



Бизнес-модель Логистического Распределительного центра в Оренбургской области

г. Оренбург, 2010 год



Содержание отчета

1. Кластеризация экономики.
2. Описание рынка и его характеристик. Бренд.
3. Бизнес-модель ЛРЦ.
4. Концепция сети магазинов.
5. Государственно-частное партнерство.
6. Значимость проекта для области.



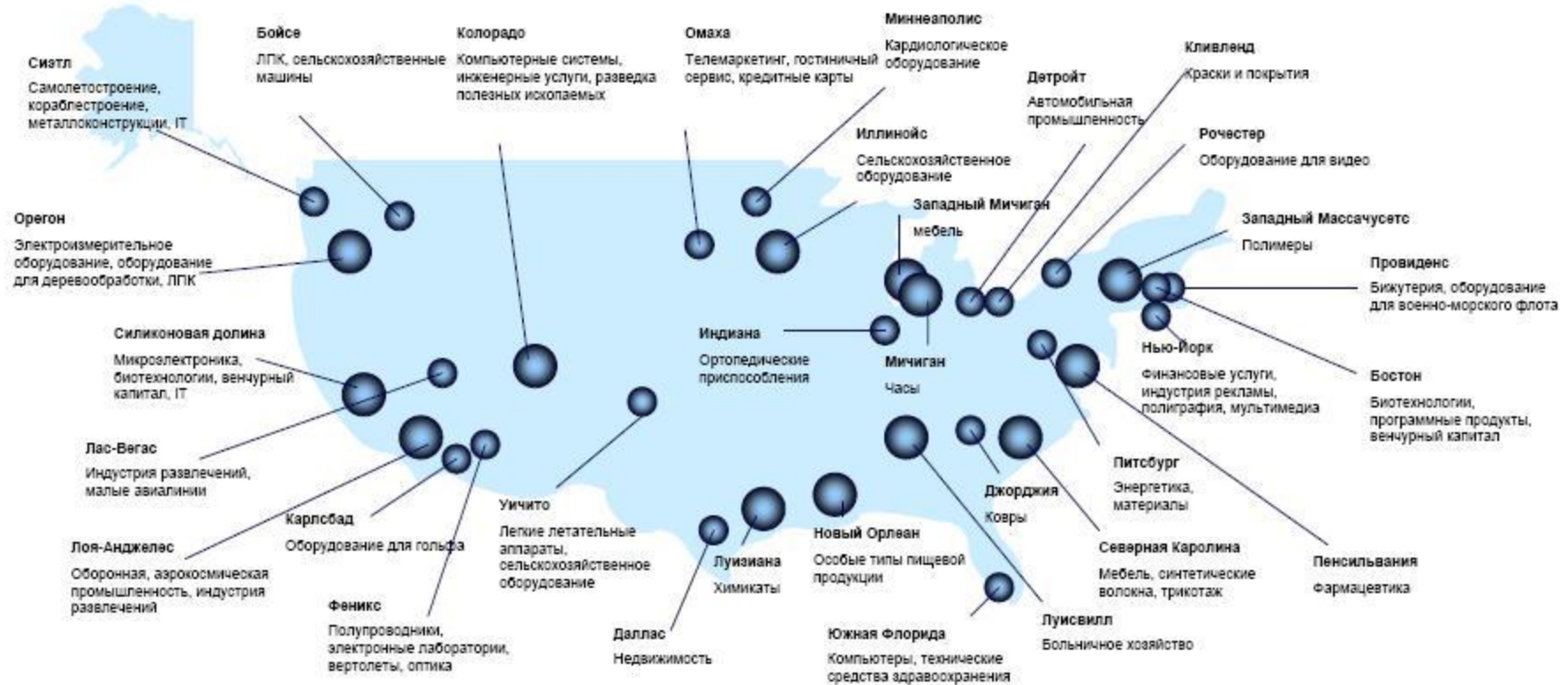
1. Кластеризация экономики



На первое место в современной экономике выходят кластеры

- В современной экономике, особенно в условиях глобализации, традиционное деление экономики на сектора или отрасли утрачивает операциональность. На первое место выходят кластеры – системы взаимосвязей фирм и организаций, значимость которых как целого превышает простую сумму составных частей...
- Кластеры представляют собой сконцентрированные по географическому признаку группы промышленных компаний и связанных с ними организаций (финансовых, торговых, исследовательских и т.д.), характеризующихся общностью экономических интересов и взаимодополняющих друг друга. Для развитых кластеров характерно наличие и вертикальных (покупатель – продавец), и горизонтальных (общие потребители, технологии производства, каналы распространения товаров) связей.

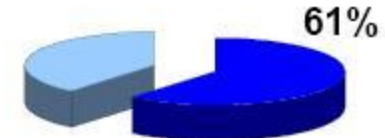
Региональные кластеры – основа конкурентоспособности американской экономики



Доля трудового потенциала США, занятого в кластерах



Доля ВВП США, производимого в кластерах





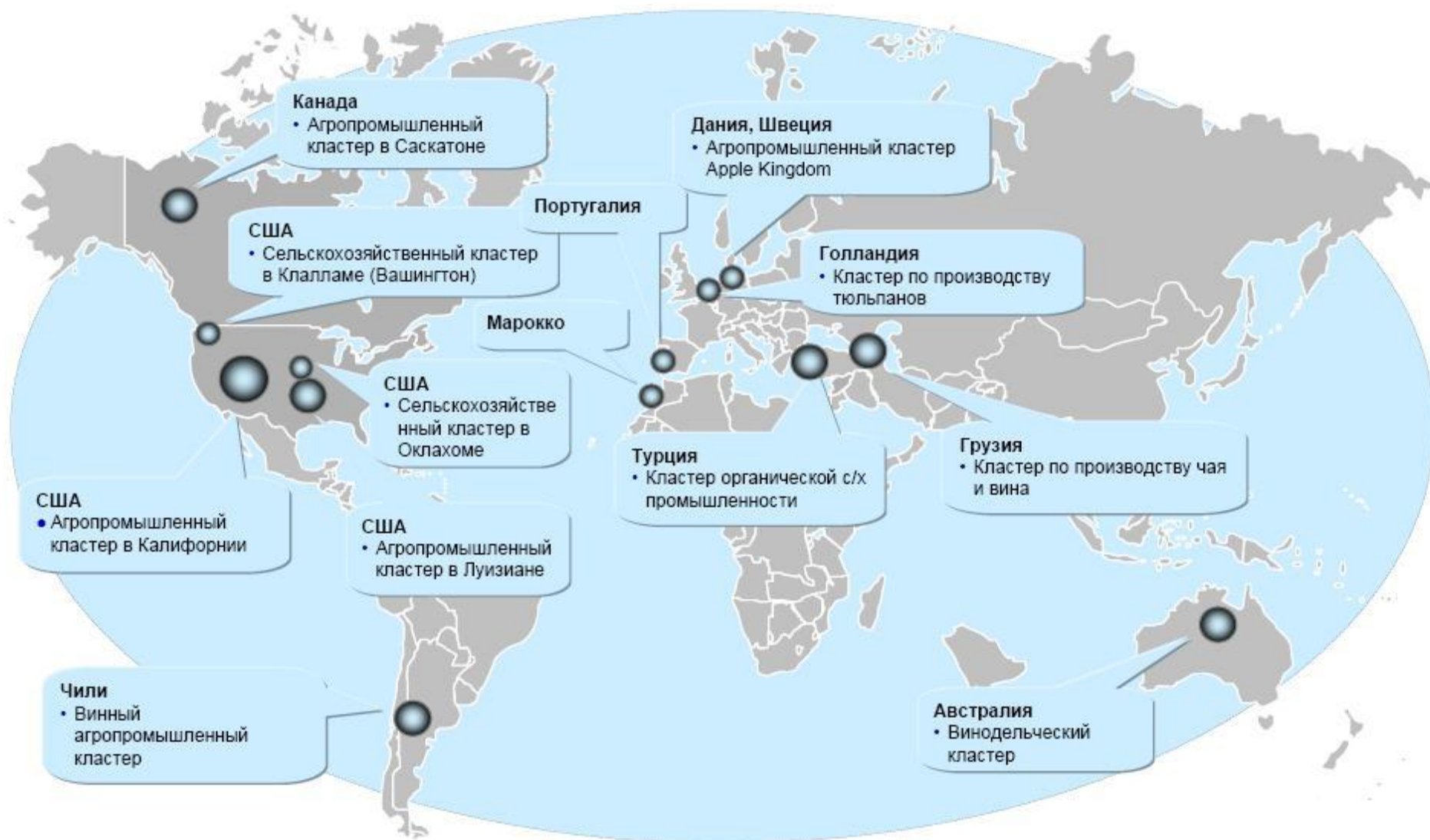
Бенчмаркинг мирового опыта

Особое внимание в целях модернизации агропромышленного сектора экономики может быть уделено опыту Дании, Италии, Финляндии и Нидерландов.

