требованиям трудовой дисциплины

- риск недостаточного уровня спроса на продукцию из-за снижения доходов населения или недостаточной компетенции продажников товара / Коэффициент риска 0,2/ Риск частично нивелируется четкостью выполнения маркетингового плана проекта, малой волатильностью спроса у целевой аудитории проекта, грамотным формированием команды продаж и отслеживанием уровня её мотивированности.

- риск форс-мажорных обстоятельств из-за решения государственных органов или наступления чрезвычайных ситуаций (например, закрытие значительной доли корпоративных клиентов из-за пандемии) / Коэффициент риска 0,1/ Риск частично нивелируется значительной диверсификацией целевой аудитории проекта и возможностью сконцентрироваться на других каналах продаж

- риск несвоевременной или неполной реализации продукции и затоваривания /Коэффициент риска 0,1/ Риск частично нивелируется четкостью выполнения маркетингового плана проекта, грамотным формированием команды продаж и отслеживанием уровня её мотивированности.

- риск нехватки кадровых резервов с необходимым уровнем компетенций и дисциплины /Коэффициент риска 0,2/ Риск частично нивелируется достаточно высоким уровнем заработных плат на проекте (особенно для сельской местности), высоким уровнем безработицы в Пензенской области и возможностью привлечения и поселения на территории предприятия вахтовиков

- риск конкуренции / Коэффициент риска 0,05/ Риск нивелируется уникальностью проекта, выбором четких параметров целевой аудитории проекта и достаточно свободной нишей в выбранном сегменте рынка

- риск сбоя в работе поставщиков (смежников) и задержек поставки сырья, ингредиентов, упаковки /Коэффициент риска 0,1/ Риск частично нивелируется чёткими долгосрочными контрактами с крупными производителями молока, поставщиками ингредиентов и упаковки, с указанием в них штрафных санкций за срыв или задержку поставок

- риск затягивания сроков в разрешительной системе (получение сертификатов, разрешений и так далее) / Коэффициент риска 0,05/ Риск нивелируется четкими договорами со структурами, обеспечивающими необходимое разрешительное сопровождение, а также низкой практической вероятностью подобных проблем

- риск поставки некачественного сырья, ингридиентов, упаковки или поставки в ненадлежащем объеме / Коэффициент риска 0,2/ Риск частично нивелируется жестким входным контролем сырья и ингредиентов, чёткими долгосрочными контрактами с крупными производителями молока, поставщиками ингредиентов и упаковки, с указанием в них штрафных санкций за поставку некачественной продукции или за недопоставку

- риск потери времени на ремонтных или монтажных работах, на транспортировке, на обучении персонала и формировании технологических процессов / Коэффициент риска 0,2/ Риск частично нивелируется жестким следованием графику запуска проекта, пошаговой алгоритмизацией производственных (технологических) процессов и процессов ремонта (монтажа), жестким контролем над их исполнением, четким следованием требованиям трудовой дисциплины

- риск недостаточного финансирования проекта / Коэффициент риска 0,4/ Риск частично нивелируется грамотно проработанным инвестиционным и финансовым планом проекта и усилиями команды проекта по обеспечению его финансированием

Для компенсирования влияния факторов риска на показатели проекта применяется динамическое рисковое дисконтирование прогнозной ежемесячной прибыли проекта в зависимости этапа реализации проекта. Наиболее вероятное влияние факторов риска предполагается на начальных этапах проекта, в то время как к моменту выхода проекта на плановую мощность влияние факторов риска значительно снижается.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Срок от начала проекта | до 6 мес. | от 6 мес. до 1 года | от 1 года до 1,5 лет | от 1,5 до 2 лет | от 2 до 3 лет | с 3 лет |
| ПЕП | 2 909 270 | 4 223 370 | 9 266 570 | 11 694 700 | 19 751 110 | 25 104 240 |
| Ставка рискового дисконтирования | 50%  | 35% | 25% | 15% | 10% | 5% |
| ПЕП после дисконтирования | 1 454 635 | 2 745 190 | 6 949 927 | 9 940 495 | 17 775 999 | 23 849 028 |

Для обеспечения роста показателей производительности и продаж часть прибыли проекта должна быть реинвестирована в проект с целью создания условий для роста проекта ( создание дополнительных рабочих мест, закупки нового оборудования, ремонт помещений, расширение сети торговых точек и так далее). Для этой цели применяется динамическая ставка реинвестирования, дисконтирующая основные показатели плановой прибыли проекта по следующему алгоритму:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Срок от начала проекта | до 6 мес. | от 6 мес. до 1 года | от 1 года до 1,5 лет | от 1,5 до 2 лет | от 2 до 3 лет | с 3 лет |
| Ставка реинвестирования | 0%  | 35% | 20% | 35% | 20% | 0% |
| ПЕП после реинвестирования | 1 454 635 | 1 784 373 | 5 559 942 | 6 461 322 | 14 220 800 | 23 849 028 |

Как видно из таблицы на начальном и на конечном этапе ставка реинвестирования не применяется. На начальном этапе работают основные средства, задействованные на старте проекта, а на конечном этапе достигнута плановая мощность проекта и дальнейшее расширение проекта будет планироваться отдельно. Увеличение ставки реинвестирования в период с 6 месяцев до 1 года и в период с 1,5 до 2 лет обусловлено необходимостью достижения значительного увеличения показателей эффективности проекта в периоды, следующие за указанными выше.

