БИЗНЕС-ПЛАН ПО ПРОИЗВОДСТВУ СУХИХ КОРМОВ ДЛЯ ЖИВОТНЫХ

1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Суть проекта заключается в организации предприятия по производству сухих кормов для животных в г. Казань. Сухие корма все чаще используются хозяевами для своих животных. Несмотря на то, что основная масса кормов производится крупнейшими игроками международного уровня, небольшие региональные игроки все же имеют шансы развития в низком ценовом сегменте за счет использования недорогой рабочей силы, сырья местного производства, недорогого оборудования, ориентированного на небольшие объемы производства.

Регион расположения при этом имеет высокую плотность населения и достаточно высокую платежеспособность. Об эффективности проекта позволяют говорить вычисленные интегральные показатели эффективности, приведенные в Табл. 1.

Таблица 1. Интегральные показатели эффективности

|  |  |
| --- | --- |
| Ставка дисконтирования (r-год), % | 3% |
| Ставка дисконтирования (r-мес), % | 0,247% |
| Срок окупаемости (PP), мес. | 24 |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес. | 24 |
| Чистая приведенная стоимость (NPV), руб. | 38 628 985 |
| Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), % | 6,04% |
| Внутренняя норма прибыли (IRR), % | 4,06% |
| Индекс доходности (PI) | 2,32 |

2. ОПИСАНИЕ ОТРАСЛИ И КОМПАНИИ

Проект предполагается организацию предприятия по производству сухих гранулированных кормов для домашних животных – собак и кошек. Производство расположено в пос. Ромашковое, в непосредственной близости (менее 5 км) от г. Казань в арендованном помещении.

Казань – город в Российской Федерации, столица республики Татарстан, крупнейший порт на левом берегу Волги. Один из крупнейших религиозных, исторических, экономических, политических, научных, образовательных и культурных центров России. Население Казани составляет, по состоянию на 2015 год, 1,2 млн. чел. Промышленную среду города составляют машиностроение, химическая и нефтехимическая промышленность, легкая и пищевая промышленность. На территории агломерации находится целый ряд крупнейших предприятий России. Все это говорит о достаточно высоком уровне благосостояния населения.

Согласно данным аналитического агентства Euromonitor International, в 2015 году объем рынка кормов для домашних животных составил 117,9 млрд. руб., из которых 114,5 млрд. руб. – корма для собак и кошек, 3,4 млрд. руб. – корма для остальных животных. В натуральном выражении это составило 548 203,5 тонн кормов для кошек и собак; из них 58% приходится на корма для кошек, остальной объем – на собак. В количественном выражении продажи в 2015 году снизились, в среднем, на 3,5%. Однако, по прогнозам Euromonitor International, уже в 2016 году следует ожидать роста, в том числе в денежном выражении не менее чем 1,6%.

Рис. 1. Динамика рынка кормов для животных в 2010-2016 гг. (согласно данным Euromonitor International)



Учитывая стабильный рост объемов продаж в предыдущие годы, а также прогнозы дальнейшего роста, рынок представляется весьма перспективным. Целесообразной является ориентация на корма для кошек и собак.

Предполагается приобретение универсальной производственной линии, ориентированной на производство сухих кормов для любых видов животных. Важным моментом является разработка собственной уникальной рецептуры, для чего приглашается квалифицированный специалист, имеющий опыт в данной сфере.

Сбыт предполагается осуществлять через федеральные и региональные торговые сети (ритейл), зоомагазины, розничные торговые точки на рынках для животных и т.д. Таким образом, предполагается создание отдела продаж, отвечающего за организацию сбыта и выполнение плановых показателей доходности.

Проект является капиталоемким – общий объем инвестиционных затрат составляет 16,43 млн. руб. Основное их количество расходуется на приобретение производственной линии, а также на разработку рецептуры корма.

Таблица 2. Инвестиционные затраты проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **НАИМЕНОВАНИЕ** | **СУММА, руб.** |
| *Недвижимость* | | |
| 1 | Оборудование склада и офиса | 100 000 |
| *Оборудование* | | |
| 2 | Комплект производственного оборудования | 13 930 000 |
| 3 | Автомобиль | 400 000 |
| *Нематериальные активы* | | |
| 4 | Разработка рецептуры | 300 000 |
| 5 | Разработка сайта | 100 000 |
| *Оборотные средства* | | |
| 6 | Оборотные средства | 1 800 000 |
|  | **Итого:** | **16 630 000 ₽** |
|  |  |  |
|  | **Собственные средства:** | **10 000 000,00 ₽** |
|  | **Требуемые заемные средства:** | **6 630 000 ₽** |
|  |  |  |
|  | **Ставка:** | **18,00%** |
|  |  |  |
|  | **Срок, мес.:** | **48** |

3. ОПИСАНИЕ ТОВАРОВ

Организация производит сухие корма ценового сегмента «бюджет» для собак и кошек. Данные корма имеют ориентацию на широкую целевую аудиторию; обеспечивая основные функции питания животных, они не являются лечебными или предназначенными для строго определенной породы, предназначены для сбалансированного ежедневного питания. Номенклатура приведена в Табл. 3.