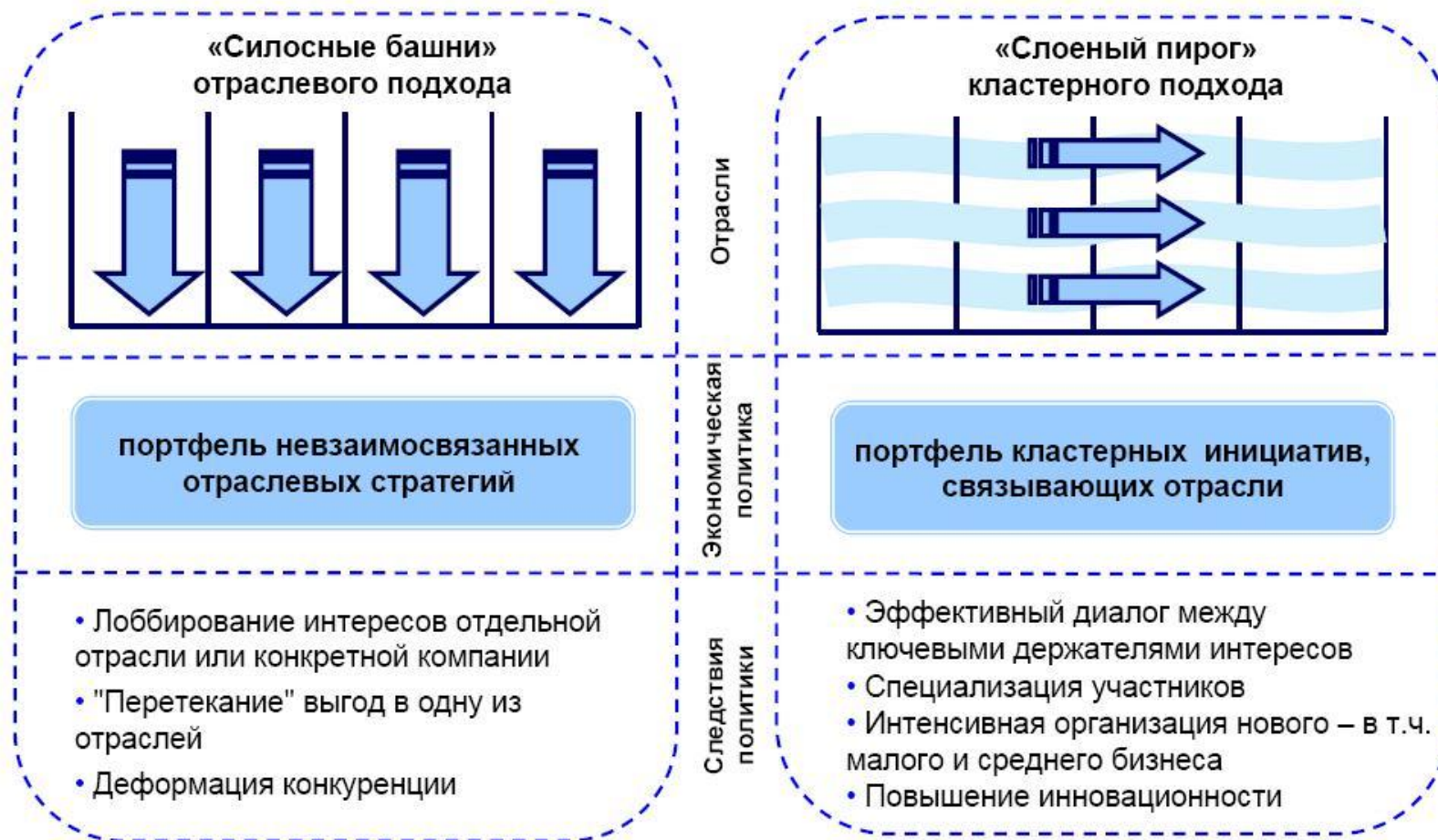
Интересен также опыт Японии по стимулированию работы по четырем основным направлениям:

1. Содействие распространению в мире богатых традиций японской кухни и культуры питания.
2. Создание разнообразных и надежных региональных брендов.
3. Утверждение японского дизайна как глобального бренда.
4. Реализация стратегии распространения идей привлекательности Японии.

Кластеры – основа экономики регионов, специализирующихся на сельскохозяйственной продукции и конкурирующих на глобальных рынках



Кластерный подход кардинально отличается от традиционного – отраслевого подхода





Кластерный подход устраняет недостатки территориального и отраслевого подходов и оптимален для конкурентного развития региона

Кластерный подход, устраняющий недостатки территориального и отраслевого подходов, оптимален для конкурентного развития региона

Существующие подходы:

Территориальный:

- Стратегия как совокупность стратегий развития территорий
- Основа **пространственной политики**

Отраслевой:

- Стратегия как совокупность стратегий развития отраслей с учетом потенциала роста региональных корпораций, а также стратегически связанных с ними предприятий и организаций
- Основа **промышленной политики**

Территориально–отраслевой (кластерный):

- Стратегия как совокупность стратегий развития стратегически связанных корпораций, сконцентрированных в рамках определенной территории с учетом активного участия органов власти, бизнеса, научно-академического сообщества, финансовых институтов, организаций по сотрудничеству
- Основа **экономической политики**

Особенности:

- Не позволяет адекватно оценить взаимосвязи между корпорациями и другими субъектами рынка в различных регионах
- Не позволяет сформулировать единую государственную политику по отношению к отдельной отрасли

- Позволяет сформировать единую политику относительно отрасли, в том числе региональных корпораций и стратегически связанных с ними предприятий и организаций, без учета региональных ограничений
- Не учитывает потенциал географической близости субъектов экономической деятельности и изменения в структуре основных факторов производства
- Обособленный взгляд на отрасли ограничивает возможности повышения их конкурентоспособности

- Позволяет сформировать комплексный взгляд на государственную политику развития региона с учетом потенциала роста региональных экономических субъектов
- Позволяет учесть последние тенденции (глобализация конкуренции) и изменения в структуре основных факторов производства (рост значимости нематериальных активов)
- Основан на развитии диалога между основными игроками региона, формировании совместного видения и общих целей

Источник: Стратегика, Национальный институт конкурентоспособности



Преимущества кластеров по направлениям: Производительность, Инновации, Развитие бизнеса

Преимущества кластеров реализуются по трем направлениям:
производительность, инновации, развитие бизнеса



Источник: The Cluster Policies Whitebook



Проблемы, на решение которых направлена кластерная политика

Проблемы, на решение которых направлена кластерная политика



Источник: IKED



Исследование отечественного опыта создания кластеров

В России, по оценкам Минэкономразвития и «Опоры России», к началу финансового кризиса наибольшего внимания (прежде всего по критерию производительности, а также по критерию возможностей для малого бизнеса) заслуживал опыт формирования отраслевых кластеров в следующих регионах:

- Лесозаготовки и деревообработки в Архангельской области
- Пищевая промышленность в Красноярском крае
- Молочный кластер на Вологодчине
- Химическая промышленность в Пермском крае
- Автомобильная промышленность в Республике Татарстан
- Информационные технологии в Томской области.



Перспективы кластерной политики в области (1)

Суть и перспективы проекта (миссия): ЛРЦ способен стать одним из ключевых элементов эффективной региональной кластеризованной инновационной системы.

Первостепенные задачи:

Обеспечение сохранения и развития агропромышленного комплекса как одного из локомотивных секторов и носителя культурных традиций экономики, народного хозяйства Оренбуржья.

Формирование стратегического взаимодействия с федеральным центром по вопросам развития Оренбургской области как форпостного региона, локомотива развития.

Формирование новых высокотехнологичных отраслей, производства и доведения до потребителя продукции областного агропромышленного комплекса.

Создание инновационно-промышленных кластеров, промышленно-производственной, технико-внедренческой, туристско-рекреационной, особых экономических региональных зон с аграрной спецификой.



Перспективы кластерной политики в области (2)

Перспективные задачи, которые надо начинать решать сейчас:

Развитие кластера туризма, включая транспорт и связь, культуру питания, гостиничное дело и ЖКХ (в т.ч. сельхоз-туризм), экскурсионное и музейное обслуживание, развитие ремесел, создание и организацию событий (типа Зеленой недели и Октоберфеста в Германии)

«Питательная» среда – история области (вкл. казачество и др.), природная составляющая

Эффективное, полезное для Оренбуржья сотрудничество с прилегающими регионами России, регионами-партнерами по биотехнологиям (Новосибирск, Киров, Москва и Московская область, Тверь, Томск, Ульяновск) и с Казахстаном.

Создание новых рабочих мест, потребности в кадрах современных профессий и высокой квалификации, привлечение иностранных инвестиций.



Агропромышленный кластер

Это инновационная территориально локализованная интегрированная структура, организованная на базе сельскохозяйственного, промышленного производства и логистического сектора.

Цель — создание индустриальной основы для повышения конкурентоспособности и производительности продовольственной сферы региона, перераспределения добавленной стоимости и комплексного использования социально-экономического потенциала территории.

Основная идея: на основе научно-обоснованных, технологически, экономически и организационно реализуемых комплексных решений, а также коммерческих механизмов создать условия для перевооружения отрасли и привлечения выгодных инвестиционных вложений.



Пример матричного анализа области по основным продуктовым подкомплексам:

Привлекательность бизнес-климата
кластеризации

Высокая
Средняя
Низкая

1	2	5, 6
3	7	4, 8

Высокий

Средний

Низкий

Уровень кластеризации контрагентов

- 1 – мясной
- 2 – молочный
- 3 – овощной
- 4 – пивоварение, напитки
- 5 – кондитерский
- 6 – спиртовой
- 7 – хлебопекарный
- 8 – макаронно-крупяной



Конкурентные преимущества Оренбургской области

Значительный человеческий капитал. Население – 2115 тыс. человек (7-е место в ПФО) в среднем моложе, чем в большинстве областей Поволжья и Урала, многонационально и неконфликтно.

Существенный природно-ресурсный потенциал. Значительные запасы углеводородов. Природные условия области подходят для выращивания твердых сортов пшеницы, а также для развития животноводства.

Потенциал для производства промышленной продукции высоких переделов.
Полицентричная система расселения.

Усиление собственных преимуществ региона возможно за счет использования следующих факторов:

Положение области в составе ПФО, как стратегически приоритетное для Приволжья в целом в отраслях нефтегазохимического комплекса, транспорта и логистики, АПК и других секторах.

Приграничное положение области способствуют связям
в рамках ШОС и ЕВРАЗЭС.

Транзитный потенциал области.



