

# **БИЗНЕС-ПЛАН**

## **производства биокорма на основе автолизата<sup>1</sup>**

**Жаркеева Гульжанат,  
Жармагамбетова Айжан,  
Костюрина Кристина,  
Кужбанова Айгерим,  
Кузнецова Анна,  
Лучинина Александра,  
Палт Максим,  
Ярыгина Анастасия,  
МГУ им. М.В. Ломоносова  
Экономический факультет  
(г. Москва, Россия)**

---

<sup>1</sup> Журнал «Научные исследования экономического факультета» публикует проектную работу студентов экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Данная работа заняла первое место на конкурсе бизнес-планов в рамках курса «Экономика инноваций». Ее целью стала разработка основных аспектов будущего инновационного продукта, а также задач и механизмов по его коммерциализации. Все участники этого проекта получили возможность реализовать теоретические знания, полученные в процессе обучения на экономическом факультете. При написании бизнес-плана были использованы знания из области микроэкономики, финансов, маркетинга, рисков и многих других.

## Оглавление

<b>Резюме .....</b>	<b>119</b>
<b>Инициатор проекта .....</b>	<b>121</b>
<b>Описание продукции .....</b>	<b>122</b>
<b>Маркетинговый план .....</b>	<b>123</b>
<b>Производственный план .....</b>	<b>130</b>
<b>Организационный план .....</b>	<b>134</b>
<b>Финансовый план .....</b>	<b>138</b>
<b>Инвестиционный план .....</b>	<b>150</b>
<b>Анализ рисков .....</b>	<b>155</b>

## Резюме

Компания занимается производством комбикорма для кур-несушек, содержащего в себе уникальный компонент – автолизат, который позволяет решить проблемы, связанные с кормлением кур. Использование уникального компонента позволяет сбалансировать рацион кур и существенно повысить яйценоскость. Кроме того, инновационная технология позволяет исключить из состава ферменты, повышающие стоимость кормовых смесей.

Однако одной идеи, даже самой гениальной, недостаточно для успеха, поэтому важнейшим активом нашей компании являются наши сотрудники. Несмотря на юность участников команды, каждый из нас уже имеет свои достижения.

- ✓ Президент компании, Кужбанова Айгерим, имеет опыт работы с технологическим проектом «ферратная технология очистки воды».
- ✓ Ответственная за технологические процессы, Кузнецова Анна, проходила учебную стажировку в Швеции, в рамках которой выполнила два проекта: New Venture project и Course project.
- ✓ Палт Максим имел опыт работы с технологическим проектом в рамках форума «Селигер 2009», проект вошел в двадцатку лучших.
- ✓ Ярыгина Анастасия успешно прошла в 2009 г. стажировку в департаменте корпоративных финансов Института финансовых исследований по теме «Анализ отраслевых рынков».
- ✓ Жаркеева Гульжанат имеет опыт работы в составлении бухгалтерской и налоговой отчетности.
- ✓ Жармагамбетова Айжан занимается анализом рисков и их ликвидацией в отделе планирования. Имеет сертификат Ernst & Young.
- ✓ Лучинина Александра следит за защитой интеллектуальной собственности. Александра имеет опыт работы в зарубежной компании.
- ✓ Начальник отдела научных разработок – Костюрина Кристина, участница Зворыкинского проекта, Всероссийского инновационного форума «Селигер-2009» и обладатель премии «У.М.Н.И.К.-2009» по направлению «Биотехнология».

Миссия компании: стать рентабельным поставщиком высококачественного биокорма, внедряя новейшие технологии и разработки в сфере кормления, выявляя и удовлетворяя нужды и потребности современного птицеводства.

Цели компании:

1. Организация производства комбикорма на основе новой технологии;
2. Занять 1% рынка к 2010 г., с последующим увеличением доли через 5 лет;
3. В долгосрочном аспекте планируется расширить ассортимент биокормов и выйти на рынки других областей.

Задачи компании:

1. Организация производства;
2. Поиск клиентов, налаживание отношений с ними;
3. Построение графика поставок.

Ценности компании:

Будь честным. Мы ведём себя честно и этично во всём, за что бы мы ни брались, тем самым зарабатывая и поддерживая веру и доверие партнёров.

Всё делай на отлично. Мы демонстрируем превосходное качество продукта.

Заботься о потребителях. Мы строим корпоративную культуру с потребителем в центре, в силу чего показываем выдающееся обслуживание клиентов, а также проявляем заботу об их интересах на каждом уровне нашей работы.

Не забывай об акционерах. Мы планируем создать устойчивый акционерный капитал через продвижение и развитие нашего продукта. Мы ведём наш бизнес так, чтобы выгоду получали все.

**Рынок**

Россия входит в десятку крупнейших производителей комбикормов в мире. Доля экспорта комбикормов незначительна, равно как и доля импорта в ёмкости рынка комбикормов. По данным Росстата, на протяжении последних лет сохраняется тенденция повышения производства кормов. За 2008 г. ёмкость рынка комбикормов увеличилась на 9,93% в натуральном выражении, в денежном выражении прирост составил 80,85%. Наибольшие объёмы кормов производятся в Ленинградской и Белгородской областях, Краснодарском крае, Московской и Челябинской областях. Суммарная доля производства этих пяти ведущих областей составила 40% от общего объёма производства комбикормов в стране в натуральном выражении.

На рынке комбикормов отмечается явная тенденция к росту востребованности полнорационных комбикормов. Наибольшую сбалансированность рационов питания обеспечивают корма животного происхождения. В 2008 г. объём производства кормов животного происхождения вырос в натуральном выражении на 19,7%, а в денежном на 42,6%, что объясняется значительным ростом рыночной цены на рыбную муку.

### ***Потребители***

Основным потребителем комбикормов является динамично развивающаяся птицеводческая отрасль. Сектор птицеводства является основным двигателем комбикормового производства в России. Доля производства комбикормов для птиц составляет порядка 56–58% в натуральном выражении.

Компания «Nestling» планирует организацию производства биокормов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, так как Ленинградская область занимает лидирующие позиции в отрасли птицеводства.

Целевая аудитория: птицефабрики Ленинградской области.

Потребность основных хозяйств в комбикормах составляет порядка 2,2 млн. тонн в год. Следовательно, на долю птиц приходится около 57%, или 1,26 млн. тонн в год. Из них на долю кур-несушек приходится примерно 30%, или 380 тыс. тонн в год<sup>2</sup>.

Денежная оценка рынка Ленинградской области (при средней цене за кг корма = 10 руб.) составляет около 4 млрд. руб.

Объём российского рынка комбикормов для кур-несушек составляет около 65 млрд. руб.<sup>3</sup>.

Компания «Nestling», по основному сценарию, планирует производить 4 100 тонн в 2010 г., что составит чуть более 1% от общего объёма рынка. Компания планирует последующий рост объёма продаж до 23 000 тонн в 2014 г. (примерно 7% рынка). По оптимистичному сценарию, компания будет производить 7 700 тонн в 2010 г., что составит 2% рынка с последующим увеличением до 47 000 тонн в 2014 г.

### ***Конкуренты***

В Ленинградской области в настоящее время функционируют 12 заводов по производству комбикормов. Наиболее крупными являются Гатчинский и Волосовский. Продукция конкурентов недифференцирована и производится на основе рыбной муки, в силу чего их биокорма обладают схожими характеристиками. Помимо этого у конкурентов имеются проблемы: рыбная мука, используемая в производстве, содержит вредные вещества, что вызвало необходимость проверки предприятий.

Конкурентные преимущества:

- 1) высокое качество обеспечивается уникальным сочетанием экологически чистого сырья и нового компонента;
- 2) экономичность достигается за счёт замены рыбной муки и ферментов автолизатом;

<sup>2</sup> Расчет объёма рынка методом дедукции на основе данных агентства Abercade consulting.

<sup>3</sup> Расчет объёма рынка России методом индукции на основе данных Росстата.

- 3) удобство использования заключается в отсутствии необходимости добавлять различные премиксы и витамины;
- 4) цены конкурентов колеблются в интервале от 7,5 до 14 руб. за 1 кг. Наша продукция будет продаваться по цене 8 руб. за кг.

### **Финансирование и экономическая эффективность проекта**

Срок реализации проекта составляет 5 лет, после чего инвестор сможет получить доход от продажи своей доли в размере 390 млн. руб. Высокая прибыльность проекта обусловлена значительным снижением себестоимости продукта за счет использования новой технологии. Выход инвестора из бизнеса возможен через продажу доли стратегическому инвестору, например, Инвестиционному фонду США – Россия, который специализируется на нашей отрасли и в нашем регионе.

Показатель	Значение
Investments	26 млн. руб.
NPV (58%)	91,307 млн. руб.
MIRR	97%
PP	1,19
DPP	1,25
PI	4,51

Риски: специалистами компании был проведен анализ чувствительности финансовых показателей проекта, который подтвердил вывод: устойчивость и финансовый успех компании подвержены незначительным рискам.

### **Инициатор проекта**

Название организации:	<b>ОАО «Nestling»</b>
Адрес:	научный центр РАН, Санкт-Петербург, Университетская набережная, 5.
Адреса электронной почты:	<a href="mailto:jsc.nesling@gmail.com">jsc.nesling@gmail.com</a> ;
ФИО контактного лица:	Палт Максим, т. 89168282579, эл. почта <a href="mailto:maxpalt@yandex.ru">maxpalt@yandex.ru</a>
Направление деятельности:	производство комбикорма для кур-несушек на основе уникального компонента – рыбного автолизата.
Инновационный потенциал:	данная компания образована в конце года для реализации данного проекта. Совокупный опыт руководителей проекта составляет участие в нескольких инновационных бизнес-проектах.
Величина годового оборота:	компания не имеет коммерческой истории.
Численность работающих:	8 человек, с возможностью роста в ближайшее время до 15–17 сотрудников.

ОАО «Nestling» было основано в 2009 г. группой целеустремлённых студентов экономического факультета МГУ, которые заинтересовались идеей по производству комбикорма Костюриной Кристины и решили воплотить её в жизнь.

Правовой формой компании было выбрано открытое акционерное общество, чтобы было легче привлечь инвестора и создать для него более благоприятные условия выхода. Компания «Nestling» планирует снимать в аренду производственное помещение в 250 м<sup>2</sup> по адресу: Ленинградская область, Гатчинский район, Митрофаньевское шоссе, дом 2, здесь будет непосредственно размещен завод по производству комбикормов.

Офис будет располагаться в научном центре РАН в Санкт-Петербурге по адресу: Университетская набережная, 5, примерно 30 минут в пути от Митрофаньевского шоссе.

Компания занимается производством комбикорма для кур-несушек, содержащего в себе уникальный компонент – автолизат, который позволяет решить проблемы, связанные с кормлением кур. Использование уникального компонента позволяет сбалансировать рацион кур и существенно повысить яйценоскость. Кроме того, инновационная технология позволяет исключить из состава ферменты, повышающие стоимость кормовых смесей.

Однако одной идеи, даже самой гениальной, недостаточно для успеха, поэтому важнейшим активом нашей компании являются наши сотрудники. Несмотря на юность участников команды, каждый из нас уже имеет свои достижения.

