it'Smeat

Стратегия развития компании 2017-2021 гг.

ООО «Интерснэк Фудс»

Раздел 1

Что такое Smeat?

Smeat – это здоровые снеки из мяса, которыми удобно перекусить в течении дня

Вкусы (пачка 40 грамм)

Курица
сладкий
терияки

Индейка
лимон
чеснок

Свинина
клюква
мед

Говядина
горчица
розмарин

Говядина
перец
чили

Особенности Smeat

- Натуральные ингредиенты
- Низкое содержание жира
- Высокое содержание белка
- Оригинальные вкусы
- Мягкая текстура
- Мясо премиум качества

Награды

Лауреат премии **«Здоровое питание-2016»** в категории «Снеки»

Полуфиналист конкурса **«Школа миллиардера Forbes»**

Победитель конкурса **«Ниша на миллиард-2016»**, организованного **ВТБ24** и **ИД КоммерсантЪ**

«Приз зрительских симпатий», конкурс проектов **«Стартапиада»,** организованного **biz360**, **фирма 1С** и **UMI**

Август 2015
Начало работы над проектом

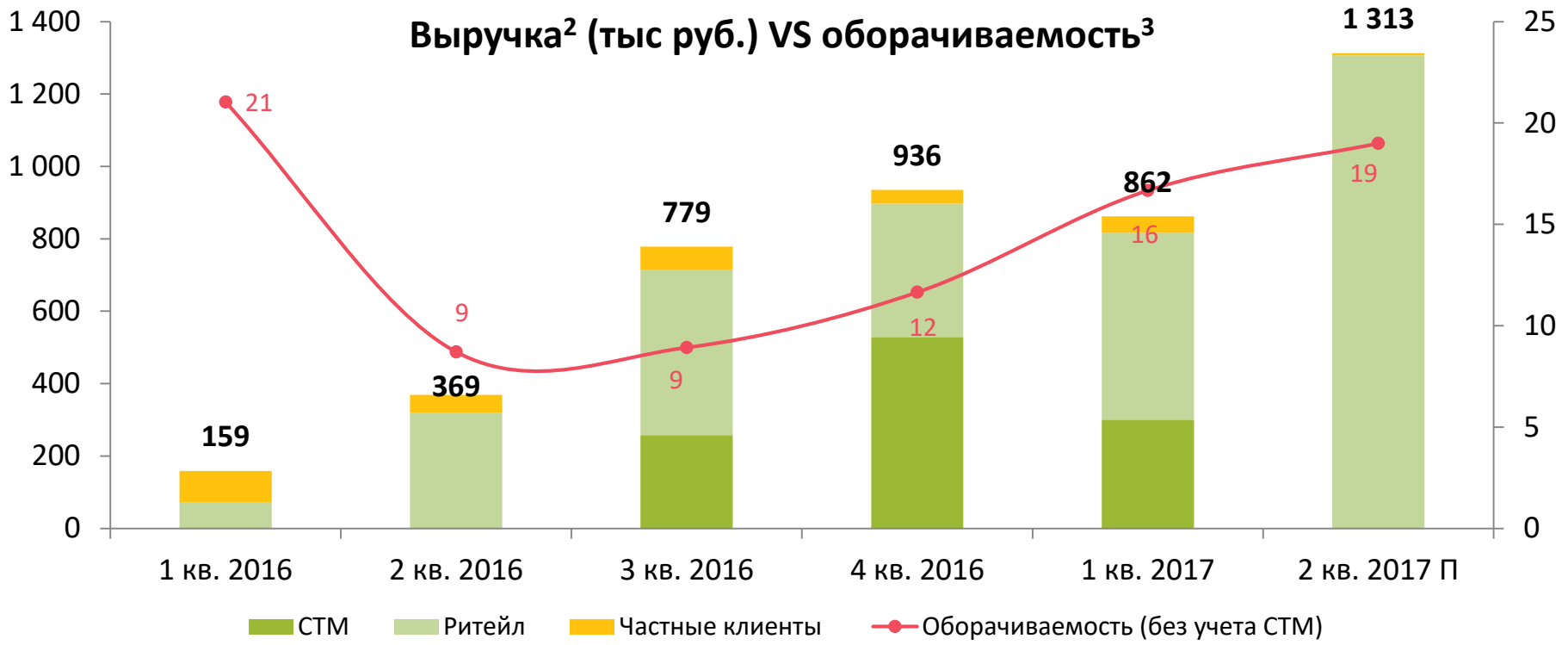
Октябрь 2015
Создание «Интерснэк Фудс»