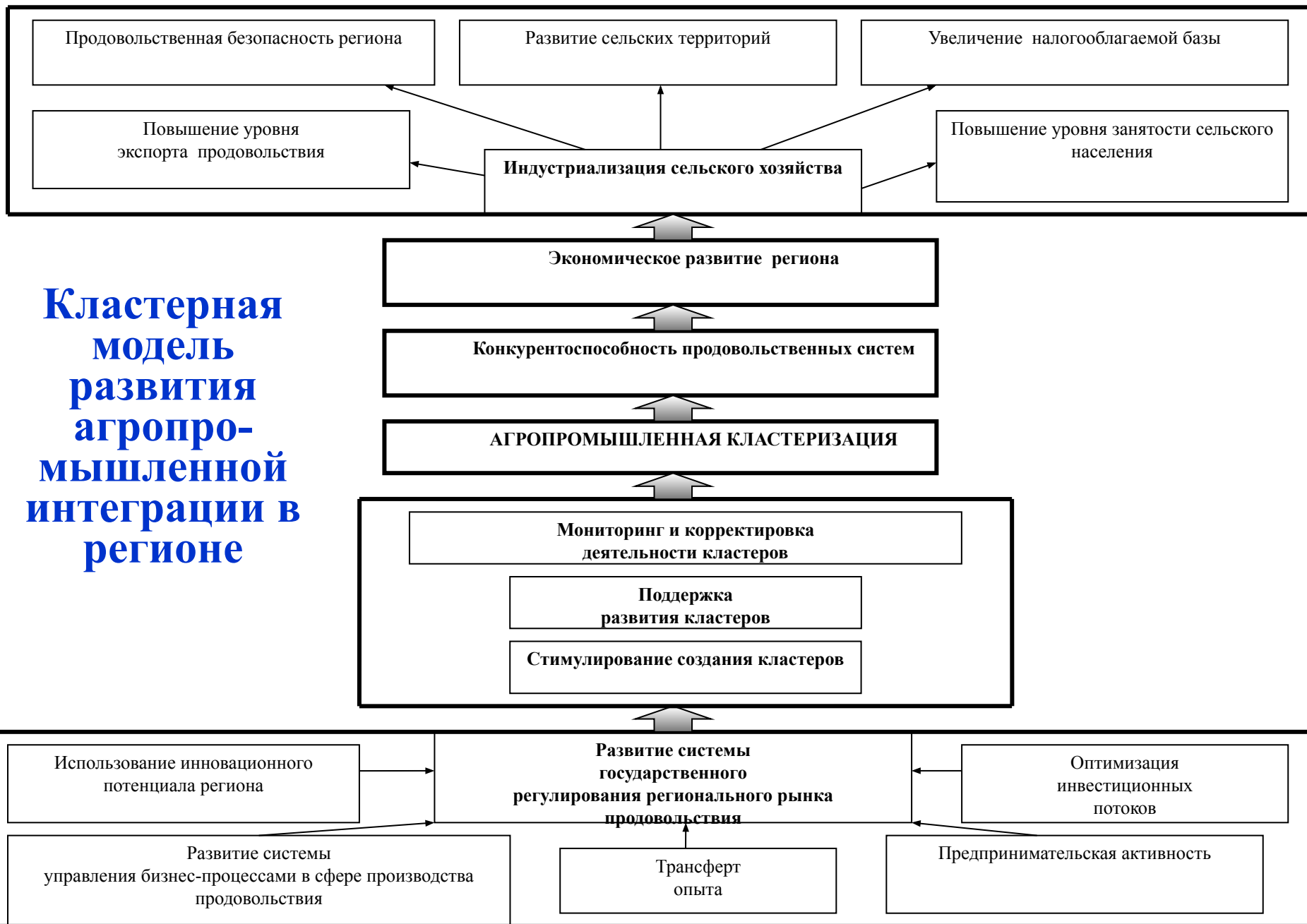
В соответствии с проектом стратегии развития области:

В сфере животноводства наиболее приоритетным направлением является реализация проектов создания крупных предприятий, специализирующихся на выращивании КРС мясного направления, а также мясном (грубошерстном) овцеводстве.

Значимую роль для обеспечения населения региона высококачественными доступными продуктами питания сохранит молочное животноводство и производство молочных продуктов, птицеводство.

Дополнительный импульс к развитию получит рыбоводство (в первую очередь, на Ириклинском водохранилище).

Кластерная модель развития агропромышленной интеграции в регионе





2. Описание рынка и его характеристик. Бренд.



Социально-политический характер предлагаемой модели

- Предлагаемая модель исполнена в парадигме государственно-частного партнерства (ГЧП), предполагающего сотрудничество заинтересованных сторон и достижения не только экономических, но и социальных целей, при менее жестких финансовых ограничениях.
- Модель требует конструктивного сотрудничества от всех сторон и участников, заинтересованных в экономическом и социальном развитии Оренбургской области.
- Тема «Откорма КРС и реализации мясопродуктов» была выбрана в качестве ядра создаваемая кластера по причинам, которые будут подробно изложены ниже и предполагает органическое встраивание в кластер интересов участников Партнерства, которые могут лежать в различных областях: от производства продуктов питания до розничной торговли; от развития туристического потенциала области до инновационных и инфраструктурных проектов.



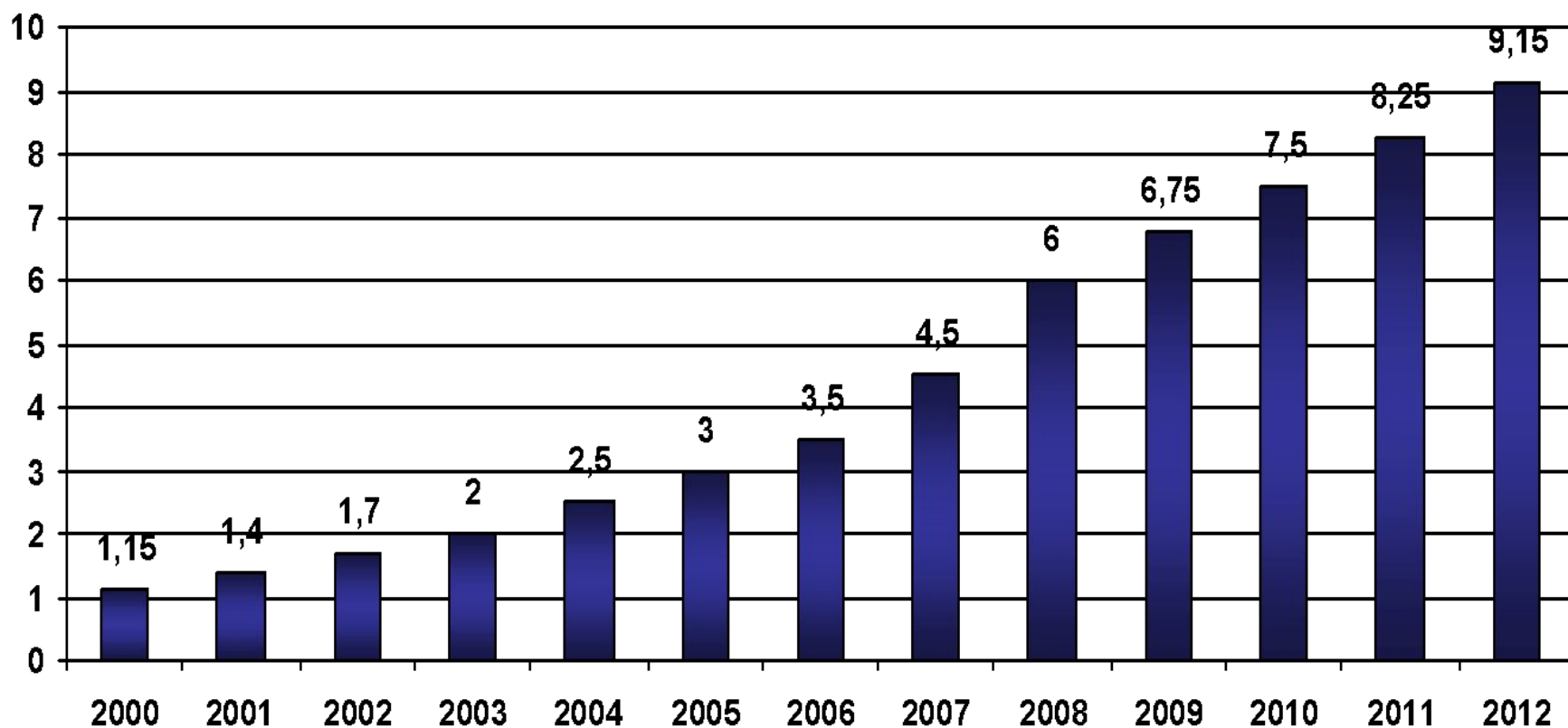
Почему мясо? Предпосылки:

1. Огромная емкость рынка
2. Хороший потенциал роста
3. Обеспечение продовольственной безопасности —
государственно-частное Партнерство
4. Конкурентные преимущества Оренбургской области



Динамика рынка продуктов питания (без алкоголя) 2000-2012 в России

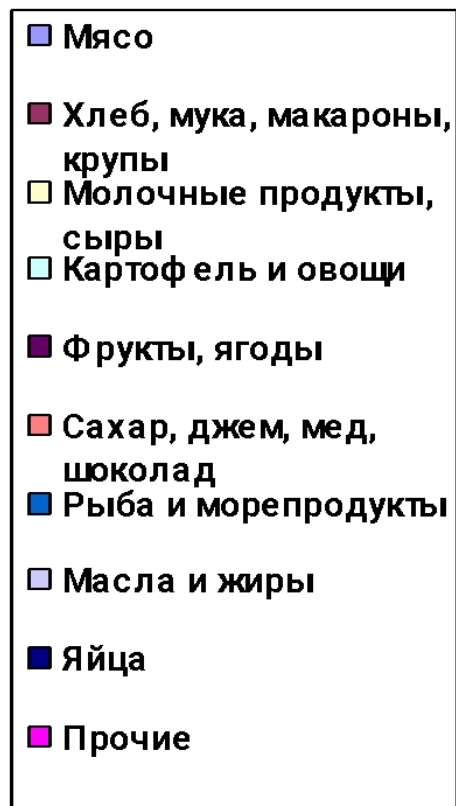
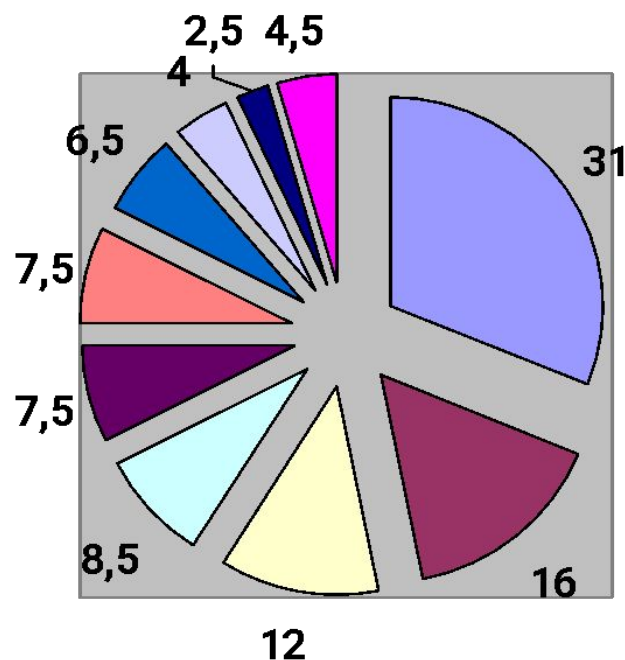
Трлн. рублей. Данные – Росстат. Прогноз – И.Березин