Таблица 3. Номенклатура товаров и переменные издержки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ТОВАР/УСЛУГА** | **ЗАТРАТЫ НА ЕД., руб.** | **ТОРГОВАЯ НАЦЕНКА, %** | **СТОИМОСТЬ ЕДИНИЦЫ, руб.** |
| 1 | Корм для собак (до 1 года) | 23 | 250% | 81 |
| 2 | Корм для собак (старше 1 года) | 17 | 320% | 71 |
| 3 | Корм для кошек (до 1 года) | 29 | 250% | 102 |
| 4 | Корм для кошек (старше 1 года) | 25 | 270% | 93 |
|  |  |  | Итого: | 346 ₽ |

В целом можно выделить две основные группы товаров – корма для собак и корма для кошек. В каждой из этих групп выделяются две подгруппы по возрасту животных – до года и старше года, различающиеся составом. Для молодых кошек и собак требуются корма с повышенным содержанием витамином и более высокой усвояемостью. В связи с этим, а также с тем фактором, что они имеют значительно меньший объем продаж, предполагается несколько более высокая торговая наценка на них.

В качестве сырья используются такие компоненты как: мука и зерна злаков, субпродукты мясные и домашней птицы и др. Все эти компоненты закупаются непосредственно на мясокомбинате и у фермеров в регионе. Таким образом удается добиться существенного снижения себестоимости продукта.

Все корма упаковываются в фирменные мешки. Объем тары:

- для собак – 1,0 кг, 5,0 кг, 10,0 кг;

- для кошек – 0,5 кг, 1 кг, 3 кг.

Информация на упаковке содержит в обязательном порядке:

- название продукта;

- отметка о назначении корма (для собак, для кошек);

- вес корма без упаковки;

- название и полный адрес производителя;

- отметка о соответствии корма определенной стадии жизненного цикла животного;

- инструкция по кормлению;

- перечень ингредиентов в соответствии с уровнем их содержания.

4. ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ

Производимые корма принадлежат к ценовому сегменту «бюджет». Реализация продукции происходит через посредников, к которым относятся федеральные и региональные ритейлеры, магазины зоотоваров и розничные торговые точки на зоорынках. Конечными потребителями являются мужчины и женщины, владельцы кошек и собак в возрасте от 18 до 60 лет с относительно низким уровнем дохода.

Обработку рынка осуществляют торговые представители в количестве 2 человек. Они проводят переговоры с потенциальными клиентами, заключают договоры поставки и курируют совместную работу производителя и клиента. Заказы от существующих клиентов принимает и обрабатывает, выставляет счета и т.д. специалист отдела продаж.

Кроме того, торговыми представителями в обязательном порядке проводятся мероприятия по обучению и мотивации продавцов зоомагазинов, т.к. они являются прямыми посредниками во взаимодействии производителя и конечного покупателя. Такие обучения направлены на то, чтобы продавец мог качественно проконсультировать покупателя и порекомендовать именно данный корм. Также предполагается премирование наиболее успешных продавцов по результатам квартала за счет производителя.

На сегодняшний день в Казани осуществляют деятельность более 80 продуктовых гипермаркетов, порядка 60 официально зарегистрированных зоомагазинов, 3 «птичьих» рынка. Такой объем позволяет полностью загрузить производство предприятия. Однако, в целях учета возможных рисков, в расчете принимается уровень загрузки производства примерно на уровне 70% от максимально возможного.

В регионе отсутствуют производители кормов аналогичного уровня. Основная масса представленных продуктов данного сегмента принадлежит крупнейшим международным производителям. Также представлены отечественные производители эконом-класса федерального уровня. Анализ конкурентов приведен в Табл. 4.