- ✓ Президент компании, Айгерим, имеет опыт работы с технологическим проектом «ферратная технология очистки воды».
- ✓ Ответственная за технологические процессы, Анна, проходила учебную стажировку в Швеции, в рамках которой выполнила 2 проекта: New Venture project и Course project.
- ✓ Максим имел опыт работы с технологическим проектом в рамках форума «Селигер 2009», проект вошел в двадцатку лучших.
- ✓ Анастасия успешно прошла в 2009 г. стажировку в департаменте корпоративных финансов Института финансовых исследований по теме «Анализ отраслевых рынков». В 2009 г. сотрудничала с Научным парком МГУ, проводя маркетинговые исследования для инновационных разработок в области биотехнологий. В рамках проекта Анастасия совместно с Максимом разрабатывает программу продвижения продукта на рынок.
- ✓ Гульжанат прослушала курс по МСУА, бухгалтерскому учету, информационным бухгалтерским системам и корпоративным финансам, имеет опыт работы в составлении бухгалтерской и налоговой отчетности. Ответственный и честный член нашей команды.
- ✓ Айжан занимается анализом рисков и их ликвидацией в отделе планирования. Имеет сертификат Ernst & Young. Айжан и Гульжанат обучаются в МГУ по президентской программе РК.
- ✓ Александра следит за защитой интеллектуальной собственности. Вносит необходимые коррективы в бизнес-план проекта. Александра имеет опыт работы в зарубежной компании.
- ✓ И наконец, человек, благодаря которому появилась эта идея: начальник отдела научных разработок – Костюрина Кристина, ведущий инженер по специальности «Технология рыбы и рыбных продуктов», аспирант Астраханского государственного технического университета, участница Зворыкинского проекта, Всероссийского инновационного форума «Селигер-2009» и обладатель премии «У.М.Н.И.К. - 2009» («Участник молодежного научно-инновационного конкурса») по направлению «Биотехнология».

Стоит отметить что, все собственники компании имеют опыт работы в команде. Талант и опыт каждого превращаются в преимущество всей компании.

Сплоченная и талантливая команда не единственное достижение нашей компании: на настоящий момент закончены основные этапы НИОКР, изготовлен и протестирован образец корма, имеется патент на изобретение «Способ получения автолизата из рыбного сырья», получены два региональных гранта на общую сумму 500 тыс. руб.

## **Описание продукции**

### ***Проблема потребителя***

В настоящее время проблемы птицеводства занимают одно из ведущих мест на рынке кормов. Это связано с тем, что эффективное ведение птицеводства в первую очередь зависит от полноценности кормления птицы. Несбалансированность рационов корм-

ления приводит не только к низкой продуктивности птицы, но и к повышенному расходу кормов и не позволяет в полной мере выявить генетический потенциал кур-несушек.

### ***Решение проблемы***

В отличие от существующих аналогов биокорм компании «Nestling» производится на основе автолизатов, которые являются источниками протеина и незаменимых аминокислот. В результате применения биокорма возможно увеличить яйценоскость одной курицы с 310 до 340 яиц в год. Уникальный биокорм компании «Nestling» предназначен для кур-несушек, новый компонент, входящий в состав корма, позволяет сбалансировать рацион птиц, повысить яйценоскость и исключить из состава корма ферменты, повышающие стоимость кормовых смесей. В нашем корме мы собрали воедино все необходимые для птицы питательные элементы, что исключает необходимость использования добавок.

## **Маркетинговый план**

### ***Анализ рынка***

Россия входит в десятку крупнейших производителей комбикормов в мире. Основную конкуренцию России за место в данном рейтинге составляют Нидерланды. Доля экспорта комбикормов незначительна, равно как и доля импорта в ёмкости рынка комбикормов. По данным Росстата на протяжении последних лет сохраняется тенденция повышения производства кормов. За 2008 г. ёмкость рынка комбикормов увеличилась на 9,93% в натуральном выражении, в денежном выражении прирост составил 80,85%. Наибольшие объёмы кормов производятся в Ленинградской и Белгородской областях, Краснодарском крае, Московской и Челябинской областях. Суммарная доля производства этих пяти ведущих областей составила 40% от общего объёма производства комбикормов в стране в натуральном выражении.

На рынке комбикормов отмечается явная тенденция к росту востребованности полнорационных комбикормов. Наибольшую сбалансированность рационов питания обеспечивают корма животного происхождения. В 2008 г. объём производства кормов животного происхождения вырос в натуральном выражении на 19,7%, а в денежном на 42,6%, что объясняется значительным ростом рыночной цены на рыбную муку.

Основным потребителем комбикормов является динамично развивающаяся птицеводческая отрасль. Сектор птицеводства является основным двигателем комбикормового производства в России. Доля производства комбикормов для птиц составляет порядка 56–58% в натуральном выражении.

Компания «Nestling» планирует организацию производства биокормов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, так как Ленинградская область занимает лидирующие позиции в отрасли птицеводства.

Целевая аудитория: птицефабрики Ленинградской области.

Потребность основных хозяйств в комбикормах составляет порядка 2,2 млн. тонн в год. Следовательно, на долю птиц приходится около 57%, или 1,26 млн. тонн в год. Из них на долю кур-несушек приходится примерно 30%, или 380 тыс. тонн в год.<sup>4</sup>

С другой стороны, по данным Росстата, в 2007 г. производство яиц в Ленинградской области составило 2 264 млн. штук, при этом средняя яйценоскость в этом же году была 304 яйца. Таким образом, поголовье кур-несушек в Ленинградской области составляет около 7,5 млн. Куры-несушки потребляют около 140 г в день (или 51,1 кг в год), следовательно, ёмкость сегмента кормов для кур-несушек составляет 386 тыс. тонн в год.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Расчет объема рынка методом дедукции на основе данных агентства Abercade consulting.

<sup>5</sup> Расчет объема рынка методом индукции на основе данных Росстата.

Таким образом, денежная оценка рынка Ленинградской области (при средней цене за кг корма = 10 руб.) составляет около 4 млрд. руб.

Объем российского рынка комбикормов для кур-несушек составляет около 65 млрд. руб.<sup>6</sup>.

Компания «Nestling», по основному сценарию, планирует производить 4 100 тонн в 2010 г., что составит чуть более 1% от общего объема рынка. Компания планирует последующий рост объема продаж до 23 000 тонн в 2014 г. (примерно 7% рынка). По оптимистичному сценарию, компания будет производить 7 700 тонн в 2010 г., что составит 2% рынка с последующим увеличением до 47 000 тонн в 2014 г.

### ***Конкуренты***

В Ленинградской области в настоящее время функционируют 12 заводов по производству комбикормов:

- А) агропромышленный концерн «АГРОС», ЗАО ();
- В) Баланс, ООО ();
- С) Волосовский комбикормовый завод, ЗАО (Волосовский район, дер. Захонье, ул. Комбикормовая, 1);
- Д) Волховский комбикормовый завод, ОАО (Волхов, шоссе Мурманское, 8);
- Е) Гатчинский комбикормовый завод, ЗАО (Гатчинский район, М. Колпаны, ул. Западная, 31);
- Ф) Кингисеппское ХПП, ЗАО (Кингисепп);
- Г) Корм, ООО;
- Н) Ленинградские областные корма, ООО (Ломоносовский район, п. Новоселье);
- И) Лужский комбикормовый завод, ОАО (Лужский район, п. Толмачёво);
- Ж) Нежеголь-Агро, ООО (Гатчинский район, Вырица, ул. Оредежская, 61);
- К) Госненский комбикормовый завод, ЗАО (Госненский район, п. Нурма);
- Л) Выборгский комбинат хлебопродуктов, ОАО (г. Выборг, Морская наб. 1).

Самым крупным является Гатчинский комбикормовый завод, который в 2008 г. реализовал 264 060 тонн комбикормов, в том числе 132 тыс. тонн комбикормов для птиц. Волосовский комбикормовый завод занимает второе место по производству комбикормов в Ленинградской области.

Продукция конкурентов не дифференцирована и производится на основе рыбной муки, в силу чего их биокорма обладают схожими характеристиками. Кроме того, из-за добавления ферментов увеличивается цена продукции.

### ***Ценовая политика конкурентов***

Цены конкурентов колеблются в интервале от 7,5 до 14 руб. за 1 кг. Наша ценовая политика предполагает ценностный подход к ценообразованию, так как технология, применяемая в нашей компании, позволяет производить биокорм с параметрами, лучшими, чем у конкурентов, причем себестоимость нашего корма значительно меньше. Таким образом, компания может продавать корм по цене, сопоставимой с конкурентами, и получать дополнительную прибыль. В 2010 г. цена 1 кг составит около 8 руб., при этом каждый год цена будет индексироваться на 17%.

### ***Преимущества***

В настоящее время проблемы птицеводства занимают одно из ведущих мест на рынке кормов, это связано с тем, что эффективное ведение птицеводства в первую очередь зависит от полноценности кормления птицы. Несбалансированность рационов кормления по энергии, протеину, минеральным и биологически активным веществам приводит

---

<sup>6</sup> Расчет объема рынка России методом индукции на основе данных Росстата.

не только к низкой продуктивности птицы, но и к повышенному расходу кормов, а также не позволяет в полной мере выявить генетический потенциал кур-несушек.

Наша компания предлагает уникальный биокорм, предназначенный для кур-несушек, изготовленный из экологически чистого сырья по уникальной технологии. Новый компонент, входящий в состав корма, позволяет сбалансировать рацион птиц, повысить яйценоскость, увеличить усвояемость корма и исключить из состава ферменты, повышающие стоимость кормовых смесей.

В отличие от существующих аналогов биокорм компании «Nestling» производится на основе автолизатов, которые являются незаменимым источниками протеина и аминокислот. В результате применения биокорма возможно увеличить яйценоскость одной курицы с 310 до 340 яиц в год. В среднем по птицефабрике возможно увеличение яйценоскости на 12%.

### SWOT – анализ

Преимущества биокорма:

- 1) высокое качество обеспечивается уникальным сочетанием экологически чистого сырья и нового компонента;
- 2) экономичность достигается за счёт замены рыбной муки и ферментов автолизатом;
- 3) удобство использования заключается в отсутствии необходимости добавлять различные премиксы и витамины.

*Слабые стороны:* высокий уровень конкуренции в данной отрасли, а также отсутствие прочной позиции нашей компании.

*Возможности:* расширение линейки продукции. С использованием автолизата можно производить корма для всех видов птиц, а так же для других животных. Помимо этого, существует возможность выйти на российский рынок кормов.

*Угрозы:* зависимость от поставщика рыбных отходов и маломерной рыбы. Изменение цены сырья скажется на себестоимости. Также это заостренность владельцев птицефабрик. Есть риск, что они откажутся принять нововведения.

Таблица 1

Анализ конкурентных преимуществ<sup>7</sup>

	Качество	Экономичность	Сбалансированность	Удобство использования	(цена за кг) <sup>(-1)</sup>	Итого
ОАО «Nestling»	5	1	1	1	0,125	8,125
Гатчинский комбикормовый завод	4	0,7	0	1	0,13	5,83
Волосовский комбикормовый завод	4	0,5	0	1	0,1	5,6
Лужский комбикормовый завод	4	0,5	0	1	0,11	5,66

*Качество:*

- 1 – низкое;
- 2 – ниже среднего;
- 3 – среднее;
- 4 – выше среднего;

<sup>7</sup> Оценка параметров продукции проводилась специалистами компании совместно с зоотехниками.

5 – высокое.

*Сбалансированность:*

1 – сбалансированный;

0 – несбалансированный.

*Удобство:*

– нет необходимости в биологически-активных добавках;

0 – необходимость есть.

### ***Позиционирование продукта***

Для птицефабрик Ленинградской области, которых не устраивает повышенный расход кормов, наши кормовые добавки являются улучшенным аналогом существующих.

Корм «Nestling» обеспечивает сбалансированность рациона кур-несушек в отличие от существующих кормов с добавлением рыбной муки.