Структура расходов на продукты питания. 2007-й год в России

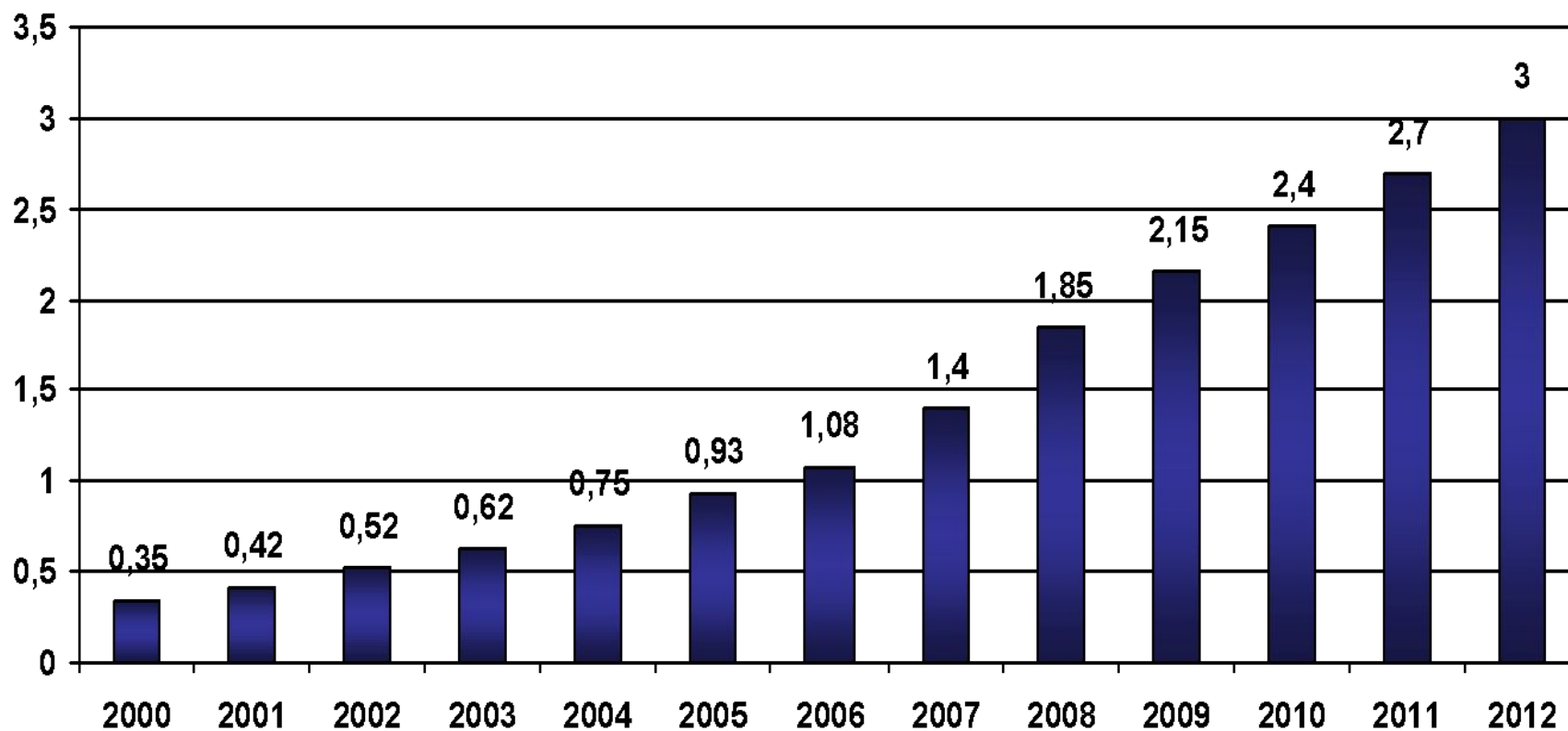
%; Данные - Росстат





Динамика рынка мяса и мясопродуктов 2000-2012 в России

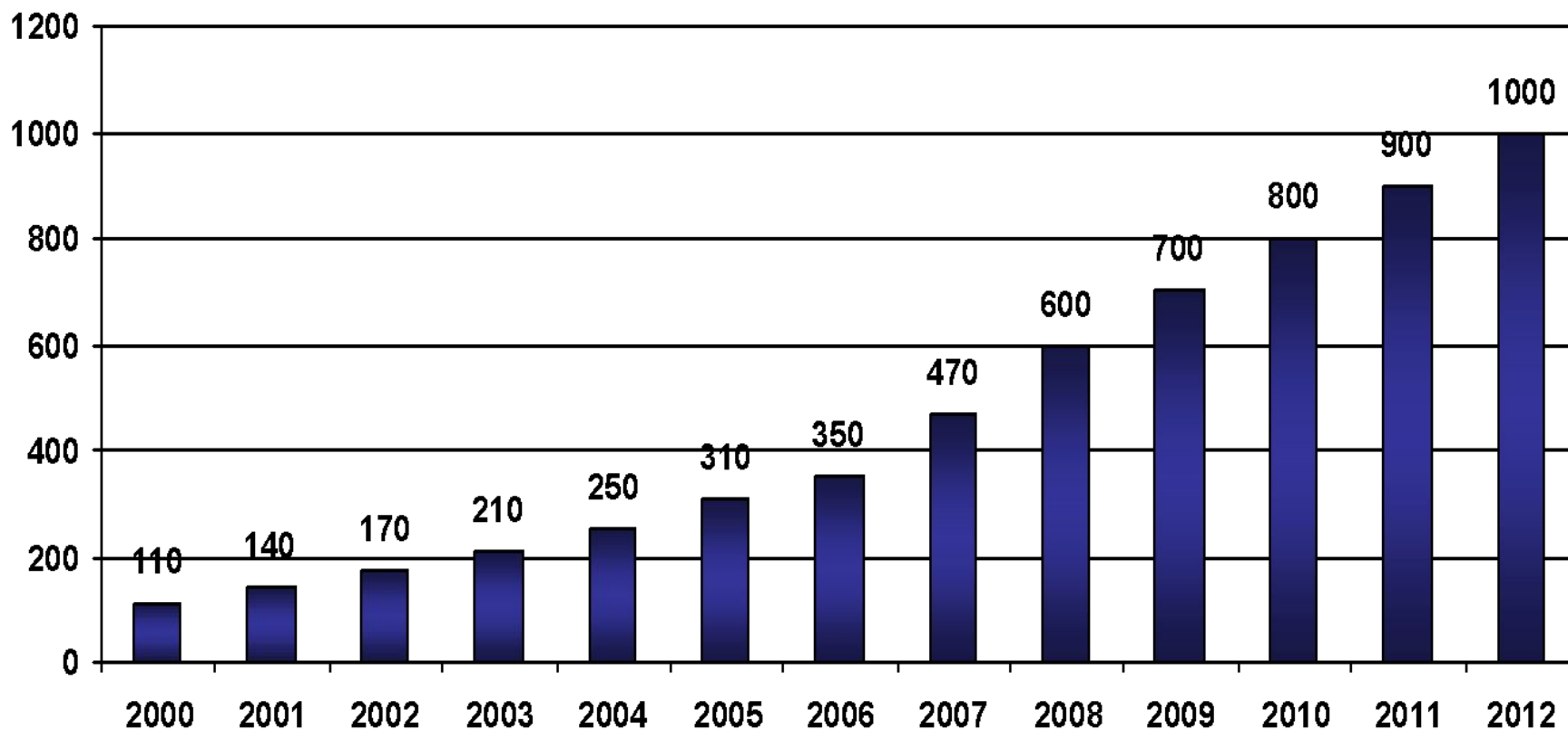
Трлн. рублей. Оценка и Прогноз – И.Березин





Динамика рынка мяса КРС и мясопродуктов из говядины (2000-2012 гг.) в России

Млрд. рублей. Оценка и Прогноз – И.Березин





Потребление говядины в России

- 2600 тыс. тонн в год (сейчас)
- Из них 1000 тыс. тонн – импорт (38,5%).
- 17 кг в год на душу населения
- Потенциал – 20-25 кг в год на душу
- 3000-3500 тыс. тонн в год.
- Если доля импорта сокращается до 30%, то отечественным производителям надо увеличить свои объемы на 30-50% или на 500-900 тыс. тонн в год.



Потребление продуктов питания в России и других странах (в кг на душу населения в год)

Продукт	Россия	Польша	Германия	Франция	США
Мясо и мясопродукты	53	70	87	95	120
Молоко и молочные продукты, масло	239	276	436	428	270
Рыба и рыбопродукты	13	17	15	27	11
Сахар	39	35	37	36	28
Растительное масло	12,5	20	17	17	33
Овощи и бахчевые	106	109	95	135	123
Фрукты и ягоды	51	54	132	96	121
Хлебные продукты, макароны, бобовые	121	117	91	110	90



Стоимость 1 кг мяса без кости в магазинах (средняя цена, руб./кг), по данным РОМИРа за январь-март 2010 г.

	Январь	Февраль	Март
Москва	238	230	233
Ярославль	196	267	207
Нижний Новгород	216	217	197
Самара	178	198	253
Ульяновск	187	231	222
Екатеринбург	214	216	210
Барнаул	244	240	260
Новосибирск	202	209	215
Санкт-Петербург	203	191	187
Оренбург*	211	213	215

* Средняя закупочная цена мяса за 1 кг живого веса = 75 руб.



Объемы рынка говядины в отдельных городах. Оренбург

- Около 8,5 тыс. т. (сейчас)
- Потенциал – 10-12 тыс. т.
- Около двух млрд. рублей в год в розничных ценах.
- Потенциал – около трех млрд. руб.
- Оборот розничной торговли в 2009-м году – около 80 млрд. руб. Из них половина – продукты питания (40 млрд.). Из них 30% - мясо и мясопродукты, включая мясо птицы.



Москва

- Около 185-195 тыс. т. (сейчас)
- Потенциал – 220-240 тыс. т.
- Около 50 млрд. рублей в год в розничных ценах.
- Потенциал – около 60-65 млрд. руб.

Санкт-Петербург

- Около 70-75 тыс. т. (сейчас)
- Потенциал – 100 тыс. т.
- Около 20 млрд. рублей в год в розничных ценах.
- Потенциал – около 25 млрд. руб.



Нижний Новгород

- Около 20 тыс. т. (сейчас)
- Потенциал – 25-27 тыс. т.
- Около 4-5 млрд. рублей в год в розничных ценах.
- Потенциал – около 6 млрд. руб.

Ярославль

- Около 10-11 тыс. т. (сейчас)
- Потенциал – 12-15 тыс. т.
- Около 2-2,5 млрд. рублей в год в розничных ценах.
- Потенциал – около 3-3,5 млрд. руб.



Необходимость создания единого областного бренда продуктов питания, сети магазинов

Создание **зонтичного бренда** для разнородных (принадлежащих к различным категорийным группам) продуктов питания в большинстве случаев весьма трудо- и капиталоемко. Очень трудно осуществлять контроль качества всех продуктов, производимых под зонтичным брендом. История бренда «Довгань» служит тому подтверждением. Проблемы с одними продуктами, производимыми под зонтичным брендом способны нанести репутационный урон и финансовый ущерб другим продуктам, у которых не было проблем.

Возможно создание **регионального знака качества** для различных групп товаров. Необходима разработка требований, предъявляемых к такой продукции и постоянный контроль качества.

Может быть целесообразным открытие под тем же брендом сетей магазинов, специализированных «мясных лавок» или «кулинарий».



