

2021

# Бизнес-план создания магазина элитных сыров



## Оглавление

<b>1. Резюме</b> .....	<b>3</b>
1.1. Сущность результатов бизнес-планирования .....	3
1.2. Планируемые показатели эффективности .....	3
1.3. Источники финансирования .....	4
<b>2. Описание бизнес-идеи, целей проекта</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Анализ рынка</b> .....	<b>4</b>
3.1. Общая характеристика рынка .....	4
3.2. Клиентская целевая группа .....	9
3.3. Оценка существующего спроса .....	10
3.4. Ожидаемая конкуренция .....	10
<b>4. Маркетинговый план</b> .....	<b>16</b>
4.1. Концепция маркетинга .....	16
4.2. План продаж .....	16
4.3. Тактика маркетинга .....	17
4.3.1. Развитие продукта .....	17
4.3.2. Каналы сбыта .....	18
4.3.3. Ценообразование .....	18
4.3.4. Программа продвижения .....	19
<b>5. Организационный план</b> .....	<b>19</b>
5.1. Разрешительные документы .....	19
5.2. Штатное расписание .....	19
5.3. Календарное осуществление проекта .....	19
<b>6. Материальные ресурсы</b> .....	<b>19</b>
6.1. Инвестиционные расходы .....	19
6.2. Косвенные расходы .....	20
6.3. Прямые расходы .....	20
6.4. Налоговое окружение .....	21
<b>7. Финансовый анализ</b> .....	<b>21</b>
7.1. Бюджет движения денежных средств .....	21
7.2. Прогнозный баланс .....	21
7.3. Бюджет доходов и расходов .....	21
7.4. Финансовые показатели .....	22
7.5. Показатели эффективности .....	22
7.6. Анализ безубыточности .....	23
7.7. Анализ чувствительности .....	23
<b>8. Анализ рисков</b> .....	<b>24</b>
8.1. Технологические риски .....	24
8.2. Организационный и управленческий риск .....	24
8.3. Риск материально-технического обеспечения .....	25
8.4. Финансовые риски .....	25
8.5. Экономические риски .....	25
<b>Приложение 1. Список победителей конкурса "Лучший сыр России 2020"</b> .....	<b>26</b>

## 1. Резюме

### 1.1. Сущность результатов бизнес-планирования

Инициаторы проекта планируют открыть в Санкт-Петербурге розничный магазин по продаже элитных сортов сыра.

Для реализации своих планов инициаторы бизнеса планируют выполнить следующие работы:

- .....

Инициаторы проекта планируют к концу первого года работы магазина довести его выручку до проектных значений (\*,\* млн. руб. в месяц), что обеспечит чистую прибыль более \*,\* млн. руб. в год без учёта инфляции.

### 1.2. Планируемые показатели эффективности

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

**Таблица 1. Показатели эффективности инвестиций**

Показатели	Единица измерения	Значение
Период планирования	мес.	**
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	* *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	**, *%
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	* *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	** *** **
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	**
Индекс доходности за период планирования		*, *

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие данные:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), составляющее более \* млн. руб. без учета терминальной стоимости и почти \*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД), составляющее \*\*, \*%.
- Проект окупается в течение \*\* месяцев с учётом дисконта.

Таким образом, **проект является экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.**

### 1.3. Источники финансирования

Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта – \* \*\*\* тыс. руб. ....

**Таблица 2. Направления финансирования, тыс. руб.**

Статья	Сумма
<b>Капитальные вложения</b>	
Здания и сооружения	***
Оборудование, НМА	* ***
<b>ИТОГО</b>	* ***
<b>Оборотный капитал</b>	
Финансирование оборотного капитала	* ***
<b>ИТОГО (капвложения и оборотный капитал)</b>	* ***

.....

**Рисунок 1. Структура финансирования по направлениям вложений**

### 2. Описание бизнес-идеи, целей проекта

Инициаторы проекта планируют открыть в Санкт-Петербурге розничный магазин по продаже элитных сортов сыра.

Анализ рынка показал (см. п. \*), что российский сырный рынок находится на подъёме. По потреблению сыров россияне существенно отстают от жителей развитых стран. Особенно это касается элитных сыров, потребление которых находится в РФ на зачаточном уровне. Прогнозируя постепенное приближение стандартов жизни жителей РФ к стандартам развитых европейских стран, можно ожидать существенный рост потребления элитных сыров в РФ по мере роста благосостояния и информированности жителей.

Однако, нужно отметить, что рынок элитных сыров не будет расти сам по себе, без активного участия энтузиастов этого бизнеса. Для привлечения потребителей инициаторам бизнеса нужно будет организовать активную рекламу, таргетированную на целевую аудиторию.