Исходя из приведенного выше, график дисконтированной прогнозной ежемесячной прибыли (ДПЕП) проекта будет выглядеть следующим образом:

Исходя из приведенных данных, точка безубыточности проекта (64 569 590 рублей) будет достигнута за счет аккумуляции дисконтированной прогнозной ежемесячной прибыли проекта через: 4 363 905 (три месяца из периода до 6 месяцев) + 10 706 238 (период от 6 месяцев до 1 года) + 33 359 652 (период от 1 года до 1,5 лет) + 19 383 966 (3 месяца из периода после 1,5 лет) = 67 813 761 рублей, то есть через **1 год и 9 месяцев** после старта проекта.

1. Инвестиционный план

Команда проекта рассматривает несколько вариантов финансирования его запуска и реализации. За точку отсчета принимаются следующие параметры проекта:

* Общая оценка проекта в инвестиционных целях составляет 150 000 000 рублей на старте проекта.
* Одна инвестиционная доля проекта, равняется 1% общей оценочной стоимости проекта и оценивается в 1 500 000 рублей.
* Старт проекта осуществляется только после получения всей необходимой суммы инвестиционного финансирования, то есть не менее 64 569 590 рублей.
* Прибыль между инвестором распределяется согласно величине их доли.
* Инвестору может быть распределено не более 45 % долей проекта. 5% долей резервируется в качестве опционов в целях дальнейшей мотивации ключевых сотрудников команды проекта.
1. Стратегический инвестор

В качестве стратегического инвестора рассматриваются организации или предприниматели, готовые инвестировать в проект всю необходимую для его запуска сумму – не менее 64 500 000 рублей.

Условия сотрудничества для стратегического инвестора:

Заключение с стратегическим инвестором контракта стратегического инвестирования проекта, в котором определяются все вопросы инвестиционного сотрудничества.

Стратегический инвестор получает 45% долю в проекте

Стратегический инвестор имеет право назначить своего представителя в проекте на должность финансового директора (CFO) проекта. Этот представитель наделяется всеми правами CFO проекта, контролирует финансовые потоки, отчетность и имеет право совещательного голоса при принятии финансовых решению наряду с СЕО и СВО.

По желанию стратегического инвестора его доля в проекте может быть закреплена передачей ему соответствующего числа долей в ООО или международного совместного предприятия, созданного как основная организационно-правовая форма проекта.

Стратегический инвестор имеет право в любой момент контролировать любые рабочие и финансовые процессы проекта, получать любые необходимые отчеты от команды проекта.

Стратегический инвестор имеет право выйти из проекта в любой момент путем продажи своей доли другому стратегическому инвестору или путем продажи по частям нескольким миноритарным инвесторам.

Стратегический инвестор имеет право на выкуп его доли проектом после окончания запланированного в настоящем документа срока реализации проекта (3 года от старта проекта) по цене, указанной в контракте стратегического инвестирования проекта.

Дополнительной привилегией стратегического инвестора является увеличенный размер возврата инвестированных средств из прибыли проекта до момента достижения точки окупаемости инвестиций. Исходя из этого, финансовая таблица стратегического инвестирования (при инвестициях в размере 64 500 000 рублей) будет выглядеть следующим образом:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Срок от начала проекта | до 6 мес. | от 6 мес. до 1 года | от 1 года до 1,5 лет | от 1,5 до 2 лет | от 2 до 3 лет | с 3 лет |
| ДПЕП  | 1 454 635 | 1 784 373 | 5 559 942 | 6 461 322 | 14 220 800 | 23 849 028 |
| % возврата из ДПЕП в мес. | 1 018 245 (70%) | 1 249 061 (70%) | 3 891 960(70%) | 4 522 925(70%) | 9 954 560(70% – 1 месяц периода)6 399 360 (45% - остаток периода) | 10 732 062 (45%) |
| Совокупный % возврата из ДПЕП за период |  3 054 735 | 7 494 366  | 23 351 760 | 27 137 550 | 80 347 520 | 128 784 750 (за 1 год после 3 лет) |

Таким образом, мы видим, что окупаемость инвестиций для стратегического инвестора будет достигнута через **2 года и 1 месяц** от момента старта проекта. Через **2 года и 11 месяцев** сумма возврата инвестиций **удвоится**, а через **4 года** от момента старта проекта сумма возвращенных средств достигнет **270 миллионов** рублей, то есть в четыре с лишним раза превысит первичные инвестиции.

Дополнительной гарантией возврата инвестиций стратегическому инвестору может быть инвестирование в форме конвертируемого займа. Такая форма инвестирования подразумевает оформление инвестиционного взноса как займа проекту с возможностью конвертации суммы займа в инвестиционные доли проекта по истечении срока займа. Если проект успешен, стратегический инвестор получает соответствующие доли проекта, если что-то пошло не так – ему возвращается сумма займа с процентами за использование заемных средств. Процент по займу составляет 5 % годовых. Займ оформляется на 2 года. По истечении этого срока стратегический инвестор должен определиться – получает он обратно сумму займа с процентами или конвертирует средства займа в доли проекта с правом получения соответствующей доли от прибыли проекта.

1. Кредит

Команда проекта рассматривает привлечение финансирования проекта в виде кредитных средств под разумный банковский процент. В качестве обеспечения кредита возможно предоставление в залог недвижимого имущества и оборудования Камешкирского сырзавода, а также поручительство основателей проекта.

Команда проекта также будет рада рассмотреть иные приемлемые варианты финансирования проекта. Любые дополнительные сведения о проекте, финансовые расчеты, правоустанавливающие и иные документы могут быть предоставлены командой проекта заинтересованным лицам по запросу.

Спасибо за внимание!