Создание мясного бренда

Поскольку оренбургское мясо и мясопродукты (прежде всего мясо КРС), предполагается реализовывать (до 50%) за пределами области, то без создания соответствующего бренда, на наш взгляд, это будет сделать крайне затруднительно.

Экспертные оценки свидетельствуют, что сильный бренд на рынке мяса и мясопродуктов может добавить продукту от 5 до 15% рыночной стоимости.

С учетом того, что только мяса говядины предполагается в ближней перспективе производить до 10 тысяч тонн в год, совокупная «премия бренда» может составить 100-200 млн. рублей в год.



3. Бизнес-модель ЛРЦ



Потенциал Области

Оренбургская область имеет очень хороший потенциал развития. По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», которое в течении 12 лет оценивает инвестиционный потенциал всех российских регионов, Оренбургская область по общему инвестиционному потенциалу занимает 28 место среди 83 российских регионов.

- 18 место по производственному потенциалу
- 21 место по потребительскому потенциалу
- 21 место по финансовому потенциалу.

Слабые места региона

Область могла бы войти в число 20 наиболее инвестиционно-привлекательных (и экономически развитых) субъектов РФ, если бы сумела преодолеть слабые стороны развития своего потенциала.

По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», Оренбургская область занимает среди 83 российских регионов.

- 56 место по инфраструктурному потенциалу
- 57 место по туристическому потенциалу.



Слабые места областных производителей продуктов питания

Успешно решив вопросы организации эффективного производства продуктов питания оренбургские производители пока не смогли решить ряд проблем, связанных с их реализацией:

- Нет узнаваемых брендов. Продукция оренбургских производителей практически неизвестна за пределами области (речь идет прежде всего о самых емких столичных рынках)
- Нет эффективной системы распределения
- Слабы переговорные позиции в цепочке (производители проигрывают рознице и она диктует свои условия), что ведет к занижению закупочных цен и перераспределению добавленной стоимости не в пользу производителей

Решить эти и другие проблемы - поодиночке и исключительно рыночными методами не представляется возможным в разумные сроки.

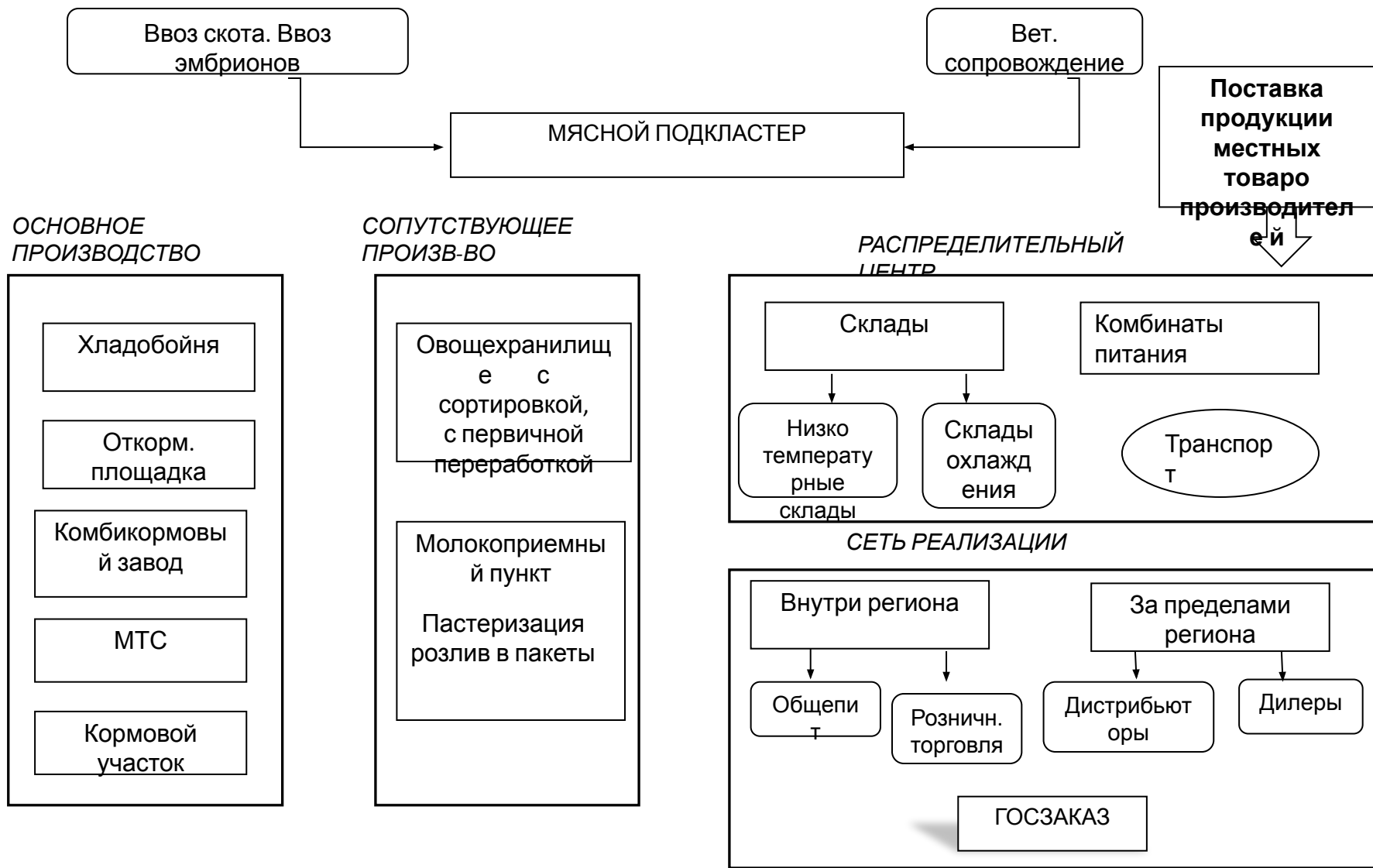


Схема Логистического Распределительного Центра



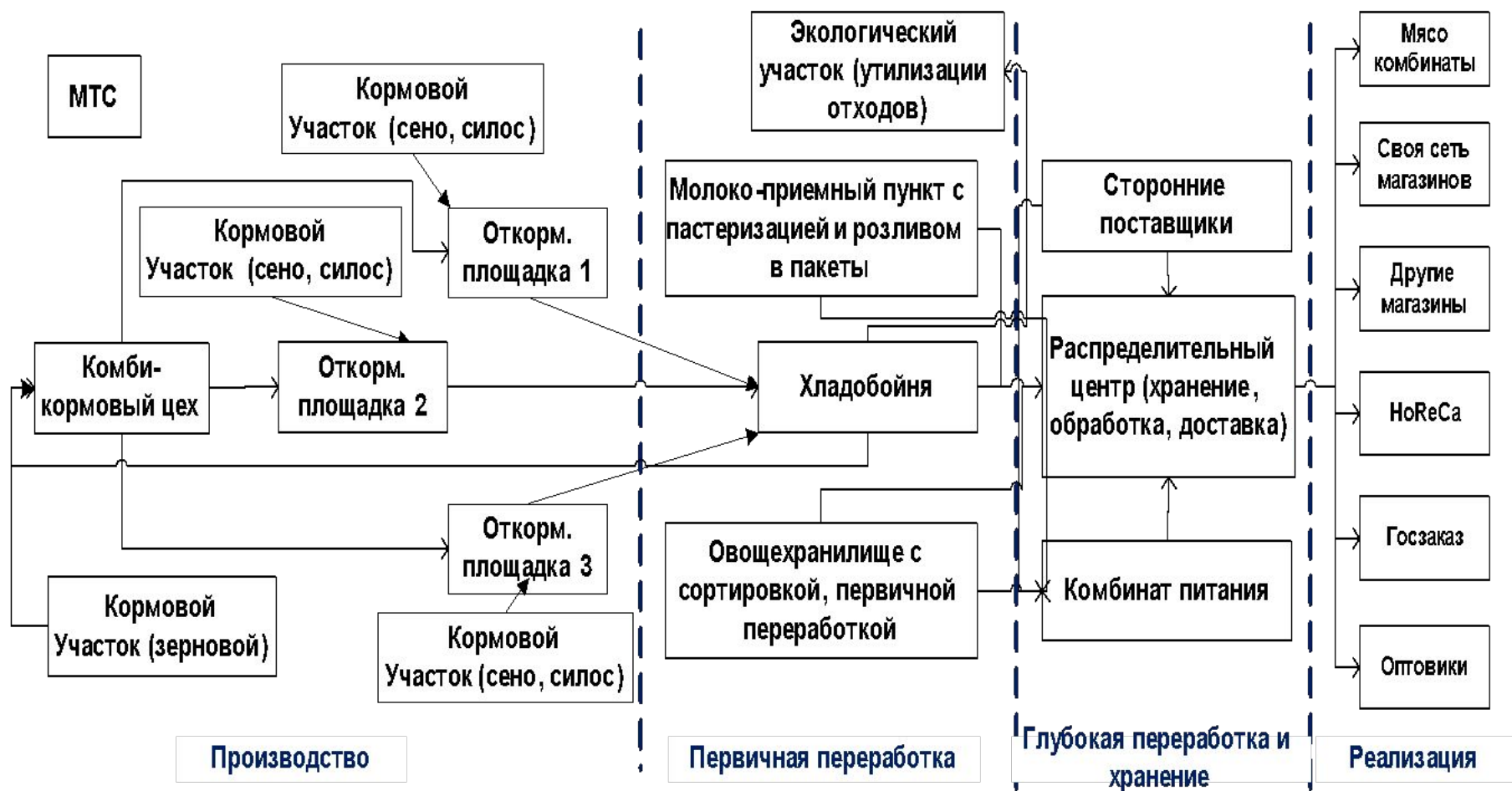


Схема мясного подкластера (участники Партнерства)





Функциональная схема кластера





«Откуда брать мясо?»

Прогноз поступления молодняка для откорма по зонам (прогноз ВНИИ мясного скотоводства)

Численность коров на 01.01.2010 года	в с.х. п/п, спец-ся на мясном скотоводстве	прогноз получения телят (85 %)	в ЛПХ населения	Прогнозное использование в проекте поголовья коров в ЛПХ	прогноз получения помесных телят (80 %)	в КФХ	Прогнозное использование в проекте поголовья коров в КФХ	прогноз получения помесных телят (80 %)	Итого поступление молодняка на откорм (60%), гол
Восточн. зона	13 435	11 422	27 785	15 516	12 413	1 252	1 077	814	14 792
Централ. зона	11 640	9 898	57 237	22 317	17 854	3 302	1 756	1 405	17 498
Запад. зона	10 119	8 606	56 880	15 541	12 433	4 913	2 092	1 674	13 633
ИТОГО	35 194	29 926	141 902	53 374	42 700	9 467	4 925	3 893	45 923



Районы размещения откормочных площадок (предварительно)

В западной зоне – Новосергиевский р-н.