В нашем корме мы собрали воедино все необходимые для птицы питательные элементы

### ***Потребители***

Ленинградская область занимает первое место в РФ по валовому производству яйца, входит в тройку лидеров по валовому производству мяса птицы. В Ленинградской области расположены 24 птицефабрики:

1. АГРОПРОДУКТ ООО  
195067, Санкт-Петербург, Пискаревский просп., д. 59
2. ВИАСМ ОАО  
198206, Санкт-Петербург, Чекистов ул., д. 13
3. ВОЙСКОВИЦЫ ПЛЕМЕННАЯ ПТИЦЕФАБРИКА ЗАО  
188360, Ленинградская обл., Гатчинский р-н, Войсковицы пос., Промзона-3
4. ДОБРОЛЮБОВ ТФ  
195067, Санкт-Петербург, Непокоренных просп., д. 63, корп. 14
5. КРАСНЫЕ ЗОРИ ОАО  
198517, Санкт-Петербург, Петродворец г., Ропшинское ш., д. 8
6. ЛАГОЛОВО ПТИЦЕФАБРИКА ЗАО  
188517, Ленинградская обл., Ломоносовский р-н, Лаголово пос.
7. ЛЕБЯЖЬЕ ПЛЕМЕННАЯ ПТИЦЕФАБРИКА ООО  
188522, Ленинградская обл., Ломоносовский р-н, Шундорово дер.
8. ЛЕНПТИЦЕПРОМ ОАО  
192171, Санкт-Петербург, Седова ул., д. 70, корп. 2
9. ЛОМОНОСОВСКАЯ ЗАО  
188502, Ленинградская обл., Ломоносовский р-н, Горбунки дер.
10. НАГОРНЫЙ ГУП ГПЗ  
188506, Ленинградская обл., Ломоносовский р-н, Малое Карлино дер.
11. НЕВСКАЯ ПТИЦЕФАБРИКА ЗАО  
188668, Ленинградская обл., Всеволожский р-н, Лесколово пос.
12. НИКИТИНА ЧП  
192236, Санкт-Петербург, Софийская ул., д. 14
13. НОВАЯ НЕВСКАЯ ПТИЦЕФАБРИКА ООО  
188668, Ленинградская обл., Всеволожский р-н, Лесколово пос.
14. ОРЕДЕЖ АГРОКОМПЛЕКС ЗАО  
188335, Ленинградская обл., Гатчинский р-н, Батово дер., д. 1
15. ПАРНАС-АГРО ТД ЗАО  
194295, Санкт-Петербург, Художников просп., д. 22, корп. 2
16. ПРИМОРСКАЯ ПТИЦЕФАБРИКА ОАО  
188840, Ленинградская обл., Выборгский р-н, Красная Долина пос.

17. ПРИМОРСКАЯ ПТИЦЕФАБРИКА ТД  
199155, Санкт-Петербург, Уральская ул., д. 13
18. РОСКАР ЗАО  
188855, Ленинградская обл., Выборгский р-н, Первомайское пос.
19. РУССКО-ВЫСОЦКАЯ ПТИЦЕФАБРИКА ООО  
188516, Ленинградская обл., Ломоносовский р-н, Русско-Высоцкое пос.
20. СЕВЕРНАЯ ПТИЦЕФАБРИКА ЗАО  
187322, Ленинградская обл., Кировский р-н, Синявино-1 пос.
21. СИНЯВИНСКАЯ ПТИЦЕФАБРИКА  
187326, Ленинградская обл., Кировский р-н, Приладожский пос., Мурманское ш., 58 км
22. СКВОРИЦЫ ПТИЦЕФАБРИКА ЗАО  
188352, Ленинградская обл., Гатчинский р-н, Пудость пос., Новая ул., д. 49
23. УДАРНИК ПТИЦЕФАБРИКА СПК  
188850, Ленинградская обл., Выборгский р-н, Победа пос.
24. ЯЙЦЕПРОМ  
197348, Санкт-Петербург, Коломяжский просп., д. 13, корп. 2-3  
Крупнейшими по объему производства являются ЗАО Птицефабрика «Роскар» и ЗАО Птицефабрика «Синявинская».

Компания «Nestling» ориентируется на птицефабрики второго эшелона, так как у них есть значительные стимулы к увеличению яйценоскости кур и повышению эффективности кормления птицы. В числе первых потребителей выбраны две птицефабрики: «Скворицы» и «Войсковицы». Этот выбор обоснован относительно небольшим объемом потребления данных хозяйств, непосредственной близостью к производственному цеху компании и готовностью этих птицефабрик использовать новые корма для своих питомцев.

### ***Продвижение***

Компания «Nestling» четко представляет себе сегмент рынка, на который должен быть ориентирован маркетинг, это птицефабрики, занимающиеся производством яйца и разведением кур-несушек. Исходя из этого, и была разработана стратегия продвижения.

Прежде всего, планируется принимать участие в различных сельскохозяйственных выставках, которые призваны в нашем случае ознакомить потребителей с продукцией и осветить преимущества нашего биокорма. Расходы на участие в выставках занимают большую статью расходов маркетингового бюджета.

Наименование расходов	Цена	Количество	Стоимость
аренда 1 м <sup>2</sup>	15 000	9	135 000
плакат 2*2	1 400	1	1 400
1 буклет	30	1 000	30 000
изготовление костюма	15 000	2	30 000
объявление по громкоговорителю (30 секунд)	150	5	750
печать в каталоге выставки	2 000	1	2 000
итого 1 выставка			199 150
3 выставки в год			537 450

Наименование	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
аренда 1 м <sup>2</sup>	155 250	178537,5	205318,1	236115,8
плакат 2*2	1 610	1851,5	2129,225	2448,609
1 буклет	34 500	39 675	45626,25	52470,19
изготовление костюма	0	0	0	0
объявление по громкоговорителю (30 секунд)	862,5	991,875	1140,656	1311,755
печать в каталоге выставки	2 300	2645	3041,75	3498,013
<b>итого 1 выставка</b>	<b>194522,5</b>	<b>223700,9</b>	<b>257256</b>	<b>295844,4</b>
<b>3 выставки в год</b>	<b>583567,5</b>	<b>671102,6</b>	<b>771768</b>	<b>887533,2</b>

Таким образом, расходы на выставки за пять лет составят 3451421,37 руб.

Стоит отметить, что реклама также занимает важную роль в продвижении компании «Nestling» на рынок, которая должна привлечь внимание птицефабрик, т.е. заинтересовать потенциальных потребителей. Планируется в период прохождения сертификации выпустить рекламную статью и разместить рекламный баннер на одном из сельскохозяйственных порталов. Также планируется выход рекламных объявлений в трёх разных журналах с периодичностью один раз в квартал.

Журналы			
<b>Журнал «Сельскохозяйственные вести»:</b>			
рекламная статья	7 800	2 штуки	15 600
реклама 1/2 полосы (180*125)	7 700	2 штуки	15 400
		итого	31 000
		итого со скидкой	27 900
<b>Журнал «Птицеводство России: производители и поставщики»</b>			
реклама 1/2 полосы	12 000	4 выпуска	48 000
		итого	48 000
<b>Журнал «Животноводство России»</b>			
реклама 1/4 страницы	7 000	4 раза	28 000
		итого	28 000
		итого со скидкой	25 200
<b>Интернет</b>			
<b>портал Agro-Delo.ru</b>			
банер 100*130	10000	период сертификации = 3 месяца	30 000
		кроме этого, ещё 4 месяца	40 000
		итого	40 000
<b>итого</b>			<b>141 100</b>

Статьи	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Журнал «Сельскохозяйственные вести»:	32 085	36897,75	42432,41	48797,27
Журнал «Птицеводство России: производители и поставщики»	55 200	63 480	73 002	83952,3
Журнал «Животноводство России»	28 980	33 327	38326,05	44074,96
Интернет			0	0
портал Agro-Delo.ru	46 000	52 900	60 835	69960,25
<b>Итого</b>	<b>162 265</b>	<b>186604,8</b>	<b>214595,5</b>	<b>246784,8</b>

Таким образом, на рекламу будет потрачено за пять лет 951 350 руб.

Также планируется вступление в отраслевые ассоциации. В первый год представляется возможным вступление в «Российский зерновой союз». В дальнейшем планируется вступить также в «Росптицесоюз». Участие в отраслевых ассоциациях необходимо для защиты наших интересов, урегулирования возникающих конфликтов и дополнительной рекламы нашей компании.

Российский зерновой союз	
вступительный взнос	36000
ежегодные членские платежи	20000

Российский зерновой союз	2 год	3 год	4 год	5 год
взносы	20000	20000	20000	20000

Таким образом, на Российский зерновой союз уйдёт 116 000 руб. за пять лет.

Компания «Nestling» также планирует обзванивать интересующих её потребителей, предоставлять необходимую им информацию о биокорме и объяснять его преимущества. Также в рамках этой части стратегии продвижения будут высылаются информационные буклеты этим компаниям.

наименование	цена	количество	стоимость
буклет	30	2000 штук	60000
		итого	60000

2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
75000	93750	117187,5	75000

Таким образом стоимость буклетов за пять лет составит 492421,875 руб.

Ниже приведена сводная таблица, которая включает в себя все планируемые на данный момент расходы на продвижение продукта на рынок.

	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	Итого
Выставки	537 450	583567,5	671 103	771768,0188	887533,2216	3 451 421
Реклама	141 100	162 265	186 605	214595,4625	246784,7819	951 350
Отраслевые ассоциации	36 000	20 000	20 000	20 000	20 000	116 000
Буклеты	60 000	75 000	93 750	117187,5	146484,375	492421,9
Итого	774 550	840832,5	971 457	1123550,981	1300802,378	5011193

## **Производственный план**

### ***Размещение производства***

Компания ОАО «Nestling» планирует самостоятельно организовать производство биокорма. Компания «Nestling» снимает в аренду производственное помещение в 250 м<sup>2</sup> по адресу Ленинградская область, Гатчинский район, Митрофаньевское шоссе, дом 2, здесь будет непосредственно размещен завод по производству комбикормов.

### ***Производственные мощности***

Для производства комбикорма компании «Nestling» потребуется следующее оборудование:

- Жиромучная установка РМУ-60, с помощью которой будет производиться автолизат. Установка будет приобретена у Нежинского механического завода (ОАО), расположенного по адресу: г. Нежин (Украина), Черниговская область, ул. Б. Хмельницкого, д. 37. Доставку оборудования будет осуществлять компания «Soyusexpedition».
- Одношнековый смеситель – кормораздатчик «Penta 1», предназначенный для смешивания компонентов корма, будет приобретён у компании «АгроКлуб», расположенной по адресу: г. Москва, Дмитровское шоссе, д. 157. Доставку оборудования в Санкт-Петербург будет осуществлять Первая экспедиционная компания (ПЭК).
- Мешкозашивочная машина ГК для упаковки мешков приобретается в Санкт-Петербургском интернет-магазине A-Shop.ru!
- «КамАЗ 65116» седельный тягач, для доставки готовой продукции клиентам будет куплен в «АвтоСпецТехнике», расположенной по адресу: Россия, Санкт-Петербург шоссе Революции, 84.
- Полуприцеп бортовой «НЕФА3-9394» грузоподъемностью 20 тонн для доставки готовой продукции. Поставщик – «АвтоСпецТехника», расположенной по адресу: Россия, Санкт-Петербург шоссе Революции, 84.
- Блочно-модульная мембранная система водоподготовки wl-1-10 будет приобретена в ЗАО «БМТ» по адресу: г. Владимир, ул. Элеваторная, 6. Доставку оборудования в Санкт-Петербург будет осуществлять Первая экспедиционная компания (ПЭК).

### ***Сырьё и материалы***

Комбикорм компании «Nestling» состоит из стандартных элементов, таких как пшеница, ячмень, отруби, жмых и известняк, а также уникального компонента – автолизата. Таким образом, для производства комбикорма нам необходимо сначала произвести вышеупомянутый автолизат, для чего требуются следующие виды сырья: рыбные отходы, маломерная и малоценная рыба; фермент, необходимый для процесса автолиза.

Рыбные отходы, малоценную и маломерную рыбу нашей компании будет поставлять Рыбообрабатывающий комбинат № 5, расположенный по адресу: г. Санкт-Петербург, Митрофаньевское шоссе, дом 29. В силу достигнутых договорённостей доставка осуществляется в режиме «just in time», т.е. сырьё привозится прямо к началу процесса автолиза, позволяя компании обойтись без холодильных установок.