Февраль 2016
Smeat появился на полках

Февраль 2017
Расширение ассортимента

Май 2017
Представленность в 219 точках

План по выручке в мае 2017 составляет 469 000[1] руб.; CAGR = 49% за период февраль 2016 – май 2017



Комментарии:

[1] Из которых по состоянию на 21 мая 2017 выполнено 81%, прогноз обусловлен ожидаемыми поставками в сеть PRISMA и несетевые точки.

[2] Составляющие выручки: СТМ (производство продукта под собственной товарной маркой для сети «ВкусВилл»), Ритейл, Частные клиенты. Сотрудничество с сетью «ВкусВилл» прекратилось в январе 2017 по причине низкой маржинальности.

[3] Общая средняя оборачиваемость продукта в точке продаж (пачек/месяц).

Подтвержденный спрос на Продукт со стороны потребителей

Заинтересованность сетей	• Количество точек продаж выросло на 164% с февраля 2016 по май 2017 • На сегодняшний день Smeat продаётся в известных сетях: Азбука Вкуса, Окей, PRISMA (СпБ)
Стабильный спрос покупателей	• Общая оборачиваемость продукта выросла на 24% с февраля 2016 по май 2017 (за счет роста средней оборачиваемости на 1 SKU и изменения структуры сети продаж) • Оборачиваемость на 1 SKU увеличилась на 135% за аналогичный период
Низкие возвраты	• Возвраты нереализованной продукции за 1 квартал 2017 года составили 2,1% от общей выручки
Предложения дальнейшего сотрудничества	• В апреле 2017 ассортиментный комитет торговой сети PRISMA и сети АЗС Neste принял решение о продлении сотрудничества еще на один срок • PRISMA самостоятельно проявила инициативу о вводе Smeat в формат супермаркетов (сегодня продукт представлен только в формате гипермаркетов)

Раздел 2

Рынок снеков из мяса в США и в РФ

История развития рынка снеков из мяса в США: тренд на здоровое питание и спорт трансформировали восприятие продукта

Рынок США в 2009

- Объем рынка = $1,5 млрд
- Имидж продукта – junk food
- Жесткие, «резиновые», жирные куски с ограниченным набором классических вкусов
- Используемое мясо – только говядина
- Основной контекст потребления – длительные автомобильные переезды
- Основная представленность – автозаправки и магазины формата у дома
- Целевая аудитория: мужчины, 40+ лет

Рынок США в 2016

- Объем рынка = $3,0 млрд
- Имидж продукта – белковые перекус
- Мягкие куски с широким разнообразием вкусов
- Используемое мясо – говядина, индейка, курица, свинина, бизон и т.д.
- Основной контекст потребления – перекус в течение дня, в том числе в качестве источника белка
- Основная представленность – гипермаркеты, супермаркеты, магазины органических продуктов, автозаправки и магазины формата у дома
- Целевая аудитория: мужчины и женщины, 25-45 лет

Расширение потенциальных контекстов потребления и апеллирование к более молодой аудитории придали значительный импульс развитию рынка в США

Пример компании Krave Jerky, революционизировавшей рынок jerky в США

История Krave Jerky:

- Бренд основан в 2009г. Джоном Себастьяни (США), продажи начались в 2010г.
- В 2013г. компания привлекла инвестиции от фонда Alliance Consumer Growth (США; цифры не раскрываются)
- Выручка компании в 2016г. = $58 млн
- Зимой 2015 Hershey приобрела Krave Jerky за $218 млн (мультипликатор сделки - EV/выручка = 6,2x)[1]