**В центральной зоне – Оренбургский или Саракташский,
или Сакмарский р-н.**

В восточной зоне – Новоорский р-н.

Основные принципы отбора:

- развитая кормовая база
- транспортная доступность из других районов
- удаленность от центральной площадки (в пределах 200-250 км).





Состав откормочной площадки (по материалам ВНИИМС)

Территория откормочной площадки должна иметь производственную, складскую и хозяйственные зоны.

В состав откормочной площадки войдут следующие здания и сооружения:

1. Производственные помещения для молодняка
 2. Выгульно-кормовые дворы, оснащённые автопоилками типа АКГ-4;
 3. Культурно-бытовое здание;
 4. Силосо-сенажные сооружения;
 5. Дезбарьер;
 6. Универсальная карда, включающая весы для индивидуального и группового взвешивания скота, станок с фиксатором, раскол с системой загонов, эстакаду для приемки и отправки животных;
 7. Загон для травмированных животных;
 8. Навозохранилище;
 9. Площадка для хранения полутора-годового запаса грубых кормов и подстилки с навесами для сена;
 10. Комбикормовый цех с зернохранилищами мощностью до 2000 тонн;
 11. Крытая площадка для стоянки сельскохозяйственных машин;
 12. Яма Беккари (скотомогильник) на удалении не менее 1 км от откормплощадки;
 13. Участок утилизации отходов (навоза) – производство биогаза (на 1 центральной площадке).
- Откормочная площадка строится по типовому проекту с учетом всех требований (СанПиН и пр.)



Машинно-тракторная станция

МТС создается для решения всех транспортных и производственных задач на стадии сбора, откорма, обслуживания, доставки до хладобойни.

Трактора, бульдозеры, спецтехника для перевозки кормов и скота.

Хладобойня

Мощность – 20 голов КРС и 50 голов свиней и МРС в час.

Бойня планируется быть максимально автоматизированной с полной переработкой и утилизацией отходов (кости, рога, копыта, кровь).

Цех по обвалке мяса (крупно-кусковое блочное, премиальное, нарезки в упаковках, фарш).

Цех по производству мясных деликатесов (запеченное, сыро-вяленное в потребительской упаковке).

Участок утилизации отходов.



Структура Распределительного центра

Общая площадь – 50 тыс.кв.м.

Коэффициент полезной площади – 75% (37,5 тыс.кв.м.)

Складские помещения:

«сухие» - 15 тыс.кв.м.

холодильные помещения – 20 тыс.кв.м.:

Низкотемпературные - 10 тыс.кв.м.

Среднетемпературные – 10 тыс.кв.м.

Комбинат питания – 2,5 тыс.кв.м.

Автопарк:

Большегрузные (10-20 тонн) – 4 шт.

Среднегрузные (1,5-10 тонн) – 15 шт.

Легкие грузовики (1-1,5 тонны) – 25 шт.



IT-система

Для полноценной работы ЛРЦ необходимо приобретение программного обеспечения, позволяющего полностью на всех этапах отслеживать товародвижение (от закупки скота, его откорма) и до создание добавленной стоимости (переработка, логистика, поставка в магазины. Такие задачи позволяет решать, к примеру, такая программа как ERP-система типа SAP R3.



Перспектива: Маркетинговый центр «Оренмарк» с задачами:

Существенное повышение и развитие качества и предсказуемости спроса и предложения по товарам и услугам в регионе и за его пределами путем наиболее полного и эффективного использования восполняемых ресурсов региона.

Создание, развитие и использование устойчивых конкурентных преимуществ, уникальных торговых предложений и в целом повышение конкурентоспособности оренбургского бизнеса

Повышение маркетинговой культуры взаимодействия между субъектами рынков в регионе, местных сообществах.

Развитие инфраструктуры маркетинга.

Повышение социального статуса, престижа маркетинга, в т.ч. среди социально незащищенных слоев населения, структур малого и среднего бизнеса.

Содействие эффективному удовлетворению запросов потребителей на управленческие маркетинговые услуги со стороны органов и сотрудников регионального управления и местного самоуправления.



Служба маркетинга должна быть дивизионально-матричной

- **Дивизиональность** учитывает претензии на рыночные доли на инорегиональных и иностранных рынках), протяженность Оренбургской области и специфику стержневого товара в ассортименте.
- Одна из важнейших задач службы, решаемая в содружестве с независимыми экспертами и практиками – **создание бренда** продукции ЛРЦ «Оренбуржье» – это от штабной структуры.
- Важную роль следует отвести подразделению **электронной оптовой торговли**, - без нее будущий, да и современный рынок уже немыслим, к тому же это значительно удешевляет сбыт на длинных транспортных плечах и снижает торговую себестоимость при поддержании разнообразия ассортимента на местном рынке, сглаживает сезонные перепады и проблемы. Это – одно из измерений будущей матрицы
- К тому же – хорошие возможности для муниципальных и региональных заказов, тендеров, конкурсов, торгов, в т.ч. «северный завоз». В этой связи особенно уместно **подразделение маркетинга взаимоотношений с государственными и муниципальными с органами управления** - как в офф-, так и в он-лайн режимах.



Учебный центр

Учебный центр «Оренспец» должен решать следующие задачи:

- Определение направлений и уровней обучения
- Разработать и внедрить квалификационные требования и образовательные стандарты
- Разработать и внедрить учебные программы и учебно-методические комплексы
- Разработать основанные на практике учебные материалы: слайд- и видео-презентации, учебные тексты, наборы кейсов, тестов и т.п.
- Готовить кадры преподавателей и их подготовка.

Бизнес-центр

Бизнес-центр «Оренбизнес» – самостоятельный центр событий областного, регионального масштаба:

- проведения выставок, научно-практических конференций, ежегодных форумов, деловых встреч (в т.ч. с деловыми-партнерами, НИИ и вузами, фирмами-попечителями)
- Может служить базой для маркетингового центра, центра партнерства, учебного центра, технопарка и др.



Технопарк

- **Развитие агrobiотехнологий «Орентех».** Это технологии биоорганической химии, молекулярной биологии, теоретической и практической геномной инженерии, почвоведения, селекции новых пород скота и сортов растений, переработки сельскохозяйственной продукции. Их локомотивный характер уже реализуется в медицине, экологии, пищевой и горнорудной промышленности.
- Ожидается прорыв в области биокомпьютеров и в нанобиотехнологиях.
- Нужна региональная инновационная система, которые обеспечит непрерывный поток научных идей и технологий, сетевую инфраструктуру внедрения инноваций и подготовку, повышение квалификации научных и внедренческих кадров, трансферт (экспорт, продажу) технологий.
- Технопарк должен иметь инфраструктуру, способную эффективно реализовать нововведения, мелкосерийное производство, апробацию, доработку в технопарках, с последующей реализацией готовых инновационных проектов и решений крупным, средним и малым бизнесом.



Подразделение ЛРЦ по работе с государственными и муниципальными органами власти

Оно позволяет осуществить:

- поддержку и ускорение развития инфраструктурных проектов регионального и муниципального значения
- повышение качества услуг государственного и муниципального управления по развитию инфраструктуры через развитие и использование разнообразных инструментов государственно-частного партнерства
- работу с государственными и муниципальными заказами
- работу по формированию и продвижению областных брендов.



Задачи органов власти:

- финансовая поддержка производителей сельскохозяйственной продукции с дифференциацией по категориям хозяйств (в первую очередь - поддержка частных хозяйств (фермеров) дотациями на эмбрионы скота мясного направления + 20 руб./кг живого веса свыше 450 кг)
- маркетинговая поддержка производителей продуктов питания и сырья для переработки, работающих под единым областным брендом качества (в т.ч. выделение времени и места в СМИ для продвижения продукции местных производителей)
- социальное развитие села и проведение экологической политики по отношению к сельским территориям.



Маркетинговое содействие развитию АПК через:

- выставочно-ярмарочную деятельность (включая создание межрегиональной, а в перспективе – международной, ярмарки оренбургской продукции)
- организацию и деятельность областного центра сертификации продуктов питания
- деятельность торгово-промышленной палаты по взаимодействию с потенциальными покупателями, в том числе и за рубежом (особенно в части брендированной продукции, в том числе экологически чистой)
- систему мониторинга рынков сельскохозяйственной продукции и продуктов питания соседних регионов и стран Центральной Азии
- помощь в выводе на межрегиональный рынок областных брендов производимой сельскохозяйственной продукции.



Инвестиции

1. Создание откорм. площадок на 30 тыс. КРС из расчета 25 тыс. руб. за место = **750 млн.руб.**
2. Переработка (вкл. затраты на строительство очистных сооружений, утилизацию отходов) – **130 млн.руб.**
3. Оборудование для получения кровяной и костной муки, ориентировочная стоимость - **40 млн.руб.**
4. Техника и транспорт – **30 млн.руб.**
5. Кормоцех – **25 млн.руб.**
6. Фабрика-кухня – **117 млн.руб.**
7. Лаборатории – **10 млн.руб.**
8. IT-система – **60 млн.руб.**
9. РЦ (оборудование) – **50 млн.руб.**
10. Маркетинг (бренд) – **50 млн.руб.**
11. Обучение - **10 млн.руб.**
12. Открытие 100 магазинов – **350 млн.руб.**
13. Оборотные средства – **900 млн.руб.**
14. ФОТ в 1-й год работы – **400 млн.руб.**

Итого инвестиционных затрат без учета реинвестирования прибыли со 2-го года работы – 2,972 млрд.руб.