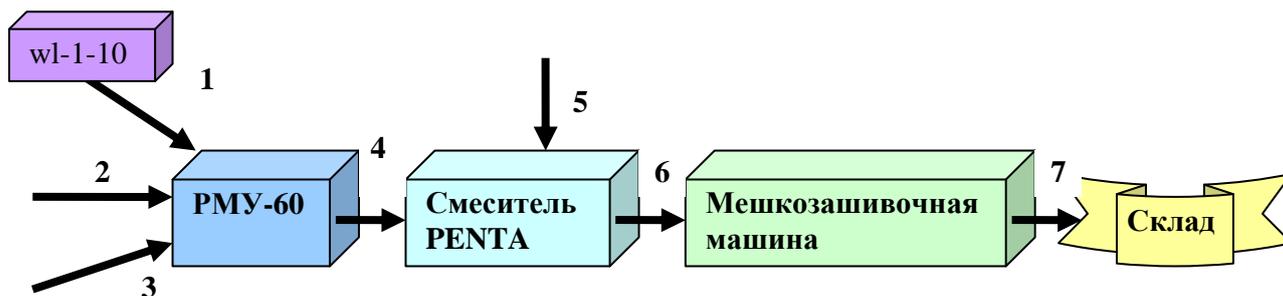
Фермент закупается в ООО «Глобар», расположенном по адресу: г. Санкт-Петербург, Васильевский остров, 22-я линия, д. 3.

После того как автолизат уже произведён, в него добавляются оставшиеся ингредиенты корма, такие как пшеница, ячмень, отруби, жмых и известняк, которые приобретаются у ООО «Леноптторг» (г. Санкт-Петербург, Приморский, 25). Альтернативным поставщиком зерна является колхоз «Дружба» (Нижегородская обл., Арзамасский р-н, с. Никольское, 6-93-47).

### Поставщики

Наименование ресурса	Поставщик	Адрес	Контакты	Альтернативный поставщик
<b>Сырье и материалы</b>				
рыбные отходы, маломерная и малоценная рыба	Рыбообрабатывающий комбинат № 5	Санкт-Петербург, Митрофаньевское шоссе, дом 29	7 (812) 326-06-20	Рыбоперерабатывающий цех реализует рыбные отходы для корма пушного зверя и производства рыбной муки. Продукция качественная, свежемороженая, т.е. заготавливалась непосредственно при филетировании рыбы. Брикет по 40 кг, на паллетах. Цена: 5 руб./кг Координаты: Москва (Россия) Контактное лицо: Руслан Тел.: 8 (926) 529-07-55
фермент	Леноптторг, ООО	197183 Россия, Санкт-Петербург, Приморский, 25	(812) 430-94-07	колхоз «Дружба» 607201, Россия, Нижегородская обл., Арзамасский р-н, с. Никольское, 6-93-47
пшеница				
ячмень				
отруби				
жмых				
известняк				
<b>Оборудование</b>				
РМУ-60	Нежинский механический завод, ОАО	16600, Украина, г. Нежин, ул. Б. Хмельницкого, 37	тел. +38 096 747-53-54 e-mail: <a href="mailto:bread-cake@yandex.ru">bread-cake@yandex.ru</a>	Москва Голофастов Юрий Владимирович. Тел.: 8-10-38-067-811-87-96; Факс: 8-10-38-04631-5-47-36. E-mail: <a href="mailto:fishmuka@yandex.ru">fishmuka@yandex.ru</a> ; <a href="http://www.russianfishery.narod.ru">www.russianfishery.narod.ru</a>
кормораздатчик Penta 1	АГРО-БИОРО, ООО	129223, Москва, проспект Мира, ВВЦ, павильон 63, офис 1	495-5443801,	
блочно-модульная мембранная система водоподготовки w1-1-10	ЗАО «БМТ»	Россия, 600033, г. Владимир, ул. Элеваторная, 6	4922) 34-52-20 <a href="http://www.vladbmt.ru">http://www.vladbmt.ru</a>	Aqua Systems, Москва проспект Вернадского, дом 37, стр. 3, офис 106. Тел.: (495) 766-76-44
КамАЗ 65116 седельный тягач	«АвтоСпецТехника»	195248, Россия, Санкт-Петербург шоссе Революции, 84	(812) 716-33-80 <a href="mailto:info@avtospectenika.ru">info@avtospectenika.ru</a>	автомобильная корпорация ГРУЗОМОБИЛЬ, 195197, Санкт-Петербург, Полостровский пр., дом 54 (812) 703-06-00, 346-58-38 <a href="http://www.mamont.net">www.mamont.net</a>
полуприцеп бортовой «НЕФАЗ-9394»				
мешкозашивочная машина ГК	Санкт-Петербургский интернет-магазин А-Shop.ru!			

## Схема производственных потоков



Процесс производства инновационного корма «Nestling» осуществляется следующим образом:

- А. Вода из блочной-модульной мембранной системы водоподготовки wl-1-10 (1), рыбные отходы и малоценная рыба (2), уникальный фермент (3) поступают в жировую установку РМУ-60.
- В. Из установки РМУ-60 рыбный автолизат (4) поступает в одношековый вертикальный смеситель-кормораздатчик РЕНТА 1.
- С. Одновременно с автолизатом (4) в смеситель-кормораздатчик поступают другие компоненты (пшеница, ячмень, отруби и т.д.) (5). Далее происходит процесс смешивания муки с зерном в необходимой пропорции. Преимуществом полученного биокорма является возможность рационарного кормления птицы и отсутствия необходимости добавлять в корм какие-либо ферменты и витамины, так как в результате процесса I корм уже содержит все необходимые вещества.
- Д. Распределение биокорма «Nestling» по мешкам. От смесителя биокорма в мешках (6) поступают в упаковочный цех (мешкозашивочная машина).
- Е. Из мешкозашивочной машины выходит готовый и упакованный биокорм, который далее направляется непосредственно на склад.

Стоит отметить, что установка РМУ-60 способна пропускать через себя 60 тонн сырья в день, что составит 14 880 тонн в год, т.е. на выходе мы получаем около 2 158 тонн автолизата в год, что в пересчёте на готовый корм составит 215 770 тонн в год. Таким образом, наши производственные мощности позволяют нам производить заявленные объёмы продукции на ближайшие 5 лет.

### **Контроль качества**

Продукция компании «Nestling» подлежит обязательной сертификации для подтверждения качества продукции по ГОСТу 51 851-2001 (комбикорм для сельскохозяйственной птицы).

Наш комбикорм удовлетворяет всем требованиям этого стандарта, перечисленным в табл. 1 и табл. 2 Приложения.

В ГОСТе 51 851-2001 предусмотрены требования, касающиеся упаковки, маркировки, транспортировки и хранения продукции.

Для упаковки продукции компания «Nestling» производит закупки бумажных мешков у ООО «ФинТрейд», производящего их в соответствии с ГОСТом 2226, что и является необходимым требованием.

Маркировка продукции будет производиться по ГОСТу 51 849, в соответствии с которым в удостоверении качества или на этикетке должно быть указано следующее:

- 1) наименование продукции и её код (для кур-несушек код продукции по ОКП 92 9611);
- 2) назначение продукции (вид, половозрастная и весовая группы птицы);

- 3) гарантируемые показатели (наименование показателей качества в соответствии с номенклатурой, установленной целевым стандартом, и указывают числовые значения этих показателей);
- 4) перечень компонентов (в порядке уменьшения их процентного содержания);
- 5) указания по применению;
- 6) наименование производителя, его адрес, товарный знак;
- 7) наименование потребителя, его адрес (при необходимости);
- 8) дата изготовления;
- 9) срок хранения;
- 10) масса нетто;
- 11) знак соответствия (знак соответствия наносится в случае, если продукция сертифицирована по ГОСТу 50460-92);
- 12) манипуляционный знак – «Беречь от влаги» по ГОСТу 14 192.

Для хранения продукции будет выделено отдельное хорошо проветриваемое складское помещение, удовлетворяющее всем необходимым требованиям.

Для транспортировки приобретается седельный тягач и бортовой полуприцеп. Транспортировка будет осуществляться в соответствии с требованиями, предъявляемыми стандартом.

После прохождения сертификации компании «Nestling» выдаётся сертификат качества, кроме того, продукция подлежит периодическому инспекционному контролю, проводимому органами сертификации в соответствии с нормами, предусмотренными в законе.

Для контроля качества продукции на самом предприятии создаётся отдел технического контроля (ОТК), состоящий из трех человек (начальника и двух его подчиненных), который осуществляет независимый контроль соответствия продукции установленным требованиям и гарантирует это соответствие потребителю. Требования к продукции устанавливаются в контрактах (договорах), в нормативной (стандарты) и технической (конструкторской и технологической) документации. Задачей ОТК является идентификация продукции на соответствие требованиям стандартов и технических условий, утвержденным образцам (эталонам). Отдел технического контроля дает заключение о соответствии (несоответствии) продукции, проверенной поэтапно и на окончательном контроле.

Функции ОТК приведены ниже:

- 1) Обеспечение развития и совершенствования системы технического контроля как одного из важнейших элементов управления качеством продукции.
- 2) Реализация совместно с другими отделами мероприятий по повышению качества изготавливаемой продукции и ведение контроля за выполнением этих мероприятий.
- 3) Контроль соответствия изготавливаемых готовых изделий нормативной документации. Клеймение принятой и забракованной продукции, оформление в установленном порядке документации на принятую и забракованную продукцию при пооперационном контроле и на операциях окончательного контроля.
- 4) Контроль укомплектования, упаковки готовой продукции.
- 5) Контроль исполнения подразделениями компании элементов системы управления качеством продукции на стадии ее серийного производства, в том числе контроль соблюдения исполнителями технологической дисциплины.
- 6) Обеспечение исполнения элементов системы управления качеством продукции, касающихся ОТК.
- 7) Участие в проверке оборудования на технологическую точность.
- 8) Участие в подготовке договоров на поставку предназначенных для основного производства сырья, материалов и инструмента в части согласования условий приемки их по качеству.

### ***Обслуживание и сервис***

Для компании «Nestling» клиенты имеют большое значение, что нашло своё отражение в ценностях нашей компании. Все работники, менеджеры и учредители компании твёрдо уверены в том, что качеству обслуживания необходимо уделять внимание не меньше, чем финансовым расчётам, так как это может стать дополнительным конкурентным преимуществом для компании.

Для нашей компании сервис – это всё: продажи, складское хозяйство, доставка, товарно-материальные запасы, отношения с сотрудниками, установка и монтаж оборудования, обработка заказов, кадры, корреспонденция, финансы и бухгалтер, реклама и связи с общественностью, обработка данных, выставление счетов, продажи в кредит и т.д. Элемент обслуживания есть во всем, что делает каждый сотрудник в компании, так как в итоге любая деятельность влияет на реальное или воспринимаемое качество продукта или услуги, приобретаемых клиентом. В силу этого для достижения качественного сервиса наша компания концентрируется на удовлетворении клиентов.

При обслуживании наших клиентов менеджер по продажам демонстрирует не только вежливость и рассудительность, но и искренность, а также заботу по отношению к клиенту и его проблемам.

Компания «Nestling» планирует организовать клиентскую базу, в которой будет храниться не только вся статичная информация о клиенте (реквизиты, все контактные лица, адреса и телефоны), но и информация по всем сделкам, как завершённым, так и текущим, архив переговоров, обращений и заявок от каждого клиента, все документы (счета, договора, коммерческие предложения). Это необходимо для того, чтобы в случае отсутствия менеджера по продажам работу с клиентом мог продолжить любой работник компании.

Кроме того, компания «Nestling» будет организовывать корпоративную рассылку с новостями компании, информацией о специальных предложениях и поздравлениями постоянным клиентам, с целью напомнить им о себе.

Планируется проводить регулярные опросы клиентов, чтобы выявить наиболее старательных и вежливых сотрудников, что создаст мотивацию стремиться к лучшему для остальных работников.

Руководство компании не будет навязывать свои методы обслуживания клиентов, будет приветствоваться высказывание собственных идей работниками по этому вопросу, лучшие из которых будут применены на практике.