Причины покупки:

- Ожидание роста в сегменте премиум снеков, из мяса в частности
- Диверсификация портфеля брендов Hershey

Причины успеха Krave Jerky:

- Пассивные конкуренты VS активный маркетинг
- Благоприятные рыночные тренды – спорт и здоровый образ жизни[2]
- Чёткая дифференциация бренда: jerky для бегунов VS обыденные торговые марки

Комментарии:

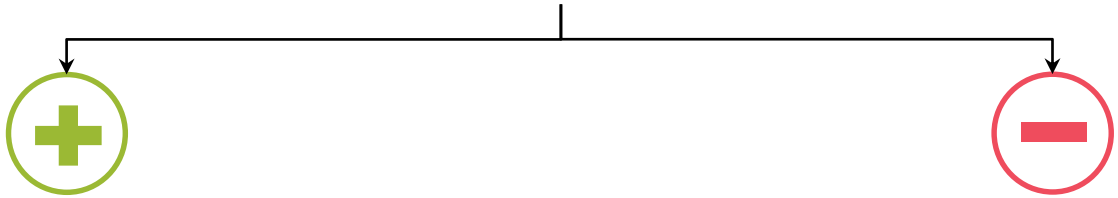
[1] Krave Jerky производится компанией Krave Pure Foods Ltd, на момент приобретения Hershey в компании работало 70 человек, линейка продуктов состояла из 12 наименований (jerky в упаковке 90 грамм), дистрибуция на территории США

[2] Krave Jerky была первой компанией, рассказавшей потребителям о полезности jerky

На сегодняшний день рынок в РФ напоминает рынок США в 2009 году – чем Smeat завоюет потребителя и торговые сети

Описание рынка

- Снеки из вяленого и сушеного мяса слабо представлены на российском рынке
- Упаковки с товаром зачастую теряются на полках среди многообразия чипсов, закусок из рыбы и морепродуктов
- Присутствует несколько игроков, ассортимент вкусов, как правило, органичен типом мяса
- Потребители мало осведомлены о торговых марках в данном сегменте
- Российские потребители воспринимают снеки из вяленого и сушеного мяса в качестве закуски к пиву
- В целом, потребители мало слышали о таких товарах, но попробовали бы их



Отсутствие явного, ярко выраженного лидера рынка

Категорийные менеджеры не заинтересованы в категории, так как исторически слабые продажи, если и вводят в матрицу, то «для ассортимента»

Чем Smeat отличается от конкурентов?

- ✓ Приятная упаковка
- ✓ Упор на маркетинговое продвижение и PR
- ✓ Современный, стильный имидж
- ✓ Мягкие кусочки мяса
- ✓ 100% натуральный состав
- ✓ Интересные вкусовые сочетания
- ✓ Содержание жира менее 3%

Решение проблемы

- ✓ Более высокая оборачиваемость Smeat по сравнению с конкурентами – возможность для сетей зарабатывать[1]

(1) На основе наблюдений в точках продаж, низких возвратах и желании сетей продолжать сотрудничество (см. слайд №4)

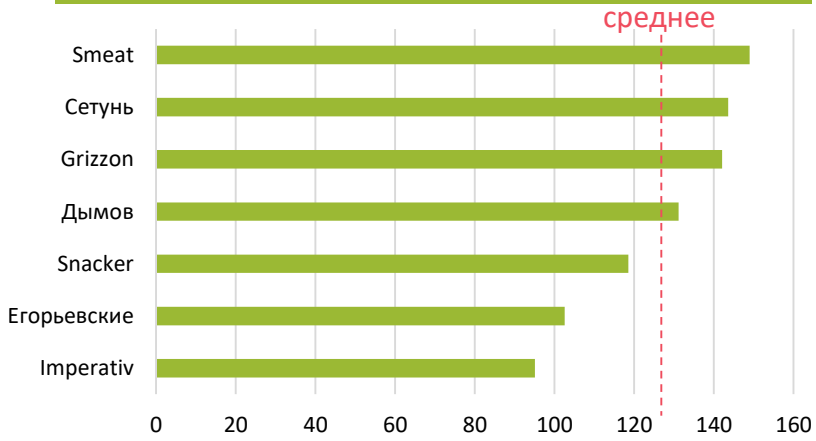
В 2016 году рынок снеков из мяса в РФ составлял 9,5 млрд руб.