Цепочка создания стоимости

- Приобретение животного (200 кг) на откорм-площадку по 20.000 рублей (100 руб. за килограмм).
- Откорм в течении 8-9 месяцев до веса в 450 кг; совокупные издержки – 14.000 рублей на животное (56 рублей на килограмм привеса).
- На бойню поступает 250 кг мяса (55% живого веса) по себестоимости 130 руб./кг.
- Издержки забоя и первичной переработки – 5 руб./ кг.
- Логистика и маркетинг – 15 руб./кг (при стаде в 30.000 голов и забое 40.000 в год - это 10 тыс. т. мяса и 150 млн. руб. в год на маркетинг и логистику).
- Реализация в магазин / общепит по 175 руб./кг (минус ретробонус 10%) плюс 18-22% наценки = 207-214 рублей на прилавке (мясо без костей)



Центры прибыли мясного кластера

Участник процесса	Источник прибыли	Дополнительная ценность
Фермерские и крестьянские хозяйства	Доход от продажи на Откормплощадки	Гарантированный сбыт
Откормплощадки	Доход от продажи на Хладобойню	Гарантированный и цивилизованный сбыт, дотации от государства
МТС	Доход от продажи услуг	Постоянная загрузка
Комбикормовый завод	Доход от продажи на Откормплощадки	Гарантированный сбыт
Сторонние поставщики товаров и услуг	Доход от продажи	Постоянный и гарантированный сбыт товаров и услуг
Хладобойня	Доход от прямых продаж и от поставок на РЦ, Комбинат питания	Гарантированный и цивилизованный сбыт, маркетинговая составляющая бренда
Комбинат питания	Доход от продаж	Маркетинговая составляющая бренда
Распределительный центр	Доход от продаж услуг	Маркетинговая составляющая бренда
Собственная сеть магазинов	Доход от продаж	Маркетинговая составляющая бренда



Источники возврата инвестиций

- Прибыль от основной деятельности
- Дотации от государства в размере 20 руб. на 1 кг живого веса (при весе туши КРС свыше 450 кг)



4. КОНЦЕПЦИЯ СЕТИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ МАГАЗИНОВ в Оренбургской области



Участники проекта

- ЛРЦ «Оренбуржье»
- Правительство Оренбургской области
- Администрации городов
- Физические лица

Преимущества партнерства

Использование потенциала Партнерства:

- ЛРЦ «Оренбуржье»: технологии, условия работы со сторонними поставщиками, логистика, известный и узнаваемый бренд, собственная продукция высокого качества
- Правительство области и администрации городов и районов: административный ресурс, помещения для магазинов, выделяемые энергопомощности
- Физические лица: участие в программе развития сети, франшизные магазины



Предпосылки для создания магазинов.

Экономические:

- ✓ Небольшое количество на рынке помещений для магазинов с возможной общей площадью более 300 кв.м.
- ✓ Основными конкурентными факторами среди магазинов одинакового формата в последние 3-4 года являются (в порядке убывания значимости): качество предоставления услуг/сервис, качество ассортимента (свежесть, постоянство присутствия, наличие основных продуктов), цены.
- ✓ Отсутствие крупных, значимых участников рынка в нише «мастер категории» (специализированный магазин).
- ✓ Имеющийся потенциал участников Партнерства.

Социальные:

- ✓ Частота совершения покупок в гипермаркетах – 1 раз в 1-2 недели, в супермаркетах – 2-2,5 раза в неделю, в «магазинах у дома» - 3-3,5 раза в неделю, «мастер категории» - 2-3 раза в неделю.
- ✓ Все большее желание потребителей покупать расширенный ассортимент свежих продуктов с гарантированным качеством.
- ✓ Уменьшение удельного времени домохозяйств на процесс приобретения продуктов.
- ✓ Рост доли готовых блюд и полуфабрикатов при приобретении продуктов (меньше времени на приготовление).
- ✓ Рост доходов населения и уменьшение доли затрат на продукты питания в доходах домохозяйств.
- ✓ Возможная поддержка со стороны властных структур (программа развития и поддержки магазинов шаговой доступности; Программа продвижения продукции местных производителей).

Ключевые маркетинговые посылы:

1. Рядом с домом
2. Продукты на каждый день
3. Всегда свежие продукты
4. Всегда высокое качество обслуживания



Ключевые факторы успеха.

1. Единые закупочные цены
2. Использование собственного РЦ
3. Большая доля продуктов «фрэш»
4. Темпы развития (до 100 магазинов за 3 года)
5. Использование высоко-квалифицированных кадров при запуске проекта
6. Уникальность предложения для покупателей:
 - Месторасположение магазинов (рядом с домом)
 - Расширенный ассортимент свежего мяса, гастрономии (мясной и молочной, кулинарии, салатов)
 - Продукция местных производителей
 - Известность бренда
 - Грамотное позиционирование магазинов
 - Только эффективный, быстро оборачиваемый ассортимент
 - Быстрое обслуживание
 - «Личностность» продаж: знание покупателя «в лицо», по имени, знание покупательских предпочтений
 - Комфортность нахождения в зале: чистота, температурный режим (за счет кондиционирования, «выносного» холода, оформления зала, цветовой гаммы).



Позиционирование магазинов

Целевые группы

Черты целевых групп	Характеристики
Местожительство	Зона влияния радиусом 500 м (пешком 5 мин.)
Удаленность от магазинов конкурентов	Не ближе 50 м
Численность населения в зоне влияния	Не менее 3 тыс.чел.
Среднедушевой доход на 1 члена семьи	свыше 4 тыс.руб. в месяц
Чувствительность к ценам	Средняя
Удаленность от социальных объектов	Согласно нормам, принятым в РФ (150 м)
Демографические признаки	Нет различий: все слои населения



Конкурентные преимущества магазинов

Удобство	Качество	Цена
✓ Удобное расположение (по пути, у дома, у офиса). ✓ Яркая реклама, известный, легко узнаваемый бренд. ✓ Удобный (широкий и открытый). вход/выход, не надо сдавать сумки ✓ Удобно перемещаться по магазину (нет тележек, достаточно широкие проходы, нет толкотни и тесноты). ✓ Отсутствие очередей. ✓ Можно быстро найти нужный товар (низкие полки и просматриваемое пространство магазина, четкие указатели).	✓ Чистый магазин. ✓ Аккуратно расположенные товары, без перегруженных и заваленных полок. ✓ Приятные яркие и светлые цвета. ✓ Приветливый, вежливый и приятно выглядящий персонал. ✓ Большой выбор мясных изделий ✓ Вкусный запах свежей выпечки. ✓ Вкусная готовая еда - выпечка, салаты, сэндвичи, гриль. ✓ Самый необходимый ассортимент, наиболее потребляемых свежих продуктов с гарантированным сроком годности. ✓ Ротация ассортимента с учетом сезонности и новых товаров. ✓ Отсутствие просроченных и некачественных товаров.	✓ Средняя маржа 18-25% для магазинов в стандартных жилых районах, в закрытых престижных жилых комплексах – 21-30%. ✓ На 5-7 позиций еженедельно устанавливается «цена недели». ✓ В период «раскрутки магазина» (до 3-х месяцев) маржа устанавливается на уровне 12-15%. ✓ Ориентация цен товаров из списка KVI-150 на ценового (наиболее низкого по ценам на рынке города или района) лидера рынка.
0  100 90 баллов	0  100 80 баллов	0  100 40 баллов



Типичные покупательские корзины для малого формата (экспертная оценка)

Покупатель	Характер покупки	Товары	Средний чек, руб.	Доля покупателей, %
Мужчина	«выпить-закусить», в гости	алкоголь, сок, сигареты, закуска (колбаса, салаты, овощная консервация, хлеб)	170-200	15
	«холостяцкий» ужин и завтрак	полуфабрикаты, заморозка, салат, молочка, хлеб	150-170	5
Женщина	на ужин и на завтрак для всей семьи	набор обычных продуктов	150-200	37
	докупка продуктов	что-то кончилось дома или забыли купить в других магазинах	50-80	25
Офисные сотрудники	продукты на обед	вся группа «фреш», напитки	70-90	5
Дети, студенты	перекусить на карманные деньги	снэки, вода	35-50	3
Прочие варианты...			70-200	10



Карты рынка магазинов продовольственных форматов

удобство
расположения

"магазин у дома"

супермаркет

дискаунтер

оптовые рынки

гипермаркет

ширина и глубина
ассортимента

удобство
расположения

"магазин у дома"

супермаркет

дискаунтер

гипермаркет

оптовые рынки

уровень
цен

удобство
расположения

"магазин у дома"

супермаркет

дискаунтер

оптовые рынки

гипермаркет

качество
обслуживания

Как основных конкурентов можно рассматривать (в зоне влияния):

- Сетевые «магазины у дома»
- Не сетевые «магазины у дома», в т.ч. прилавочные и павильоны
- Супермаркеты (в т.ч не сетевые)
- Мини-рынки



Некоторые характеристики магазинов

Длина ассортиментной матрицы, кол-во артикулов (при торг.площади 100-200 кв.м.)	1 200 - 1500
Соотношение ценовых групп (недорогие – средние - дорогие), %	35-60-5
Доля готовых к употреблению продуктов, % от общего ассортимента	35
Доля своей продукции в ассортименте к концу 1-года работы, %	10
Доля своей продукции в ассортименте к концу 2-года работы, %	25
Оборачиваемость тов.запаса к концу 2-года работы, дней	10
Уровень маржи, %	15-25
Количество покупателей в день - 50-200 кв.м.	300-650
Средний чек, руб.	125
Средний товарооборот, руб. в день	60 000
Класс оборудования	Средний ценовой уровень, оптимально – выносной холод
Инвестиционные издержки на открытие 1 магазина (ремонт арендуемых площадей, торг. и др. оборудование, реклама, прочее)	2,5-4,5 млн. руб. единовременно (2 мес.)
Количество касс	1-2-3
Время работы	9 ⁰⁰ -22 ⁰⁰
Реклама, маркетинговые акции	Только листовки перед открытием, «цена недели» на 5-7 позиций (спец.ценники и объявление на дверях)



Структура ассортимента магазинов

Группа	Планируемая доля оборота, %	Планируемое кол-во позиций
Алкоголь	12	150
Бакалея	7,5	180
Детское питание	0,1	70
Диабет	0,1	45
Замороженные продукты	7	100
Кондитерские изделия	7	130
Вода (в т.ч. "цветная")	2	50
Молочная гастрономия*	15	200
Свежее мясо*	18	60
Мясная гастрономия*	11	70
Овощи, фрукты*	3	25
Пиво	5,2	70
Рыбная гастрономия, вкл.копченую рыбу*	3	30
Салаты, готовые блюда*	5	80
Соки	1,5	70
Сопутствующие товары	0,2	40
Табак	0,4	40
Хлеб, вкл. выпечку*	1	40
Прочее	1	50
ИТОГО	100	1 500

* - группы, отмеченные звездочкой, в сумме составляют 56% от оборота магазина



Требования к объекту под магазин. Общие требования.

Характеристики объекта:

- **Месторасположение:** жилой квартал, внутри или на границе, рядом с железнодорожной станцией, транспортной развязкой; в районном торговом центре, в бизнес-центре
- **Этажность:** на первом или цокольном этаже здания, в торговом центре – не выше 2-го этажа
- **Тип помещения:** встроенное, встроенно-пристроенное, отдельно стоящее, в торговом центре
- **Площадь торгового зала:** от 50 до 200 м.кв., общая площадь – не более 400 кв.м.
- **Площадь вспомогательных помещений:** не более 30% от выделяемой общей площади
- **Парковка:** желательно или возможность покупателям припарковать машины не далее 30-50 м от входа в магазин
- **Подъезд для доставки товаров (к служебному входу):** да.