## **Организационный план**

В настоящее время фаза фундаментальных исследований по этому типу автолизата завершена. Получены и изучены основные свойства автолизата и его влияние на курнесушек. Проведены испытания полученного автолизата с привлечением зоотехников, применение корма способствует увеличению яйценоскости и лучшей усвояемости полезных элементов. Ведутся переговоры с партнерами (Рыбообработывающий комбинат № 5, научный парк, птицефабрики Скворицы и Войсковицы). Дальнейшие этапы развития проекта приведены в табл. 3.

### ***План реализации проекта***

В табл. 2. буквы О в столбце с фамилией означают, что этот сотрудник является ответственным за результат выполнения данного вида работ, буквы Р указывают сотрудников вовлеченных в процесс реализации работ (реализующие).

Матрица распределения ответственности

	Кужбанова	Кузнецова	Жаркеева	Палт	Костюрина	Ярыгина	Жармагамбетова	Лучина
1. Заключение договора аренды на производственные площади	О Р		Р					
2. Приобретение и доставка оборудования		О Р			Р			
3. Страхование имущества							О Р	Р
4. закупка сырья и материалов	Р	О Р	Р					
5. Сертификация		О Р			Р			
6. Работа с покупателями	О Р		Р			Р		
7. Реклама и рекламные статьи в журналах				О Р		Р		
8. Проведение выставок			Р	О Р		Р	Р	
9. Контроль качества продукции		О Р			Р		Р	Р
10. Кадровая политика							Р	О Р
11. Финансовые расчеты и налогообложение	О Р		Р					
12. Проведение дальнейших исследований в области использования рыбного автолизата					О Р			

Таблица 3

## План реализации проекта

1.0	01.02.2010	07.02.2010	28.02.2010	01.03.2010	07.03.2010	15.03.2010	31.03.2010	01.04.2010	01.05.2010	01.06.2010	30.06.2010	01.07.2010	01.08.2010	01.09.2010	01.10.2010	01.11.2010	01.12.2010
заклучение договора аренды на производственные площади																	
приобретение оборудования																	
доставка оборудования																	
страхование имущества																	
пусконаладочные работы																	
закупка сырья и материалов на период сертификации																	
период сертификации																	
переговоры																	
начало продаж																	
реклама в журнале «Сельскохозяйственные вести»								рекламная статья в журнале «Сельскохозяйственные вести»				реклама в журнале «Сельскохозяйственные вести»			рекламная статья в журнале «Сельскохозяйственные вести»		
реклама в журнале «Животноводство России»				реклама в журнале «Птицеводство России: производители и поставщики»				реклама в журнале «Птицеводство России: производители и поставщики»		реклама в журнале «Животноводство России»		реклама в журнале «Птицеводство России: производители и поставщики»		реклама в журнале «Животноводство России»		реклама в журнале «Животноводство России»	
								реклама на портале Agro-Delo.ru				реклама на портале Agro-Delo			реклама на портале Agro-Delo		

### **Кадровая политика**

Компания «Nestling» – это в первую очередь люди, работающие в ней. Повседневная работа каждого сотрудника – это определенный шаг на пути достижения стратегических целей компании. Кроме того, компания «Nestling» предъявляет к обслуживающему персоналу такие требования, как профессионализм, оперативность, дружелюбность. Помимо основного вознаграждения в компании действует программа премий, построенная на достижении компанией определенных результатов.

Если в 2012 г. компания выйдет на уровень продаж в 36 000 тонн в год (7% рынка), то сумма в 10 млн. руб. будет распределена между всеми сотрудниками компании в зависимости от стажа работы в компании.

Режим работы основных рабочих: с 9.00 до 18.00, с обеденным перерывом с 13.00 до 14.00.

Условия труда: каждый работник обеспечивается необходимым оборудованием для исполнения своих функций. Со всеми работниками подписывается соглашение о неразглашении коммерческой тайны.

Таблица 4

План привлечения трудовых ресурсов

	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Биологи для работы на установке РМУ-60	4	5	5	6	7
Основные рабочие для работы на смесителе-кормораздатчике Penta 1	2	4	4	5	5
Упаковщики	1	1	2	3	4
Обслуживающий персонал	7	7	8	8	8

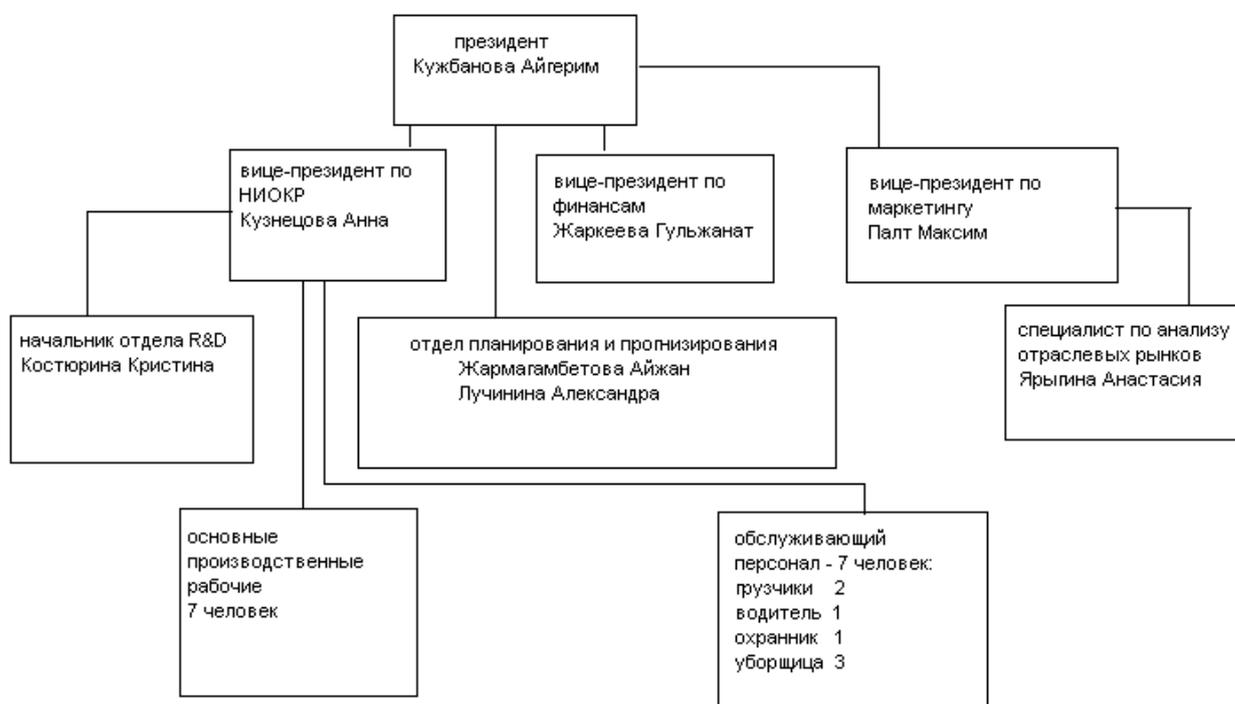


Рис. 1. Организационная структура ОАО «Nestling»

## Финансовый план

### Основной сценарий

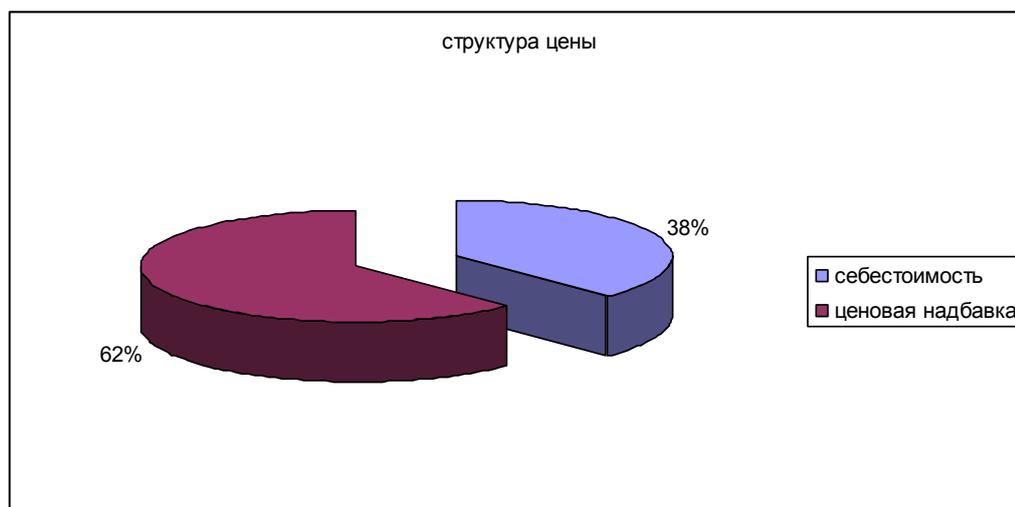
Компания не является плательщиком налога на прибыль организаций, НДС, налога на имущество организаций, ЕСН, так как является плательщиком единого сельскохозяйственного налога (6% от величины доходов, уменьшенных на величину расходов).

### План доходов 2010 г.

Компания не является плательщиком НДС	№ квартала	1	2	3	4
Число клиентов	штук	0	2	2	2
Средний объем заказа клиентов	кг	0	256 000	900 000	900 000
Общий объем продаж	кг	0	512 000	1 800 000	1 800 000
Цена 1 кг корма	руб./кг	0	8,00	8,00	8,00
Выручка	тыс. руб.	0	4 096,00	14 400,00	14 400,00

### 2014 г.

Компания не является плательщиком НДС	№ квартала	17	18	19	20
Число клиентов	штук	3	3	3	3
Средний объем заказа клиентов	кг	1 978 874	2 077 817	2 181 708	2 290 794
Общий объем продаж	кг	5 936 621	6 233 452	6 545 125	6 872 381
Цена 1 кг корма	руб./кг	16,00	16,00	16,00	16,00
Выручка	тыс. руб.	94 985,94	99 735,23	104 721,99	109 958,09



План расходов

<b>Прямые материаль- ные расходы</b>			
рыбные отходы			
	Мат. расходы на ед. продукции	ед.	0,06896
	Цена единицы с НДС	руб.	1,50000
пшеница			
	Мат. расходы на ед. продукции	ед.	0,27000
	Цена единицы	руб.	2,20000
ячмень			
	Мат. расходы на ед. продукции	ед.	0,48000
	Цена единицы	руб.	2,25000
отруби			
	Мат. расходы на ед. продукции	ед.	0,12000
	Цена единицы	руб.	5,90000
жмых			
	Мат. расходы на ед. продукции	ед.	0,05000
	Цена единицы	руб.	1,00000
известняк			
	Мат. расходы на ед. продукции	ед.	0,07000
	Цена единицы (с НДС)	руб.	0,57000
ферменты			
	Мат. расходы на ед. продукции	ед.	0,0000000069
	Цена единицы (с НДС)	руб.	974,68000
всего материальные расходы на кг		руб.	<b>2,57535</b>

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

	№ квартала	2010 г.	2014 г.
выручка	тыс. руб.	32 896,00	380 309,23
себестоимость проданной продукции	тыс. руб.	15 105,08	76 607,43
материальные затраты	тыс. руб.	10 589,84	63 050,40
з/п производственного персонала	тыс. руб.	1 743,00	9 087,10
отчисления в ПФ	тыс. руб.	348,60	1 817,42
опр (в том числе амортизация)	тыс. руб.	2 418,87	2 647,75
транспортный налог	тыс. руб.	4,76	4,76
валовая прибыль	тыс. руб.	17 790,92	303 701,80
коммерческие расходы	тыс. руб.	2 049,52	5 731,12
административные расходы	тыс. руб.	2 772,00	3 324,19
расходы на сертификацию	тыс. руб.	500,00	0,00
операционная прибыль	тыс. руб.	12 469,40	294 646,49
единый сельскохозяйственный налог	тыс. руб.	748,16	17 678,79
чистая прибыль	тыс. руб.	11 721,24	276 967,70

Прогнозный отчет о движении денежных средств на 2010 г.