Для реализации своих планов инициаторы бизнеса планируют выполнить следующие работы:

- .....

Инициаторы проекта планируют к концу первого года работы магазина довести его выручку до проектных значений (\*,\* млн. руб. в месяц), что обеспечит чистую прибыль более \*,\* млн. руб. в год без учёта инфляции.

### 3. Анализ рынка

#### 3.1. Общая характеристика рынка

Сыр – один из самых потребляемых натуральных пищевых продуктов во всем мире. В настоящее время насчитывается более \*\*\* видов сыра и около \*\*\*\* разновидностей данного продукта<sup>1</sup>. Однако в мировом сыроделии нет единой классификации сыров. В разных странах производятся сыры с одинаковыми названиями, но отличающиеся технологией изготовления, и наоборот, сыры, сделанные по одной технологии, но имеющие разные названия.

В настоящее время объём мирового рынка сыра в денежном выражении превышает \*\* млрд долл.

Ведущие производители сыра – .....

Структура мирового производства сыра:

- Страны ЕС – \*\*, \* %,
- США – \*\*%,
- РФ – \*, \*%,
- Другие страны – \*\*%.

Крупнейшие экспортёры сыра и сырных продуктов: ....

Крупнейшие импортёры сыра и сырных продуктов: ....

Для России рынок сыров является одним из наиболее важных стратегических продовольственных рынков. Сыры и продукты сырные составляют \*\*% молочного российского рынка в стоимостном выражении. При достаточно невысоком уровне среднелюбового потребления по абсолютным розничным продажам сыра в натуральном выражении Россия входит в пятерку ведущих стран мира после США, Франции, Германии и Бразилии<sup>2</sup>.

Российское производство сыров преимущественно сосредоточено в регионах страны, которые хорошо обеспечены сырьем. ТОП Федеральных округов России по производству сыров и сырных продуктов: .....

Объём российского рынка элитных сыров — около \*\*\* тысяч тонн в год<sup>3</sup>.

Качество сыров во всем мире оценивается специально подготовленными экспертами и специальными ассоциациями<sup>4</sup>. Из большого количество сортов именно они отвечают за выбор лучших представителей. Это и будут сыры высочайшего качества, которые называются “элитными”. Обычно такие сыры, в первую очередь, имеют яркий выраженный вкус и специфический аромат, характерный внешний вид и высокий уровень цен, дополняют многие покупатели-гурманы. Однако, помимо вышеперечисленного, сырами элитного класса могут называться лишь те высококачественные продукты, которые изготавливаются из сырого непастеризованного молока. Это может быть коровье молоко, овечье или козье, а также их смесь или более редкие варианты из оленьего молока или даже сыры из молока буйволиц, например, знаменитая итальянская Моцарелла.

1 \*\*\*\*.//\*\*\*\*\*.\* \*\*/\*1185/

2 \*\*\*\*.//\*\*\*\*\*.\* \*\*/\*\*\*\*\*\*.\* \*\*?\*\*\*\*\*\*=2611

3 \*\*\*\*.//\*\*\*\*\*.\* \*\*/\*\*\*\*\*\*/184357/

4 \*\*\*\*.//\*\*\*\*\*.\* \*\*/\*\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

.....

## Рисунок 2. Структура российского рынка сыра и продуктов сырных

Производство любого сыра — процесс сложный и трудоемкий, требующий огромного мастерства. Изготовление сыров из непастеризованного молока можно сравнить с искусством лучших мастеров. Такие сыры чаще всего производят на небольших семейных сыроварнях вручную по особым, строго засекреченным рецептам и технологиям крошечными партиями. Упаковка таких продуктов и короткий срок годности, часто исчисляемый несколькими днями, не дают возможности производителям развивать продажи и организовывать экспортные поставки, поэтому эти великолепные продукты можно попробовать лишь в регионе производства.

Ещё в \*\*\*\* году чуть меньше одной трети рынка элитных сыров составляла контрабанда.

К настоящему моменту ситуация значительно изменилась. Крупные российские производители в условиях сложившейся ситуации с поставкой сыров из-за рубежа после введения эмбарго были вынуждены наладить сырное производстволюбившихся россиянам сортов сыра, что оказалось не просто, так как не было ни специального оборудования, ни технологов, обладающих достаточными знаниями<sup>5</sup>.

Активно стали продаваться белорусские сыры, замещающие популярные твёрдые и полутвёрдые привозные ранее из-за рубежа сорта: пармезан, дор-блю и другие.