Характеристики инженерно-технического состояния объекта:

- **Высота потолка в торговом зале:** не менее 2,75 м
- **Обеспечение электрической мощности:** не менее 35 КВт на объект.
- **Обеспечение объёма потребления воды ХВС и ГВС:** не менее 0,25 м. куб. в месяц на кв. м. общей площади.
- **Канализация:** да
- **Отопление:** да.



Характеристики территории объекта.

Характеристики территории локального рынка:

Основная зона влияния: жилой квартал, образованный улицами (переулками, проездами) (радиус влияния – до 500 метров)

Численность населения в 0,4-км зоне: не менее 3000 чел.

Перспективы развития района: строящееся жильё - как положительный фактор Школы, детские сады, ВУЗы и другие образовательные учреждения, больницы: не ближе 150 метров

Близость других торговых объектов: не ближе 50 метров от магазинов аналогичного формата, а также не ближе 200 м от супермаркетов.

Характеристики транспортных потоков:

Авто- и железнодорожные станции: близость станций - как положительный фактор, но не ближе 150 м от объекта

Наземный транспорт: как положительный фактор - наличие маршрутов общественного транспорта, особенно остановок в зоне влияния объекта

Видимость с трассы: желательно

Магистралы: не обязательно

Автомобильный трафик: не обязательно.



Архитектурно-строительная часть.

Конструкции:

- Каркас здания – сборный железобетонный или монолитный (колонны, штукатурка, шпаклевка).
- Наружные и внутренние несущие стены - выполнены полностью (штукатурка, шпаклевка).

Фасады:

- Фасады здания отделяются полностью.
- Витражи, витрины, наружные двери по внешнему периметру помещения полностью смонтированы и оснащены запирающимися устройствами и комплектами ключей.

Кровля:

- Кровля здания выполнена полностью. Должны быть предусмотрены закладные для прохода коммуникаций.

Внутренние общестроительные и отделочные работы.

Состояние помещений - «под отделку».

Полы: плитка.

Железобетонные стены и колонны: поверхности стен и колонн очищены, выровнены в соответствии с действующими нормами и правилами.

Кирпичные стены и перегородки: поверхности стен и перегородок очищены и выровнены в соответствии с действующими нормами и правилами.

Потолки: потолки очищены и выровнены в соответствии с действующими нормами и правилами.

Окна: окна установлены, зазоры заделаны и закрыты наличниками снаружи, внутренние откосы окон оштукатурены, шпаклеваны.

Двери: устанавливаются двери на границе помещений «под ключ» и «под отделку», согласно спецификации и противопожарным требованиям.

Зона разгрузки, служебный вход: предусмотренные проектом прямки должны быть выполнены.



Инженерно-технические системы.

Отопление

- Система водяного отопления должна быть выполнена магистральными трубопроводами в объеме проекта всего здания (радиаторы с запорной арматурой) с циркуляцией в системе горячей воды с расчетной температурой $+95/+70$ °С.
- Трубопроводы изолируются в местах закрытой прокладки.

Внутренний водопровод и канализация.

- Водопровод здания подключен к городской сети через узел общего водомера и повышающие насосы.
- Горячая вода обеспечивается круглогодично за исключением периода плановых отключений теплосети.
- Для помещения объекта выполняются вводы водопровода и канализации на ближайшей к магистральным сетям здания границе строительных конструкций (стене, перекрытии).
- Вводы водопровода оснащаются шаровыми кранами, вводы канализации – заглушками.
- Монтаж канализации и водопровода выполнен в объеме проекта для транзитных коммуникаций.
- Предусмотреть возможность прохождения транзитных инженерных сетей под потолком подвального этажа.

Комплекс пожароохранных мероприятий

- Наличие пожарного водопровода

Вентиляция.

- Обще обменная вентиляция помещений выполняется в объеме магистральных воздуховодов.

Электроснабжение.

- Предоставление электроэнергии для зоны объекта мощностью:
- $P_{уст.} = 50$ кВт, $P_{расч.} = 35$ кВт, с возможность увеличения за счет резервов района на коммерческих условиях.

Информационно:

- Освещенность торговых залов – не менее 600 люкс;
- Освещенность офисных помещений и помещений подготовки товаров к продаже – 400 люкс;
- Освещенность транспортных коридоров – 200 люкс;

Телефонизация.

- Желательно 2 действующих городских телефонных номера.



Направления развития сети магазинов.

География развития:

- В 1-й год работы - Оренбургская обл.
- Начиная со 2-го года работы – соседние области.

Развитие путем:

- ✓ приобретения (аренда) отдельных магазинов
- ✓ приобретения (аренда) сетей магазинов
- ✓ строительства пристроек к домам, отдельно стоящих магазинов/павильонов
- ✓ аренды пустующих помещений в старых и новых домах
- ✓ предоставления франшизы – со 2-года работы.

Поиск магазинов осуществляется следующим образом:

- ✓ С помощью городских/областных Программ по созданию магазинов шаговой доступности (во взаимодействии с региональными властями)
- ✓ Свободный поиск с посещением подходящих объектов
- ✓ Формирование предложения сетям, отдельным магазинам
- ✓ Формирование предложения девелоперам и строительным компаниям
- ✓ Привлечение риэлтерских агентств
- ✓ Выступление на профильных конференциях
- ✓ Издание статей о проекте в профильных изданиях
- ✓ Прямая реклама в деловых изданиях.



5. Государственно-частное партнерство.



Роль ГЧП / ГМЧП

Реализация проектов на условиях государственно-частного (как и муниципально-частного) партнерства (ГЧП / ГМЧП) является в современных российских условиях одним из основных и наиболее действенных инструментов формирования, развития и обеспечения действенности территориальной инвестиционной политики.

Сущность ГЧП / ГМЧП

Государственно-частное партнерство – это привлечение на контрактной основе органами власти частного сектора для более эффективного и качественного решения задач, относящихся к публичному сектору экономики, на условии компенсации затрат, разделения рисков между партнерами, обязательств, компетенций и т.д.



Развитие партнерской среды

- В узком смысле партнерство может быть определено, как соглашение между лицами, ведущими бизнес. Развитие партнерской среды основано на более широком представлении о партнерстве.
- Настоящее партнерство формируется на нескольких уровнях:
 1. Общность идеологии и признания большей эффективности партнерства, чем конкуренции или отсутствия взаимодействия;
 2. Атмосфера взаимопонимания, учитывающая специфику положения, интересов и претензий партнеров;
 3. Отработка практическое взаимодействие;
 4. Формальное Соглашение о Партнерстве.
- К сожалению, чаще акцент ставится на Формальном Соглашении о Партнерстве, и меньше внимания уделяется предшествующим уровням.
- В этом подходе отражается позиция государственного сектора, что принципы партнерства в первую очередь важны, для того чтобы обеспечить подотчетность.
- Частный сектор больше ориентирован на результаты от партнерства. В конечном итоге различия в позициях о сути партнерства и тот факт, что позиция государственного сектора определяет подход к работе партнерства, что приводят к отсутствию основания договариваться относительно общих целей проекта, взаимодействия, что определить и сократить рисков проекта или пытаться максимизировать полезность командной работы.



Главный тезис



- Ведущим фактором конкурентоспособности становится уровень партнёрсости

Это особый, новый актив.



Что дает партнерство его участникам в перспективе

- Вхождение в крупное объединение способно увеличить рыночную стоимость вкладов в 1,5 – 2 раза (в ср. 1,75 раза) – данные Всемирного банка.
- Сложившаяся в России (в т.ч. у иностранных игроков) убежденность в значимости господдержки (ГЧП) стоит не меньше.
- Открытость, прозрачность рыночной стратегии (обязательная при множественном партнерстве) способна добавить рыночной капитализации еще 18-30% (в ср. 1,24 раза) – данные РАМ (Российская Ассоциация маркетинга) и Госкомимущества РФ.

**Итого: $1,75 \times 1,75 \times 1,24$ = рост капитализации более чем в 4 раза!
+ брендовые премии в текущей деятельности.**



Условия осуществления Партнерства

Для реализации предложенной бизнес-модели необходимо конструктивное сотрудничество между всеми заинтересованными сторонами:

- Областной администрацией (политическая поддержка, льготы, дотации)
- Научными и проектными организациями (методическая поддержка)
- Финансовыми институтами (кредитная линия)
- Участниками Партнерства (активы, ресурсы, непосредственное участие в работе)
- Всем важно понять: строится широкий **продуктовый** кластер. Мясной подкластер – его «паровоз», но даже он выгоден не столько сам по себе, сколько если в поезде найдутся следующие за ним подкластеры – птицы, зерна, фуража, овощеводства и т.п.



6. Значимость проекта для области.



Результаты и эффективность

- Результаты:
 - Количество голов КРС: с 3-го года работы ЛРЦ – 40 тыс. в год
 - Продажи мяса в магазинах сети ЛРЦ – 360 млн.руб. в год
 - Продовольственная безопасность региона
 - Рост рыночной доли оренбургских товаров за пределами области, в других регионах и странах
 - Полная и предсказуемая загрузка партнерских предприятий
 - Брендová премия ~ 100 млн.руб. в год
 - Развитие конкурентоспособности оренбургской экономики и управления.
- Эффективность при этом понимается как соотношение между экономическими и социальными результатами (с одной стороны) и затратами бюджетных средств, времени, организационных усилий и человеческой энергии, кредита доверия власти со стороны населения и бизнес-сообщества, общественных организаций и др. (с другой стороны). Она может быть измерена комплексно, в т.ч. социологическими методами.



Социальные результаты создания кластера

- Создание новых рабочих мест в области – 2,5 тыс.человек
- Люди остаются на селе, в области
- Рост доходов и потребления
- Развитие/возрождение отрасли
- Наполнение местных бюджетов налогами
- Формирование имиджа региона как культурно-исторического перекрестка и как центра мясной отрасли в России



Занятость населения области в проекте мясного кластера

- 2 тыс. семей (домохозяйств), выращивающие скот на своих дворах
- Фермерские хозяйства - 1-2 тыс.чел.
- На откорме, хладобойне, в МТС – 200 чел.
- В РЦ и на фабрике-кухне – 300-400 чел.
- На транспорте РЦ (грузовики и складская техника) – 100 чел.
- На вспомогательных производствах – 50 чел.
- В управлении (офис) – 70 чел.
- В магазинах - 1200 чел.

Т.е. прямых участников (сотрудников ОАО «ЛРЦ «Оренбуржье») -
2-2,5 тыс.чел.

Итого в проекте с учетом привлеченной опосредованной рабочей силы,
трудящейся в проектах Кластера на благо области –
12-13 тыс.чел.