	№ квар- тала	1	2	3	4
<b>операционная деятельность</b>					
выручка	тыс. руб.	0	4 096	14 400	14 400
материальные затраты	тыс. руб.	0	-1318,57953	-4635,63166	-4635,63218
опр	тыс. руб.	-225,00	-358,65	-360,39	-360,39
з/п производственных рабочих	тыс. руб.	-15,00	-576,00	-576,00	-576,00
отчисления в пенсионный фонд по производственным рабочим	тыс. руб.	-3,00	-3,00	-115,20	-115,20
коммерческие расходы	тыс. руб.	-210,00	-496,47	-654,85	-688,20
административные расходы	тыс. руб.	-693,00	-693,00	-693,00	-693,00
транспортный налог	тыс. руб.	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19
единый сельскохозяйственный налог	тыс. руб.	0,00	0,00	-333,42	-414,75
чистый денежный поток от операционной деятельности	тыс. руб.	-1 147,19	-1 147,19	536,91	7 030,33
<b>инвестиционная деятельность</b>	тыс. руб.				
инвестиции в основные средства	тыс. руб.	-6073			
расходы на сертификацию	тыс. руб.	-500			
инвестиции в оборотный капитал	тыс. руб.	0,00	-2 874,21	-7 230,44	0,00
чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	тыс. руб.	-6 573,00	-6 573,00	-2 874,21	-7 230,44
<b>финансовая деятельность</b>					
поступления учредительного капитала	тыс. руб.	2 000			
чистый денежный поток от финансовой деятельности	тыс. руб.	2 000	2 000	0	0
суммарный чистый денежный поток за период	тыс. руб.	-5 720,19	-2 337,31	-200,12	6 915,64
денежные средства на конец периода	тыс. руб.	-5 720,19	-8 057,50	-8 257,61	-1 341,97

Прогнозный отчет о движении денежных средств на конец 2014 г.

<b>операционная деятельность</b>		
выручка	тыс. руб.	97 919,84
материальные затраты	тыс. руб.	-16 233,86
опр	тыс. руб.	-592,28
з/п производственных рабочих	тыс. руб.	-2 271,78
отчисления в пенсионный фонд по производственным рабочим	тыс. руб.	-454,36
коммерческие расходы	тыс. руб.	-1 451,79
административные расходы	тыс. руб.	-831,05
транспортный налог	тыс. руб.	-1,19
единый сельскохозяйственный налог	тыс. руб.	-4 560,83
чистый денежный поток от операционной деятельности	тыс. руб.	177 254,75
<b>инвестиционная деятельность</b>	тыс. руб.	
инвестиции в основные средства	тыс. руб.	
расходы на сертификацию	тыс. руб.	
инвестиции в оборотный капитал	тыс. руб.	-1 392,25
чистый денежный поток от инвестиционной деятельности		-28 363,93
<b>финансовая деятельность</b>		
поступления учредительного капитала	тыс. руб.	
чистый денежный поток от финансовой деятельности	тыс. руб.	
суммарный чистый денежный поток за период	тыс. руб.	70 130,46
денежные средства на конец периода	тыс. руб.	490 209,49

**Прогнозный баланс**

	№ квар- тала	2010 г.				2014 г.
		1	2	3	4	4
<b>активы</b>						
внеоборотные активы	тыс. руб.					
первоначальная стои- мость	тыс. руб.	6 073	6 073	6 073	6 073	1 895
накопленный износ	тыс. руб.	0	278,6111	696,527777 8	1114,444	1 302
остаточная стоимость	тыс. руб.	6 073	5794,389	5376,47222 2	4958,556	593
оборотные активы	тыс. руб.	-5 720,19	-4 985,50	2 542,39	9 458,03	563 649,37
текущие активы	тыс. руб.	0,00	3 072,00	10 800,00	10 800,00	73 439,88
свободные денежные средства	тыс. руб.	-5 720,19	-8 057,50	-8 257,61	-1 341,97	490 209,49
<b>итого активы</b>	<b>тыс. руб.</b>	<b>352,81</b>	<b>808,89</b>	<b>7 918,86</b>	<b>14 416,58</b>	<b>564 242,37</b>
<b>пассивы</b>						
источники собственных средств	тыс. руб.					
уставный капитал в том числе	тыс. руб.	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
учредительный капитал	тыс. руб.	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
акционерный капитал	тыс. руб.					
нераспределенная при- быль/убыток	тыс. руб.	-1 647,19	-1 388,90	5 223,51	11 721,24	559 807,30
итого собственные сред- ства	тыс. руб.	352,81	611,1044	7223,51286 2	13721,24	561807,295 7
краткосрочные пассивы	тыс. руб.	0,00	197,79	695,34	695,34	2 435,08
текущие обязательства	тыс. руб.	0,00	197,79	695,34	695,34	2 435,08
<b>итого пассивы</b>	<b>тыс. руб.</b>	<b>352,81</b>	<b>808,89</b>	<b>7 918,86</b>	<b>14 416,58</b>	<b>564 242,37</b>

**Показатели эффективности проекта**

	№ квартала	1	2	3	4	5
денежный поток	тыс. руб.	-5 720,19	-2 337,31	-200,12	6 915,64	6 967,87
денежный поток накопленным итогом	тыс. руб.	-5 720,19	-8 057,50	-8 257,61	-1 341,97	5 625,89
дисконтированный денежный поток	тыс. руб.	-5 720,19	-2 337,31	-200,12	4 376,99	3 933,49
накопленный дисконтированный денежный поток	тыс. руб.	-5 720,19	-8 057,50	-8 257,61	-3 880,63	52,87

**NPV = 91,307 млн. руб.**

**IRR = 97%.**

**Срок окупаемости проекта = 1,19 года.**

**Дисконтированный срок окупаемости проекта = 1,25 года.**

**Индекс прибыльности = 4,51.**



### Анализ точки безубыточности

анализ точки безубыточности		1	2	3	4
объем производства	кг	0,00	512 000,00	1 800 000,00	1 800 000,00
переменные затраты на единицу	руб.	0,00	2,58	2,58	2,58
постоянные расходы	тыс. руб.	1 848,00	4 004,92	4 302,60	4 335,95
цена	руб.	0,00	8,00	8,00	8,00
маржинальная прибыль на единицу	руб.	0,00	5,42	5,42	5,42
точка безубыточности в натуральном выражении	кг	0,00	738 392,60	793 332,01	799 481,27
точка безубыточности в натуральном выражении	тонны	0,00	738,39	793,33	799,48
точка безубыточности в денежном выражении	тыс. руб.	0,00	5 907,14	6 346,66	6 395,85
минимальная цена	руб.	0	10,39827274	4,966880991	4,985409059
абсолютное отклонение от точки безубыточности	тыс. руб.	0,00	-1 811,14	8 053,34	8 004,15
запас прочности	%	—	-30,66	126,89	125,15

Анализ точки безубыточности		Четвертый квартал 2014 г.
объем производства	кг	6 119 990,02
переменные затраты на единицу	руб.	2,65
постоянные расходы	тыс. руб.	9 523,77
цена	руб.	16,00
маржинальная прибыль на единицу	руб.	13,35
точка безубыточности в натуральном выражении	кг	713 606,02
точка безубыточности в натуральном выражении	тонны	713,61
точка безубыточности в денежном выражении	тыс. руб.	11 417,70
минимальная цена	руб.	4,21019364
абсолютное отклонение от точки безубыточности	тыс. руб.	86 502,14
запас прочности	%	757,61

### Оптимистичный сценарий

#### Прогнозный отчет о прибылях и убытках

	№ квартала	2010 г.	2014 г.
выручка	тыс. руб.	61 696,00	742 302,70
себестоимость проданной продукции	тыс. руб.	24 377,91	136 633,26
материальные затраты	тыс. руб.	19 861,11	123 064,28
з/п производственного персонала	тыс. руб.	1 743,00	9 087,10
отчисления в ПФ	тыс. руб.	348,60	1 817,42
опр (в том числе амортизация)	тыс. руб.	2 420,44	2 659,70
транспортный налог	тыс. руб.	4,76	4,76
валовая прибыль	тыс. руб.	37 318,09	605 669,44
коммерческие расходы	тыс. руб.	2 434,72	8 151,95
административные расходы	тыс. руб.	2 772,00	3 324,19
расходы на сертификацию	тыс. руб.	500,00	0,00
операционная прибыль	тыс. руб.	31 611,37	594 193,30
единый сельскохозяйственный налог	тыс. руб.	1 896,68	35 651,60
Чистая прибыль	тыс. руб.	29 714,69	558 541,71

#### Прогнозный отчет о движении денежных средств на 2010 г.

	№ квартала	1	2	3	4
<b>операционная деятельность</b>					
выручка	тыс. руб.	0	4 096	28 800	28 800
материальные затраты	тыс. руб.	0	-1318,58	-9271,26	-9271,26
Опр	тыс. руб.	-225,00	-358,65	-361,17	-361,17
з/п производственных рабочих	тыс. руб.	-15,00	-576,00	-576,00	-576,00
отчисления в пенсионный фонд по производственным рабочим	тыс. руб.	-3,00	-115,20	-115,20	-115,20
коммерческие расходы	тыс. руб.	-210,00	-496,47	-847,45	-880,80
административные расходы	тыс. руб.	-693,00	-693,00	-693,00	-693,00
транспортный налог	тыс. руб.	-1,19	-1,19	-1,19	-1,19
единый сельскохозяйственный налог	тыс. руб.	0,00	0,00	-907,67	-989,01
чистый денежный поток от операционной деятельности	тыс. руб.	-1 147,19	536,91	16 027,05	15 912,37
<b>инвестиционная деятельность</b>					
инвестиции в основные средства	тыс. руб.	-6 073			
расходы на сертификацию	тыс. руб.	-500			
инвестиции в оборотный капитал	тыс. руб.	0,00	-3 160,93	-19 064,38	0,00
чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	тыс. руб.	-6 573,00	-3 160,93	-19 064,38	0,00
<b>финансовая деятельность</b>					

поступления учредительного капитала	тыс. руб.	2 000			
чистый денежный поток от финансовой деятельности	тыс. руб.	2 000	0	0	0
суммарный чистый денежный поток за период	тыс. руб.	-5 720,19	-2 624,03	-3 037,33	15 912,37
денежные средства на конец периода	тыс. руб.	-5 720,19	-8 344,22	-11 381,54	4 530,83

**Прогнозный отчет о движении денежных средств на конец 2014 г.**

<b>операционная деятельность</b>			
выручка		тыс. руб.	233 849,68
материальные затраты		тыс. руб.	-38 769,29
Опр		тыс. руб.	-596,77
з/п производственных рабочих		тыс. руб.	-2 271,78
отчисления в пенсионный фонд по производственным рабочим			-454,36
коммерческие расходы		тыс. руб.	-2 360,82
административные расходы		тыс. руб.	-831,05
транспортный налог		тыс. руб.	-1,19
единый сельскохозяйственный налог		тыс. руб.	-11 309,68
чистый денежный поток от операционной деятельности		тыс. руб.	177 254,75
<b>инвестиционная деятельность</b>			
инвестиции в основные средства		тыс. руб.	
расходы на сертификацию		тыс. руб.	
инвестиции в оборотный капитал		тыс. руб.	-28 363,93
чистый денежный поток от инвестиционной деятельности		тыс. руб.	-28 363,93
<b>финансовая деятельность</b>			
поступления учредительного капитала		тыс. руб.	
чистый денежный поток от финансовой деятельности		тыс. руб.	
<b>суммарный чистый денежный поток за период</b>			
		тыс. руб.	148 890,82
<b>денежные средства на конец периода</b>			
		тыс. руб.	987 122,46