Российские производители в сложившейся сложной ситуации для восстановления спроса наладили производство твёрдых и полутвёрдых сыров, схожих по вкусовым качествам с легендарными Пармезаном, Эдамом, Маасдамом. Спрос на данные виды сыров российского производства есть, и цена значительно отличается от зарубежных аналогов, что положительно отражается на реализации отечественной продукции.

Сейчас в нашей стране можно купить сыры как российского, так и иностранного производства, за исключением сыров из стран ЕС. Основные страны производители, встречающиеся на прилавках магазинов: это Россия, Беларусь (в основном мягкие и полутвёрдые сыры) и Швейцария (в основном полутвёрдые и твёрдые сыры)<sup>6</sup>.

Российский рынок сыра с \*\*\*\* года демонстрирует уверенный рост на \*-% в год в натуральном выражении<sup>7</sup>. В настоящий момент \*\*% потребления сыров обеспечивается внутренним производством, экспорт сыров составляет % от объёма производства. Среди импортной продукции преобладают сыры белорусского производства.

5 \*\*\*\*://\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*

6 \*\*\*\*://\*\*.\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\_\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\_\*\_\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*\*-1014062

7 \*\*\*\*://\*\*.\*.\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*/

.....

### Рисунок 3. Потребление в России сыров и сырных продуктов, тыс. тонн

Несмотря на кризисные явления в экономике, вызванные пандемией COVID-\*\*, рост производства сыра продолжился и в текущем году<sup>8</sup> – см. Таблица 3.

Таблица 3. Производство сыра в РФ

	****	****	****	Январь-декабрь ****	Январь-декабрь **** в % к январю-декабрю ****	Январь-май ****	Январь-май **** в % к январю-маю ****
Сыры, тыс. тонн	***	***	***	***	*** , *	***	*** , *

В \*\*\*\* году благодаря изменениям в техрегламенте "О безопасности молока и молочной продукции", внедрению системы "Меркурий" и разделению продуктовых полок на "молочные" и "немолочные" рынок сыров значительно обелился. Доля фальсифицированной продукции сильно сократилась, а со стороны сыродельных компаний был сформирован дополнительный спрос на сырье.

Несмотря на то, что доходы населения на протяжении долгого периода времени не меняются, потребление будет медленно расти как минимум из-за того, что любая конкуренция приводит к увеличению спроса. Драйверами роста потребления станет улучшение качества сыра из-за роста качества производимого в России молока, а также опыт и развивающаяся технологичность крупных заводов. Кроме того, рост ассортимента также повысит спрос со стороны потребителей.

Одним из важных препятствий на пути развития высококачественных деликатесных сыров является длительный цикл производства, который иногда занимает более года<sup>9</sup>. Таким образом, производитель не может ускорить процесс оценки качества, применить изменения в технологии и рецептуре. Естественным образом с течением времени технологическое несовершенство производства нетрадиционных для России сыров будет сокращаться. Потенциал сохраняется и для развития растущего сектора частного фермерства, «крафтовых» сыроварен. Конкурируя в премиальном ценовом сегменте с крупными компаниями, частные фермеры имеют несомненное преимущество в более экологичном, натуральном позиционировании своих продуктов, но маленький объем производства не позволяет им экономить на масштабах и выходить в крупные каналы сбыта.

8 \*\*\*\*.//\*\*\*\*.\*\*\*.\*/\*\*\*\*/11188

9 \*\*\*\*.//\*\*\*\*.\*\*\*.\*/\*\*\*\*.\*\*\*?\*\*\*\*\*=2611

## Перспектива

Еще пять лет до уровня насыщения оптимистично отводят нашему рынку эксперты<sup>10</sup>. Затем .....

По данным международной Молочной федерации (IDF), потребление сыра на душу населения в РФ в \*\*\*\* году составило \*,\* килограмма (\*,\* килограмма – в \*\*\*\* году)<sup>11</sup>.

Страны-лидеры по потреблению сыра на этот же период – это:

- Греция – \*\*, \* кг/чел.;
- Франция – \*\*, \* кг/чел.;
- Финляндия – \*\*, \* кг/чел.;
- Дания – \*\*, \* кг/чел.;
- Германия – \*\*, \* кг/чел.;
- США – \*\*, \* кг/чел.

То есть потенциал роста рынка сыра в России огромный.

Ещё в большей степени жители РФ отстают от Европы по потреблению элитных сортов сыра. Этот рынок ещё предстоит формировать его участникам.

..... рассчитывает показатель потенциала рынка<sup>12</sup>. Несмотря на то, что потенциал рынка – условный показатель, вероятность достижения которого близка к нулю, его сравнение с фактическим объемом продаж в текущем году помогает оценить уровень насыщенности рынка. Неиспользованный потенциал твердых и мягких сыров в абсолютном выражении .... (Рисунок 4). Если оценивать неиспользованный потенциал относительно размера рынка, то станет очевидно, что мягкий сыр .... Что касается переработанного сыра, то, как видно из графика, .....