Таблица 4. Анализ конкурентной среды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование конкурента** | **Ценовой сегмент** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1 | Конкурент 1 | Средний | - Качественная рецептура  - Широкая представленность в ритейл-сетях | - Высокая стоимость  - Отсутствие системной работы с клиентами |
| 2 | Конкурент 2 | Средний | - Яркая упаковка  - Качественная рецептура | - Отсутствие рекламных мероприятий  - Относительно высокая стоимость |
| 3 | Конкурент 3 | Эконом | - Низкая цена | - Нестабильная рецептура  - Отсутствие системной работы с клиентами |
| 4 | Конкурент 4 | Эконом | - Низкая цена  - Широкая представленность в зоомагазинах | - Отсутствие представленности в ритейл-сетях  - Непривлекательная упаковка |
| 5 | Конкурент 5 | Эконом | - Качественная рецептура | - Перебои с поставками  - Отсутствие системной работы с клиентами  - Непривлекательная упаковка |

Таким образом, проведя анализ существующих наиболее близких конкурентов, учитывая все их сильные и слабые стороны, можно определить требуемые конкурентные преимущества для предприятия. К ним можно отнести:

- привлекательная упаковка – обеспечивается за счет сотрудничества с профессиональным дизайнерским бюро;

- отсутствие перебоев в поставках – за счет качественной новой производственной линий, отработанной технологии производства, а также за счет территориальной близости и региональной ориентированности производства;

- системная работа с клиентами – за счет постоянной активной работы торговых представителей, проведения обучающих мероприятий и т.д.

5. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Производство располагается в арендуемом помещении в пос. Ромашковое, в пределах 5 километров от г. Казань, что позволяет снизить расходы на арендную плату. Требуемые габариты помещения определяются габаритами производственной линии и составляют 275 м2 – сюда относится непосредственно производственное помещение и склад сырья и готовой продукции.

Линия китайского производства закупается непосредственно у экспортера. Она включает в себя все необходимое оборудование для производства, фасовки и упаковки корма. При этом, главным ее преимуществ является то, что, заменив всего лишь один блок, можно переориентировать производство на корм для рыб, для других домашних животных и даже на сухие завтраки для людей. Производительность линии составляет до 350 кг корма в час.

Поставщик линии осуществляет монтаж и пуско-наладку оборудования, а также его дальнейшее обслуживание. Обучение работе с линией осуществляется поставщиком в течение 10 рабочих дней. Гарантия на оборудование – 3 года.

Спрос на корма для животных не обладает сезонностью. Таким образом, при выходе на плановые показатели продаж через 10-11 месяцев, можно рассчитывать на постоянный уровень спроса. В финансовом расчете данного бизнес-плана плановая доходность определяется исходя из загрузки на уровне 70% от максимально возможной.

Разработка рецептуры и наладка технологического процесса производства осуществляется с помощью приглашенного специалиста, имеющего значительный опыт в данной сфере. Процесс осуществляется в течение всего первого месяца реализации проекта.

Таблица 5. Плановые показатели производства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ТОВАР/УСЛУГА** | **СРЕДНИЙ ПЛАНОВЫЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ, ед./мес.** | **ЦЕНА ЗА ЕД., руб.** | **ВЫРУЧКА, руб.** | **ПЕРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ, руб.** |
| 1 | Корм для собак (до 1 года) | 6 000 | 81 | 483 000 | 138 000 |
| 2 | Корм для собак (старше 1 года) | 15 000 | 71 | 1 071 000 | 255 000 |
| 3 | Корм для кошек (до 1 года) | 5 000 | 102 | 507 500 | 145 000 |
| 4 | Корм для кошек (старше 1 года) | 10 000 | 93 | 925 000 | 250 000 |
|  |  |  | **Итого:** | **2 986 500** | **788 000** |

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

В качестве организационно-правовой формы предприятия выбирается Общество с ограниченной ответственностью. Управленческие функции выполняются директором. Директор обладает опытом работы в аналогичной должности на производственном предприятии не менее 3 лет. Владеет знаниями в области управления предприятием, финансовыми потоками, управлении персоналом и т.д.

Предполагается создание двух подразделений – коммерческого, к которому относятся торговые представители и специалист по продажам, и производственного, к которому относятся операторы производственной линии, кладовщик и водитель-грузчик.

Требование к операторам производственной линии – опыт работы в аналогичной должности на любом производственном предприятии не менее 3 лет, опыт работы с ЧПУ-станками. Требования к торговым представителям – опыт работы в продажах в сфере FMCG от 2 лет, наличие личного автомобиля.

К остальным работникам предприятия предъявляются требования общего характера – ответственность, целеустремленность, отсутствие вредных привычек и т.д.

График работы предприятия – пятидневная рабочая неделя, с 9.00 до 18.00.