**Прогнозный баланс**

	№ квартала	2010 г.				2014 г.
		1	2	3	4	4
<b>Активы</b>						
внеоборотные активы	тыс. руб.					
Первоначальная стоимость	тыс. руб.	6 073,00	6 073,00	6 073,00	6 073,00	1 895,00
накопленный износ	тыс. руб.	0,00	278,61	696,53	1 114,44	1 302,00
остаточная стоимость	тыс. руб.	6 073,00	5 794,39	5 376,47	4 958,56	593,00
оборотные активы	тыс. руб.	-5 720,19	-4 985,50	12 234,46	28 146,83	1 178 879,20
текущие активы	тыс. руб.	0,00	3 358,72	23 616,00	23 616,00	191 756,74
свободные денежные средства	тыс. руб.	-5 720,19	-8 344,22	-11 381,54	4 530,83	987 122,46
<b>итого активы</b>	тыс. руб.	352,81	808,89	17 610,93	33 105,38	1 179 472,20

Пассивы						
источники собственных средств	тыс. руб.					
уставный капитал в том числе	тыс. руб.	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
учредительный капитал	тыс. руб.	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
акционерный капитал	тыс. руб.					
нераспределенная прибыль/убыток	тыс. руб.	-1 647,19	-1 388,90	14 220,24	29 714,69	1 171 656,80
итого собственные средства	тыс. руб.	352,81	611,10	16 220,24	31 714,69	1 173 656,80
краткосрочные пассивы	тыс. руб.	0,00	197,79	1 390,69	1 390,69	5 815,39
текущие обязательства	тыс. руб.	0,00	197,79	1 390,69	1 390,69	5 815,39
итого пассивы	тыс. руб.	352,81	808,89	17 610,93	33 105,38	1 179 472,20

#### Показатели эффективности проекта

	№ квартала	1	2	3	4	5
денежный поток	тыс. руб.	-5 720,19	-2 624,03	-3 037,33	15 912,37	15 837,14
денежный поток накопленным итогом	тыс. руб.	-5 720,19	-8 344,22	-11 381,54	4 530,83	20 367,96
дисконтированный денежный поток	тыс. руб.	-5 720,19	-2 624,03	-3 037,33	10 071,12	8 940,37
накопленный дисконтированный денежный поток	тыс. руб.	-5 720,19	-8 344,22	-11 381,54	-1 310,42	7 629,94

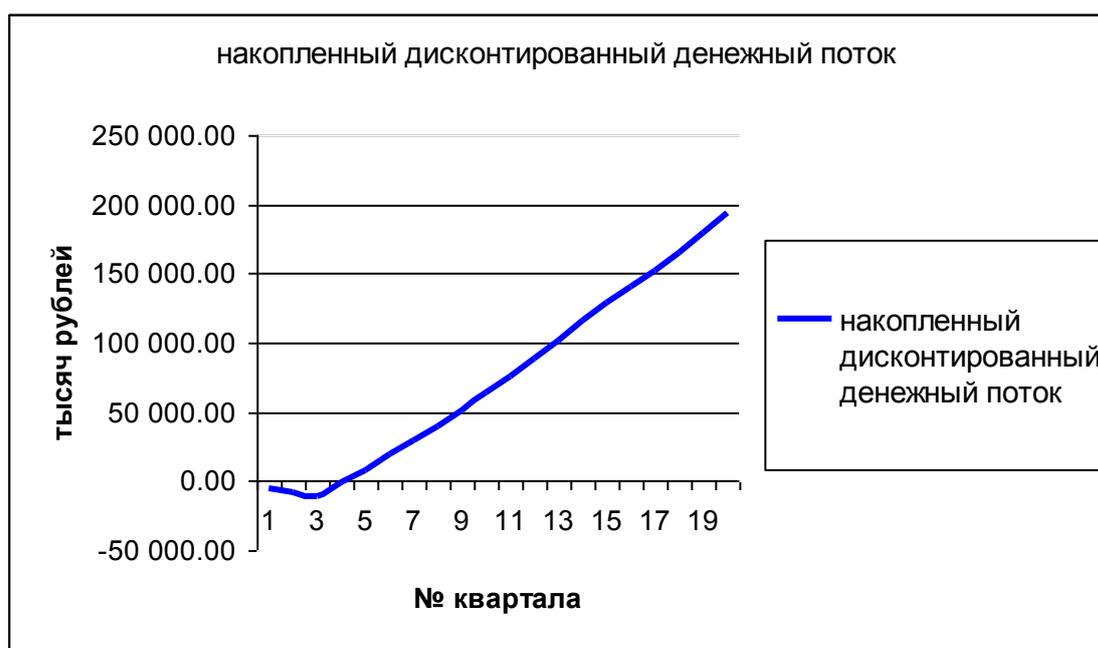
**NPV = 194,444 млн. руб.**

**IRR = 178%.**

**Срок окупаемости проекта = 0,75 года.**

**Дисконтированный срок окупаемости проекта = 1,04 года.**

**Индекс прибыльности = 7,94.**



### Анализ точки безубыточности

анализ точки безубыточности		1	2	3	4
объем производства	кг	0,00	512 000,00	3 600 000,00	3 600 000,00
переменные затраты на единицу	руб.	0,00	2,58	2,58	2,58
постоянные расходы	тыс. руб.	1 848,00	4 004,92	4 495,20	4 528,55
Цена	руб.	0,00	8,00	8,00	8,00
маржинальная прибыль на единицу	руб.	0,00	5,42	5,42	5,42
точка безубыточности в натуральном выражении	кг	0,00	738 392,60	828 786,08	834 934,92
точка безубыточности в натуральном выражении	тонны	0,00	738,39	828,79	834,93
точка безубыточности в денежном выражении	тыс. руб.	0,00	5 907,14	6 630,29	6 679,48
минимальная цена	руб.	0	10,3982727 4	3,824833187	3,83409736 7
абсолютное отклонение от точки безубыточности	тыс. руб.	0,00	-1 811,14	22 169,71	22 120,52
запас прочности	%	-	-30,66	334,37	331,17

анализ точки безубыточности		Четвертый квартал 2014 г.
объем производства	кг	14 615 604,84
переменные затраты на единицу	руб.	2,65
постоянные расходы	тыс. руб.	10 432,80
Цена	руб.	16,00
маржинальная прибыль на ед	руб.	13,35
точка безубыточности в натуральном выражении	кг	781 688,23
точка безубыточности в натуральном выражении	тонны	781,69
точка безубыточности в денежном выражении	тыс. руб.	12 507,01
минимальная цена	руб.	3,37
абсолютное отклонение от точки безубыточности	тыс. руб.	221 342,67
запас прочности	%	1769,75

#### **Описание бизнес-модели**

Предложение потребительской ценности: проблема покупателя – несбалансированность рациона кормления, повышенный расход кормов, выявление генетического потенциала кур-несушек. Решение проблемы с помощью корма компании «Nestling» – экологически чистое сырье, используемое в корме, позволяет сбалансировать рацион кур-несушек, увеличить яйценоскость, исключить из состава корма ферменты, повышающие стоимость кормовых смесей. Применение корма позволяет отказаться от использования различных премиксов и добавок, поэтому стоимость решения проблемы с точки зрения покупателя измеряется ценой этих добавок (около 7–8 руб. за кг).

Сегмент рынка: начальный сегмент – птицефабрики среднего размера в Ленинградской области. Последующее расширение объема продаж возможно как на рынке отдельных регионов России, так и на зарубежных рынках.

Цепочка создания ценности

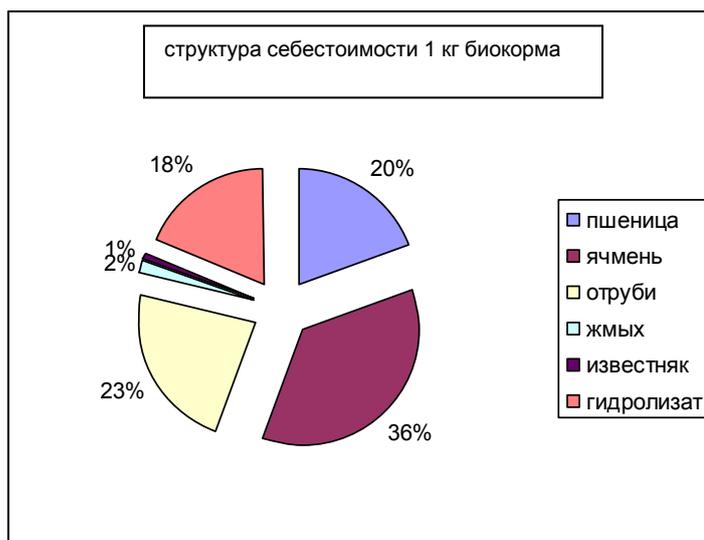
Операция	Вход	Поставщики (от кого)	Выход	Кто получает
Закупка сырья для производства автолизата	Рыбные отходы Ферменты	Рыбообрабатывающий комбинат № 5 ООО Глобар	Сырье для производства автолизата	Отдел закупок
Производство автолизата	Сырье Вода Электроэнергия	Отдел закупок МУП Водоканал ОАО Ленэнерго	Автолизат	Производственный отдел
Закупка основных компонентов корма	Пшеница Ячмень Отруби Жмых Известняк	Агробиржа на сайте ( <a href="http://www.agro-delo.ru">www.agro-delo.ru</a> )	Сырье для производства корма	Отдел закупок
Производство биокорма	Сырье для производства корма, автолизат	Отдел закупок  Производственный отдел	Биокорм	Отдел упаковки
Закупка бумажных мешков для упаковки корма	Заказ мешков	ООО «Финтрейд»	Бумажные непропитанные мешки, изготовленные в соответствии с ГОСТом 2226	Отдел закупок
Упаковка корма в бумажные непропитанные мешки	Мешки биокорм	Отдел закупок Отдел упаковки	Биокорм, фасованный в мешки по 100 кг и менее	Склад готовой продукции
Заключение договора с птицефабриками	Договор	Птицефабрики «Скворицы» «Войсковицы»	Заказ	Отдел продаж
Транспортировка корма на птицефабрики	Заказ	Отдел продаж	Доставленный корм	Птицефабрики
Оплата стоимости корма	Денежные средства	Птицефабрики	Выручка	Компания «Nestling»

Модель получения доходов и прибыли: руководство компании «Nestling» выбрало интеграционную бизнес-модель, так как технология производства основного компонента корма (автолизат) охраняется в режиме коммерческой тайны, поэтому привлечение партнеров со стороны может привести к утечке информации. Кроме того, интеграционная модель позволяет большую часть эффекта создания ценности.

Структура себестоимости (данные таблицы представлены в руб.)

пшеница	0,594
ячмень	1,08
отруби	0,708
жмых	0,05
известняк	0,0399
автолизат	0,5381
Итого	3,01

В дальнейшем, по мере увеличения объема производства себестоимость 1 кг корма будет уменьшена до 2,94 руб. в 2014 г.



При цене в 8 руб. за кг, ценовая надбавка составит в 2010 году 164%.

Конкурентные стратегии:

А) завоевание покупателей путем дифференциации продукта от продукции конкурентов, а также за счет ценового преимущества. Наша компания имеет самую низкую себестоимость по сравнению с конкурентами. Дифференцирование продукта будет направлено на формирование у птицефабрик восприятия биокорма как уникального продукта высокого качества.

Б) создание устойчивого конкурентного преимущества за счет увеличения ресурсов, объемов рынка, выхода на новые рынки.

**Стратегия роста**

Возможность применения автолизата в кормах для других сельскохозяйственных животных и выход на новые для компании рынки. Получение сверхприбыли возможно за счет сокращения себестоимости кормов и за счет повышения цены на корма, которые обладают свойствами сбалансированности и усваиваются животными лучше, чем существующие корма конкурентов.

## Инвестиционный план

Компания «Nestling» планирует привлечь инвестиции в размере 28 млн. руб., предложив инвестору взамен долю в компании.

Источники получения инвестиций.