.....

### **Рисунок 4. Неиспользованный потенциал роста по категориям сыров, тыс. т**

... прогнозирует .... (Рисунок 5). Согласно прогнозу, категория с самым высоким потенциалом рынка, ..... Российские производители таких сыров, как моцарелла, маскарпоне и рикотта, смогли предложить потребителям достаточно широкий ассортимент по умеренным ценам. За счет более короткого пути между производством и прилавком российские продукты даже выигрывают у импортных в плане свежести, что для мягких сыров особенно важно.

.....

### **Рисунок 5. Прогноз роста розничных продаж сыра по категориям до \*\*\*\* года**

10 \*\*\*\*.://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/388689-\*\*\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*-2019-\*\*\*\*\_\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*\*

11 \*\*\*\*.://\*\*\*\*\*.\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*.\*\*\*?\*\*\*\*\*=2667

12 \*\*\*\*.://\*\*\*\*\*.\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*.\*\*\*?\*\*\*\*\*=2611





традиционными сыры твердых и (в меньшей степени) рассольных сортов, в отличие от Западной Европы, где более популярны мягкие сыры и сыры с плесенью.

У потребителей сыра нет четко выраженного предпочтения мест покупки сыров. .... д.

Конечно, для покупки элитного сыра люди пойдут в ближайший сырный магазин. То есть основная аудитория – жители ближайшего к магазину района. Однако, истинные любители поедут за любимым сортом сыра и комфортной обстановкой покупки и на другой конец города.

Обычная частота покупки этого продукта – \*-\* раза в месяц. Но встречаются и гурманы, покупающие сыр \*-\* раза в неделю.

Средняя стоимость покупки – до \*\*\*\* руб. Из этого ряда выбиваются покупки сырных тарелок и корзин, стоимость которых может достигать до \*\* и более тыс. руб. Такие наборы, обычно, покупаются для подарка и должны быть соответствующим образом оформлены.

Небольшие покупки чаще делают .....

Хотя сыр едят в любом возрасте (если нет ограничений по здоровью), целевая аудитория для активного продвижения – это .....

### 3.3. Оценка существующего спроса

В Санкт-Петербурге проживают \*,\* млн жителей.

По информации ... потенциальными потребителями "элитных" сыров в России являются только \*% населения. То есть в Санкт-Петербурге таких потребителей около \*\*\* тыс. чел., причём делить их придётся примерно на \*\* конкурентов.

То есть целевая аудитория планируемого магазина \*\* тыс. чел. По информации владельца "Сырный сомелье" средний чек в магазине \*\*\* рублей<sup>15</sup>. С учётом средней частоты покупок \* раз в месяц, оценка существующего спроса – \*,\* млн. руб.

Однако, при формировании целевого показателя выручки нужно иметь в виду, что выше рассчитана **потенциальная** аудитория. Этих потребителей ещё нужно проинформировать, привлечь в магазин, заинтересовать ассортиментом и ценами, обслужить и сохранить, как постоянных покупателей.

### 3.4. Ожидаемая конкуренция

Конкуренцию будущему магазину будут составлять несколько специализированных сырных торговых точек и сырные отделы в магазинах высокого позиционирования.

#### **Сырный сомелье**

---

<sup>15</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/







Ферма Сыроварня "Деревня" располагается в \*\* километрах от Северной столицы в деревне Матокса Всеволожского района. Это молодое предприятие, основанное в \*\*\*\* году.

Ассортимент представлен в более \*\* сортах сыра, производимого из коровьего, козьего и овечьего молока. В продаже — мягкие и выдержанные сыры, с дюжину видов сыров с плесенью, и твёрдые выдержанные, элитные и разнообразные сыры, главное, изготовленные из натуральных, деревенских, чистых ингредиентов. Вся продукция готовится из свежего цельного молока, которое не содержит гормоны, антибиотики, консерванты и другие достижения современной химии.

Весьма популярны сыры из "Деревни": шоколадный Камамбер с мёдом, Сердечко-Бри из коровьего молока, Сыр Шевр из козьего молока - мягкий кремовый в обсыпке в корзинке с сеном, другие сырны корзины для гурманов и любителей молодых сыров или с плесенью. Для некоторых видов сыра даже разработана уникальная авторская рецептура. Это начинающие завоёвывать признание покупателей Люн Бланш и Матоксоль.