Таблица 6. Штатное расписание и фонд оплаты труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Должность** | **Оклад, руб.** | **Кол-во, чел.** | **ФОТ, руб.** |
| *Административный* | | | | |
| 1 | Бухгалтер | 25 000 | 1 | 25 000 |
| 2 | Директор | 50 000 | 1 | 50 000 |
| *Производственный* | | | | |
| 3 | Оператор производственной линии | 25 000 | 2 | 50 000 |
| 4 | Специалист по продажам | 22 000 | 1 | 22 000 |
| 5 | Торговый представитель | 30 000 | 2 | 60 000 |
| *Вспомогательный* | | | | |
| 6 | Кладовщик | 27 000 | 1 | 27 000 |
| 7 | Грузчик | 20 000 | 1 | 20 000 |
| 8 | Водитель-грузчик | 23 000 | 1 | 23 000 |
|  |  |  |  |  |
|  | **Итого:** | | | **277 000,00 ₽** |
|  | **Социальные отчисления:** | | | **83 100,00 ₽** |
|  | **Итого с отчислениями:** | | | **360 100,00 ₽** |

7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план рассчитан на пятилетний срок, однако сам проект не имеет ограничения по времени. В финансовом плане учтены инвестиционные затраты, переменные и постоянные издержки, налог и кредитные обязательства.

Основным направлением инвестирования является приобретение производственной линии, стоимость которой составляет 13,93 млн. руб. Стоимость легкого грузового автомобиля для доставки товара клиентам составляет 400 тыс. руб. Главное вложение в нематериальные активы – разработка собственной рецептуры корма, которая обойдется в 300 тыс. руб. Инвестиционные затраты проекта приведены в Табл. 2 данного бизнес-плана. Амортизация основных фондов рассчитана линейным методом на срок 15 лет.

Дефицит собственных средств на старт проекта в размере 6,63 млн. руб. покрывается за счет привлечения банковского кредита. Ставка по кредиту – 18% годовых, срок кредита – 48 месяцев, кредитные каникулы – 3 месяца.

Для учета стоимости денег во времени применена ставка дисконтирования. Для данного проекта она выбрана на уровне 3%, поскольку проект не является инновационным, продукт и технология хорошо известны, а рынок в достаточной степени сформирован. Подробный финансовый план приведен в Приложении 1 данного бизнес-плана.

Таблица 7. Постоянные затраты предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **НАИМЕНОВАНИЕ** | **СУММА В МЕС., руб.** |
| 1 | Арендная плата | 100 000 |
| 2 | Реклама | 35 000 |
| 3 | Коммунальные платежи | 20 000 |
| 4 | Телефония и интернет | 10 000 |
| 5 | Амортизация | 80 000 |
| 6 | Коммерческие расходы | 20 000 |
| 7 | Управленческие расходы | 10 000 |
| 8 | Расходы на ГСМ | 10 000 |
|  | **Итого:** | **285 000 ₽** |

8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Эффективность проекта оценивается на основании финансового плана и рассчитанных интегральных показателях эффективности (Табл. 1).

При установленной ставке дисконтирования срок окупаемости проекта составляет 24 месяца, дисконтированный срок окупаемости равен ему. Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта составляет 38 628 985 руб., что значительно превышает объем инвестиционных затрат. Внутренняя норма доходности (IRR) – 4.06%, что выше ставки дисконтирования. Индекс доходности равен 2,32 > 1. Все три основных показателя говорят об инвестиционной привлекательности проекта. Учитывая его еще более высокий потенциал в перспективе 10-15 лет, проект может считаться однозначно привлекательным.

9. РИСКИ И ГАРАНТИИ

К основным рискам, связанным с проектом, следует отнести:

- проблемы при создании рецептуры кормов – во избежание этого требуется особенно внимательный подход к выбору специалиста, приглашенного для его разработки;

- проблемы при эксплуатации производственной линии – требуется внимательный осмотр и проверка всех узлов и агрегатов при ее монтаже и наладке, активное участие всего персонала в обучении, а также фиксация в договоре поставки оборудования и его обслуживания моментов, связанных с выходом ее из строя по вине производителя или наладчика, штрафов за простои и т.д.;

- ужесточение ценовой политики конкурентов – необходим постоянный поиск поставщиков сырья и поддержание работоспособной базы поставщиков с целью возможности оперативной замены контрагента в случае необходимости;

- невыполнение планов продаж – требуется постоянный контроль работы торговых представителей, получение обратной связи от клиентов по качеству работы предприятия.

Преимуществом проекта является то, что денежные средства инвестируются по большей части в относительно ликвидные материальные активы, которые могут являться гарантией возврата заемных средств.

10. ПРИЛОЖЕНИЯ