	Объем инвестиций	Критерии	Вид финансирования	Контактная информация
финансовая корпорация «УРАЛСИБ»	28 млн. руб.	IRR не менее 30%, Срок окупаемости не более 5 лет	Покупка акций	Россия, г. Москва, 119048, ул. Ефремова, 8, (095) 745-70-10, <a href="http://www.uralsub.ru">www.uralsub.ru</a>
London Financial Group	28 млн. руб.	Растущий рынок, инновационные идеи	Долевое участие	г. Санкт-Петербург, ул. Ефимова, д. 4А, оф. 888
Delta Capital Management	28 млн. руб.	Уникальная концепция бизнеса, значительные возможности увеличения доходов	Долевое участие	<a href="http://www.deltacap.ru/rus">http://www.deltacap.ru/rus</a>
Московский венчурный фонд	28 млн. руб.	ЗАО или ООО, защищенная интеллектуальная собственность, IRR не менее 60%	Покупка акций	<a href="http://www.mosventure.ru">www.mosventure.ru</a>

### Использование инвестиций

Требуемый объем инвестиций распределяется по четырем кварталам 2010 года.

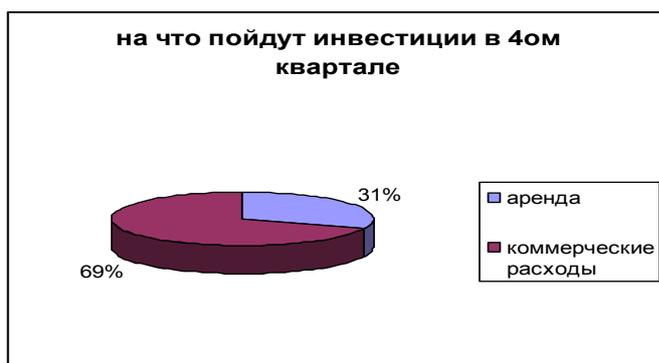
1-й транш – 7 млн. руб.,

2-й транш – 8 млн. руб.,

3-й транш – 9 млн. руб.,

4-й транш – 2 млн. руб.





### **Структура сделки. Оценка компании. Основной сценарий**

Для оценки стоимости компании использовался метод дисконтированного денежного потока (ставка дисконтирования 58%). Дисконтированный денежный поток (DCF) представляет собой сумму значений денежного потока за прогнозный период.

$$DCF_{pre-money} = CF_1 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_{n+1}}{(1+r_e+\pi)^t}, \text{ где}$$

$CF_i$  – денежный поток компании в год  $i < n$ ,

$r_e$  – средневзвешенная стоимость акционерного капитала.

$$DCF_{pre-money} = 91\,307,91 \text{ тыс. руб.}$$

$$DCF_{post-money} = Value_{post-money} = CF_1 + I_1 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_{n+1} + I_{n+1}}{(1+r_e+\pi)^t}.$$

$$DCF_{post-money} = 119\,307,91 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в текущий момент времени стоимость компании «Nestling» составляет почти 120 млн. руб.

Теперь необходимо определить стоимость компании на выходе.

$$Value_{post-money} = \frac{ExitValue}{(1+r)^{T-1}} \Rightarrow ExitValue = 566\,148,22 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, стоимость компании на выходе составит 566 148,22 тыс. руб.

Как правило, доля инвестора определяется исходя из формулы:

$$InvestorShare = \frac{growth * Investment}{ExitValue}$$

Таким образом, выходит, что доля инвестора должна составлять 68,8%, т.е. на выходе он получит 390 000 тыс. руб.

	Млн. руб.
Стоимость компании pre-money	91,307
Размер инвестиций	28
Стоимость компании post-money	119,307
Доля инвестора	68,8%
Стоимость компании на выходе	566,2
Доход инвестора на выходе	390

Мы предлагаем инвестору связку привилегированных конвертируемых акций и обыкновенных акций. Одна привилегированная акция может конвертироваться в 1 обыкновенную. Стоимость привилегированных акций составит 7,5 млн. руб., т.е. 25% от стоимости всего акционерного капитала компании. Соответственно оставшая часть инвестиций (20,5 млн.) будет обменена на обыкновенные акции. Таким образом, при успешной реализации проекта инвестор сможет конвертировать свои привилегированные акции, и его доля составит 68,8%.

#### **Оптимистичный сценарий**

Для оценки стоимости компании использовался метод дисконтированного денежного потока (ставка дисконтирования 58%). Дисконтированный денежный поток (DCF) представляет собой сумму значений денежного потока за прогнозный период.

$$DCF_{pre-money} = CF_1 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_{n+1}}{(1+r_g+\pi)^t},$$

где  $CF_i$  – денежный поток компании в год  $i < n$ ,

$r_g$  – средневзвешенная стоимость акционерного капитала.

$$DCF_{pre-money} = 194\,444,54 \text{ тыс. руб.}$$

$$DCF_{post-money} = Value_{post-money} = CF_1 + I_1 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_{n+1} + I_{n+1}}{(1+r_g+\pi)^t}$$

$$DCF_{post-money} = 222\,444,54 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в текущий момент времени стоимость компании «Nestling» составляет почти 222,5 млн. руб.

Теперь необходимо определить стоимость компании на выходе.

$$Value_{post-money} = \frac{ExitValue}{(1+r)^{T-1}} \Rightarrow ExitValue = 2\,190\,318 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, стоимость компании на выходе составит 2 190 318 тыс. руб.

Как правило, доля инвестора определяется исходя из формулы:

$$InvestorShare = \frac{growth * Investment}{ExitValue}$$

Таким образом, выходит, что доля инвестора должна составлять 70%, т.е. на выходе он получит 1 540 000 тыс. руб.

	Млн. руб.
Стоимость компании pre-money	194,444
Размер инвестиций	28
Стоимость компании post-money	222,444
Доля инвестора	70%
Стоимость компании на выходе	2 190,318
Доход инвестора на выходе	1 540

Мы предлагаем инвестору связку привилегированных конвертируемых акций и обыкновенных акций. Одна привилегированная акция может конвертироваться в 1 обыкновенную. Стоимость привилегированных акций составит 7,5 млн. руб., т.е. 25% от стоимости всего акционерного капитала компании. Соответственно оставшая часть инвестиций (18,5 млн.) будет обменена на обыкновенные акции. Таким образом, при успешной реализации проекта инвестор сможет конвертировать свои привилегированные акции, и его доля составит 68,8%.

### ***Стратегия выхода***

Компания «Nestling» считает приемлемым для себя выход через продажу стратегическому инвестору при реализации основного сценария развития.

### ***Продажа доли стратегическому инвестору***

Способом выхода для инвестора может стать фонд либо венчурных, либо каких-либо других инвестиций. На данный момент компания «Nestling» нашла одного подходящего инвестора, специализирующегося на нашей отрасли и в нашем регионе, – это «Инвестиционный фонд США–Россия».

Стоит отметить, что руководство компании готово идти навстречу инвестору по всем вопросам касательно его доли и способа осуществления выхода.

При реализации оптимистичного сценария развития становится возможным выход через IPO.

IPO.

В результате IPO планируется привлечь инвестиции в размере 2 млрд. руб.

IPO планируется провести в России, поскольку:

- 1) компания «Nestling» – небольшая компания, оперирующая на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области, интерес для зарубежных инвесторов будет незначителен;
- 2) компания «Nestling» на данный момент не готова взять на себя страновые риски и потерпеть снижение капитализации в результате падения доверия к стране;
- 3) долгосрочные цели стратегического развития связаны с освоением рынков других регионов страны, что и повлияло в некоторой степени на выбор площадки по IPO.

Ниже приведена оценка эффективности IPO.

Средневзвешенная стоимость капитала составит 17,82%.

Расходы на IPO следующие:

п/п	Статьи затрат	тыс. руб.
1.	Постоянные затраты	208 570
1.1.	Прямые	202 550
1.1.1.	Услуги инвестиционного банка (7% от доли эмиссии)	
1.		200 000
1.1.2.	Услуги юридической компании	
2.		500
1.1.3.	Аудит	
3.		2 000
1.1.4.	Создание отдела для подготовки обязательной отчетности для публичной компании (приобретение оргтехники)	
4.		50
1.2.	Косвенные	6 020
1.2.1.	Внедрение корпоративной информационно-аналитической системы	
1.		5 000
1.2.2.	Налоговые потери при реорганизации юридической структуры	
2.		0
1.2.3.	Реорганизация и совершенствование процедур корпоративного управления	
3.		500
1.2.4.	Создание комитета по компенсациям и вознаграждениям	
4.		120
1.2.5.	Создание комитета по внутреннему контролю	
5.		200
1.2.6.	Создание службы стратегического планирования	
6.		200
1.3.	ИТОГО постоянные затраты с учетом их равномерного распределения на 5-летний период (стр. 1/5 лет)	41 714
2.	Переменные затраты	19123,98
2.1.	Прямые	145
2.1.1.	Создание отдела для подготовки обязательной отчетности для публичной компании (з/п сотрудников)	
1.		45
2.1.2.	Раскрытие информации перед публичными инвесторами	
2.		100
2.2.	Косвенные	18978,98
2.2.1.	Увеличение налоговой нагрузки вследствие реализации «прозрачной» финансовой модели (от 1,7 до 3,5 раза)	
1.		18178,98
2.2.2.	Создание службы по связям с инвесторами	
2.		800
3.	ИТОГО затраты с учетом равномерного распределения постоянных расходов на 5-летний период (стр. 1.3 + стр. 2)	60837,98

Таким образом, стоимость привлечения капитала через IPO составит 15, 21%. Следовательно, нам выгодно проводить IPO, поскольку средневзвешенная стоимость капитала больше стоимости привлечения капитала через IPO.

Сложно судить об успехе от проведения IPO по другим показателям, так как акции похожих компаний по отрасли и размерам не котируются на бирже. Как правило, на неё выходят крупные сельскохозяйственные холдинги.

Тем не менее по истечении пяти лет наша компания во многом будет удовлетворять требованиям листинга, что делает процедуру IPO доступной для нас.

## Анализ рисков

### Реестр рисков

№	Риск	Описание риска	Потенциальные действия по реагированию
<b>Ценовые</b>			
1	Сезонные колебания цен на зерновые культуры	Компания «Nestling», как и все прочие, зависит от политики регионального руководства, которое должно всячески способствовать сглаживанию цен на зерно	<i>Фьючерсные сделки</i> на поставку сырья и <i>хеджирование</i> . Основными видами хеджирования являются <i>форвардные контракты</i>
<b>Производственные</b>			
2	Несвоевременное прекращение реакции автолиза	Потеря полезных свойств продукта	Строгий контроль производства автолизата; наличие квалифицированных технологов
<b>Управленческие</b>			
3	Не выполняется план продаж	Недостаточный объем продаж	Увеличение затрат на рекламу. Поиск других рынков. Работа на иностранные рынки
<b>Изменения внешней среды</b>			
4	Появление конкурента	Затраты на улучшение качества продукции	Улучшение параметров продукции
5	Падение спроса вследствие кризиса	Затраты на маркетинг	Поиск новых рынков, ориентация на западные рынки

### Анализ чувствительности финансовых показателей проекта

#### Основной сценарий

Факторы риска	Изменение фактора риска	NPV новое	Изменение NPV в %	Изменение NPV абсолютное	Эластичность	Ранг
объем сбыта	-20,00%	59 686,51	-34,63%	-31621,40	1,73	1
цена	-20,00%	59 686,51	-34,63%	-31621,40	1,73	1
расходы	20,00%	77 330,69	-15,31%	-13977,22	-0,77	2

Таблица отражает основные факторы риска и степень их влияния на финансовый результат проекта. В наибольшей степени на финансовый успех проекта влияют цена и объем сбыта: при уменьшении одного из этих факторов на 1% чистая приведенная стоимость проекта уменьшается на 1,73%. Однако даже при значительном отрицательном отклонении объема продаж или цены в 20% чистая приведенная стоимость остается положительной и составляет 59,7 млн. руб. третий фактор – величина совокупных расходов – менее значим: при увеличении расходов на 1% чистая приведенная стоимость проекта уменьшается лишь на 0,77%. Поэтому значительное увеличение совокупных расходов не окажет значительного влияния на финансовый успех проекта. Итак, проведенный анализ рисков показал, что финансовые показатели проекта являются достаточно устойчивыми и финансовый успех компании подвержен незначительным рискам.