Не забывает "Деревня" и про маленьких покупателей, для которых готовят наилучшую продукцию. Регулярно проходят увлекательные экскурсии, общение с животными и природой, запоминающееся мероприятие для детей и их родителей на Ферме-сыроварне "Деревня".

#### **Успенское подворье монастыря "Оптина пустынь"**

В Выборгском районе в посёлке "Сосновый Бор" находится подсобное хозяйство Успенского подворья монастыря "Оптина пустынь".

В монастырях с давних времен развивали традиции здоровой деревенской пищи. Поэтому, не сомневаясь ни на йоту в качестве монастырской продукции, петербуржцы приобретают тут сыры, молоко и другие продукты. Именно в Успенском подворье можно попробовать и взять с собой вкуснейшие сыры, брынзу, молоко, сливочное масло.

#### **Василеостровская Сыроварня**

Это крафтовая сыроварня, которая производит экологически чистую продукцию премиального качества только из цельного фермерского молока и натуральных ингредиентов. Предприятие выпустило первую партию сыра в \*\*\*\* году.

Возрождая традиции Российского сыроварения и следуя Европейской практике, Василеостровская Сыроварня производит новые оригинальные продукты, отвечающие требованиям современного рынка.

Основная линейка продукции сыроварни — это мягкие, полутвердые и твердые сыры, сыры с белой плесенью и другие сыры.

#### **Инновационная частная сыроварня "RED"**

Сыры ООО "Крепость", которые производятся под брендом "RED" на частной сыроварне, обладают настоящим сливочным вкусом. Ведь их изготавливают из натурального молока, которое дают коровы \*-х частных фермерских хозяйств Ленинградской области и Республики Карелия.

Сыр производится из самого свежего и натурального молока, без добавления красителей и консервантов, с использованием закваски и ферментов только микробного происхождения без применения сычуга, благодаря чему продукция рекомендована для здорового питания детей, вегетарианцев и всех людей, кто заботится о своем здоровье.

Достаточно востребованным сыром данного бренда в Северной столице является итальянский мягкий сыр Качотта, а также с наполнителем, что собой представляет полутвердый итальянский сыр с различными свежими и ароматными наполнителями, такими как прованские и итальянские травы, свежий сладкий болгарский перец, пряный зеленый лук, благородный грецкий орех, душистый укроп. Модельный ряд составляют сыры: Чеддер — популярный английский сыр, Тильзитер — обычный столовый сыр, Гауда — твердый голландский сыр и другие.

### **Семейная сыроварня "Галановъ и Ко"**

Сыры семейной сыроварни "Галановъ и Ко", которая находится в г. Пушкин, изготавливаются только из цельного молока и натуральных ингредиентов. При этом молоко для сыра используют утренней дойки, которое через несколько часов отправляется в сыроварню. Закваски состоят из живых бактерий, применяется натуральный сычужный фермент животного происхождения, сворачивающий молоко в сыр.

Сегодня семья предлагает своим покупателям роскошные коллекции сыров: Сыр Российский, производимый по старой доброй технологии, Сыр Домашний, Сыр Маасдам, Сыр Буррата, Сыр Качокавалло, Халуми — левантийский сыр, известный в Европе по кипрской кухне, Губернский полутвердый сыр № \*\* с вяленными помидорами, Губернский полутвердый сыр № \*\* с итальянскими травами, Губернский полутвердый сыр № \*\* с черными или зелеными оливками, Губернский полутвердый сыр № \*\* с грецким орехом, Губернский полутвердый сыр № \*\*, Губернский полутвердый сыр № \*\* с репчатым луком, Губернский полутвердый сыр № \*\* со сладкой красной паприкой, Десертный сыр Брюност, Карамельный сыр Брюност, Бражникъ - полутвердый сыр № \*\* Винный, Сыр Пепе Кнолле, Моцарелла, Сыр Камамбер по французскому рецепту, Сыр Белпер Кнолле по швейцарскому рецепту, Сыр Рикотта с изюмом или абрикосом (курагой), Сыр Рикотта с Прованской зеленью, Сыр Рикотта - традиционный итальянский вкус мягкого сыра.

### **Сырная лавка CHÈVRE**

Сыроварня находится в Ярославле, сыры CHÈVRE варят на родине, и каждую неделю свежайшими завозят в Санкт-Петербург. Каждый сыр изготавливается вручную. Сырный ряд марки CHÈVRE начинается — от норвежского Брюноста, напоминающего солёную карамель, и немецкого сыра Зигеркейзе, выдержанного в красном вине и травах, продолжается — до душистого швейцарского сыра Бельпер Кнолле в обсыпке из чёрного перца и мягкого французского сыра Кроттен с пеплом фруктовых деревьев и лёгким ореховым вкусом. И даже на этом не заканчиваются.

Сыры производятся только из цельного молока и натуральных продуктов по национальным рецептурам и технологиям, проверенных требовательным временем, отвечающих современным запросам и соответствующих изысканным вкусам российских людей. Сыры CHÈVRE имеют все необходимые сертификаты.

#### **4. Маркетинговый план**

##### **4.1. Концепция маркетинга**

В результате проведённого анализа были выявлены следующие сильные и слабые стороны проекта, возможности и угрозы рынка.

**Таблица 4. SWOT-анализ**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Возможности рынка</b>	<b>Угрозы рынка</b>

С учётом выявленных факторов, сформирована следующая концепция маркетинга:

1. ...

##### **4.2. План продаж**

Для формирования плана продаж были использованы следующие данные.

1. По информации основательницы ..... ежемесячная выручка розничной сети из \*-х магазинов составляет около \* млн рублей, то есть \* млн. руб. на магазин<sup>25</sup>.

.....

2. Целевой показатель выручки сырного магазина площадью \*\*-\*\* кв. м. из бизнес-плана ..... – \*, \*\* млн. руб. Эта выручка достигается за \* год работы магазина.

На основании этих данных целевой размер ежемесячной выручки для магазина был определён в \*,\* млн. руб. Планируется, что магазин достигнет этого объёма за \* месяца работы. В дальнейшем объём продаж будет расти в темпе инфляции.

<sup>25</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*360.\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*/





Швейцарские сыры любят во всем мире за уникальный вкус, бесспорное качество и натуральность. Эти качества обусловлены мастерством и страстью в сочетании с высокими стандартами, предъявляемыми местными сыроделами к собственной работе, а также строгими правилами, положениями и контролем. Швейцарский Указ о пищевых продуктах устанавливает требования к продуктам животного происхождения и регулирует их специальную маркировку. Кроме того, существуют строгие экологические и гигиенические эталоны, а также отраслевые и типовые руководящие принципы производства.

### **Сопутствующие товары**

Инициаторы проекта планируют, по мере формирования аудитории магазина, включать в ассортимент сопутствующие товары: .....

### **Сопутствующие услуги**

Планируется, что продавцы пройдут обучение продукту и смогут профессионально консультировать посетителей с первых дней работы.

В перспективе планируется организовать:

- .....

С учётом этих перспектив по товарам и услугам площадь магазина должна быть выбрана с некоторым запасом.

#### **4.3.2. Каналы сбыта**

Розничные продажи в офф-лайн магазине.

В перспективе может быть организован Интернет-магазин с доставкой по Санкт-Петербургу.

#### **4.3.3. Ценообразование**

На конкурентном рынке целесообразно применять метод ценообразования с ориентацией на конкуренцию. Применение данного метода является классическим решением при реализации известных на рынке товаров и услуг.

Для реализации этого принципа планируется регулярно мониторить цены у конкурентов, в Интернет-магазинах и корректировать свои цены на основе этой информации.

Показательна в этом плане ценовая стратегия сети "Сырный сомелье", которую владелец определил так<sup>29</sup>:

---

<sup>29</sup> \*\*\*\*\*://1\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\* \_ \*\*\*\*\*/105385/

«По стоимости сыров я не могу соперничать с «Ашаном», но у меня сейчас точно дешевле, чем в «Азбуке вкуса».

Поскольку инициаторы проекта планируют придерживаться стратегии .....

#### **4.3.4. Программа продвижения**

В рамках рекламной кампании планируются следующие мероприятия:

- .....

### **5. Организационный план**

#### **5.1. Разрешительные документы**

Для открытия магазина сыра будет зарегистрировано общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Для ООО с несколькими учредителями нужно подготовить следующие документы:

- .....

Кроме этого, в ФНС потребуются следующие дополнительные документы:

- .....

В список документов, необходимых для открытия магазина, также входят:

- .....

#### **5.2. Штатное расписание**

Для обеспечения ежедневной \*\*-часовой работы магазина понадобятся \* продавца. С учётом "элитного" позиционирования, необходимости высокой квалификации, оплаты мелких погрузо-разгрузочных работ, зарплата – не менее \*\* тыс. руб. Зарплата уборщицы – \*\* тыс. руб. в месяц.

Весь остальной функционал возьмёт на себя управляющий с зарплатой \*\* тыс. руб.

#### **5.3. Календарное осуществление проекта**

#### **Таблица 5. График производства работ**

.....

### **6. Материальные ресурсы**

#### **6.1. Инвестиционные расходы**

##### **Помещение**

Для работы магазина планируется арендовать помещение общей площадью \*\* кв. м. Примерная планировка – см. Рисунок 6.

.....

## Рисунок 6. Примерная планировка магазина

Стоимость ремонта помещения, конечно, будет зависеть от его состояния, в расчёте принято \*\*\* тыс. руб.

Выбирая местоположение помещения, нужно иметь в виду \* фактора – .....

Магазину потребуются торговое оборудование: полки, стеклянная охлаждающая витрина со специальной подсветкой, разделочные столы для нарезки сыров, вакууматор, ножи, весы, кресла для посетителей, онлайн касса. Все это нужно будет заказывать отдельно в соответствии с выбранным дизайном и с учетом особенностей помещения.

Для расчёта стоимости оборудования были использованы следующие данные.

1. ....

Для расчёта была принята стоимость оборудования \*,\* млн. руб.

Планируется, что основной объём продукции производители будут привозить в магазин самостоятельно. Логистика небольших оперативных закупок будет обеспечиваться личным автомобилем управляющего с переносным холодильником. Компенсация расходов предусмотрена в п. \*.\*.

В перспективе для этих целей, а также для организации доставки товара покупателям понадобится легковой коммерческий рефрижератор.

К этому нужно добавить:

- .....

### 6.2. Косвенные расходы

Ставки косвенных расходов указаны в следующей таблице.

## Таблица 6. Ставки косвенных расходов

.....

### 6.3. Прямые расходы

В прямые расходы входят закупочные цены, которые можно определить на основе рыночной наценки на цены производителей.

Данные о наценке на рынке элитных сыров противоречивые.

С одной стороны, производитель приводит следующие данные<sup>30</sup>:

1. ....

С учётом этих данных для расчёта была принята розничная наценка в \*\*\*%.

К прямым расходам нужно добавить

- стоимость эквайринга - \*,\*% от оборота,

<sup>30</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/

- списание товара по сроку годности - \*\*% от закупок.

#### 6.4. Налоговое окружение

Проект рассчитан с применением упрощённой системы налогообложения "доходы-расходы" (\*%). При расчёте учтено, что при применении УСН «доходы минус расходы» можно уменьшить налоговую базу текущего года на сумму убытка, полученного по итогам прошлых лет<sup>31</sup>.

.....

#### Рисунок 7. Структура налоговых выплат

#### 7. Финансовый анализ

Экономические расчеты выполнены путем разработки финансовой модели проекта в программном обеспечении Microsoft Excel.

#### Таблица 7. Условия расчета

Показатели	Значения
Прогнозный период, лет	*
Условия расчета	Прогнозные цены
Ставка дисконта, %	**%
Оборачиваемость товарного запаса	**%

#### 7.1. Бюджет движения денежных средств

#### Таблица 8. Бюджет движения денежных средств, тыс. руб.

.....

БДДС показывает (см. Таблица 8), что при рассчитанном объёме финансирования проект не испытывает трудностей с денежными средствами на всём периоде планирования. К концу периода планирования сумма свободных денежных средств составляет более \*,\* млн. руб.

#### 7.2. Прогнозный баланс

#### Таблица 9. Прогнозный баланс, тыс. руб.

.....

Нераспределённая прибыль планируемого бизнеса (см. Таблицу \*) начинает накапливаться со \*-го года и составляет более \* млн. руб. к концу периода планирования.

#### 7.3. Бюджет доходов и расходов

#### Таблица 10. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб.

.....

Как видно из таблицы, компания показывает устойчивую операционную прибыль со второго года работы.

#### 7.4. Финансовые показатели

**Таблица 11. Показатели рентабельности**

.....

Как видно из приведенной выше таблицы, за исключением инвестиционного периода компания имеет приемлемые показатели рентабельности.

#### 7.5. Показатели эффективности

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

**Таблица 12. Показатели эффективности инвестиций**

Показатели	Единица измерения	Значение
Период планирования	мес.	**
Чистый Доход без учета дисконта (PV)	руб.	* *** **
ВНД (IRR), % в год.	%	**,%
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	руб.	* *** **
Чистый Дисконтированный Доход (NPV) с терминальной стоимостью (TV)	руб.	** *** **
Срок окупаемости	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом	мес.	**
Индекс доходности за период планирования		* ,*

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности свидетельствует об инвестиционной привлекательности проекта, о чем говорят следующие данные:

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода (ЧДД), составляющее более \* млн. руб. без учета терминальной стоимости и почти \*\* млн. руб. с учетом терминальной стоимости.
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД), составляющее \*\*, %.
- Проект окупается в течение \*\* месяцев с учётом дисконта.

Таким образом, **проект является экономически эффективным и может быть рекомендован к реализации.**

### 7.6. Анализ безубыточности

Расчет уровня безубыточности представлен в следующей таблице.

**Таблица 13. Расчет уровня безубыточности, руб.**

Показатели	Среднее значение за период расчета	**%	**%
Средняя выручка, руб. в мес.	* *** **	* *** **	* *** **
<b>Средние расходы, руб. в мес.:</b>	* *** **	* *** **	* *** **
Средние постоянные расходы, руб. в мес.	*** **	*** **	*** **
Средние переменные расходы, руб. в мес.	*** **	*** **	*** **
<b>Средняя прибыль до налогов, руб. в мес.</b>	*** **	<b>- * ***</b>	***

Как видно из приведенной выше таблицы, проект допускает сохранение прибыльности при падении выручки до \*\*% от запланированной.

### 7.7. Анализ чувствительности

Анализ чувствительности показывает, что проект обладает высокой чувствительностью к изменению исходных параметров – см. Таблица 14.

При снижении объёма продаж на \*% проект перестаёт быть рентабельным. Проект допускает повышение уровня прямых и косвенных расходов не более чем на \*% и \*% соответственно.

**Таблица 14. Анализ чувствительности**

<b>Объём продаж, руб.</b>	<b>**%</b>	<b>**%</b>	<b>***%</b>
ЧДД, руб.	<b>- *** **</b>	*** **	* *** **
Срок окупаемости, мес.	**	**	**
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	**	**	**
<b>Уровень прямых расходов</b>	<b>***%</b>	<b>***%</b>	<b>***%</b>
ЧДД, руб.	<b>- *** **</b>	*** **	* *** **
Срок окупаемости, мес.	**	**	**
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	**	**	**
<b>Уровень косвенных расходов</b>	<b>***%</b>	<b>***%</b>	<b>***%</b>
ЧДД, руб.	<b>- *** **</b>	*** **	* *** **
Срок окупаемости, мес.	**	**	**
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	**	**	**

## **8. Анализ рисков**

### **8.1. Технологические риски**

Ниже перечислены вероятные технологические риски и меры по предотвращению наступления негативных ситуаций и компенсации их последствий.

#### ***Риски, связанные с освоением торгового оборудования***

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

#### ***Исправность и ремонтпригодность оборудования***

**Меры по снижению (исключению) риска:** инициатор проекта планирует снизить риски ситуации критичного периода ремонта оборудования путём:

- .....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

### **8.2. Организационный и управленческий риск**

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск утраты или порчи имущества.
- Риск высоких закупочных цен
- Риск низкого спроса на продукцию

#### ***Риск ошибок в подборе персонала***

Недостаточная квалификация персонала может привести к некачественному выполнению функций, срыву планов продаж, убыткам, банкротству компании.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

#### ***Риск утраты или порчи имущества***

Данный вид риска может возникнуть как результат пожара, стихийных бедствий, противоправных действий лиц.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

#### ***Риск низкого спроса на продукцию***



Спрос на элитные сыры спрогнозирован на основе данных маркетингового анализа. В таких условиях возникновение рискованной ситуации маловероятно.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

**Риск высоких закупочных цен**

Анализ рынка показал, что в ближайшие \* лет ожидается снижение цен на рынке в связи с ростом объема производства сыров в РФ. Дефицита молока также не ожидается, поэтому этот риск представляется маловероятным.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

Количественная оценка рассматриваемого риска приведена ранее.<sup>32</sup>

### **8.3. Риск материально-технического обеспечения**

**Меры по снижению (исключению) риска:** ....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

### **8.4. Финансовые риски**

**Риск недостатка финансирования проекта**

Негативное влияние данного вида риска проявляется в отсутствии возможности осуществить или закончить реализацию проекта по причине отсутствия финансовых средств

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Возможность управления риском** – частичная.

### **8.5. Экономические риски**

**Риск существенного изменения в системе налогообложения**

Значительные изменения в системе налогообложения, увеличение ставок налогов, порядка исчисления и уплаты налогов способны оказывать серьезное негативное влияние на рассматриваемый проект.

**Меры по снижению (исключению) риска:** .....

**Вероятность возникновения** данного риска – ниже средней.

**Степень влияния** – высокая.

---

<sup>32</sup> См. Таблица 14. Анализ чувствительности

**Возможность управления риском – нет.**

#### **8.6. Экологические риски**

Планируемый объект не представляет экологической угрозы. Для утилизации бытового мусора, негодной продукции планируется заключить договор со специализированной компанией по вывозу мусора.

**Приложение \*. Список победителей конкурса "Лучший сыр России  
\*\*\*\*"**