- Цель – занять 4,5% рынка к 2021 году (при выручке = 232,7 млн руб. и объему продаж в розничных ценах = 425,6 млн руб.)
- По итогам 1 кв. 2017 Smeat занимал долю рынка = 0,03% (при выручке = 0,79 млн руб.)
- Рынок представлен производителями вяленного и сушеного мяса, мини колбасками, изделиями из фарша

** в розничных ценах*

Конкуренты

Ценовой анализ (руб. / пачка 40 грамм)



Стратегическая цель: **создание крупного международного производителя мясных снеков премиум качества**

Бренд Smeat в 2021 году

- **Лидер в товарной категории на рынке РФ**
- **Сильный и узнаваемый бренд**
- **Доля экспортной выручки >50%**

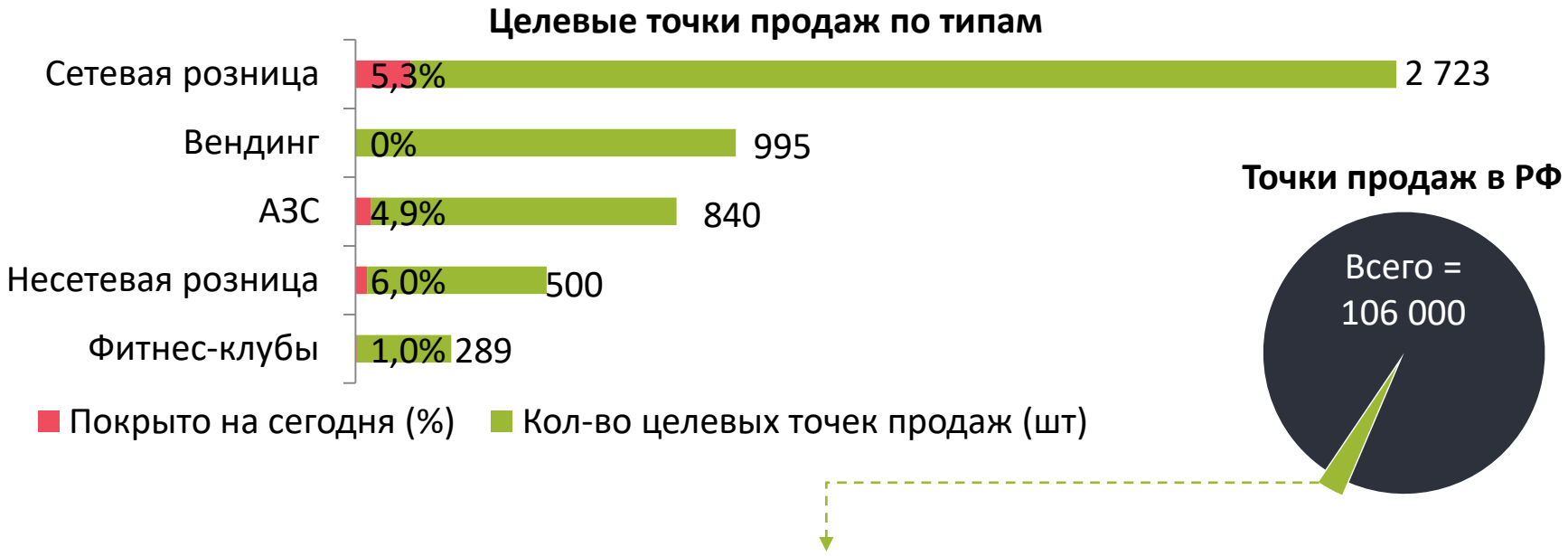
Задачи

- **№1: Увеличить представленность**
  в РФ до 5 347 точек продаж (сейчас 29)
- **№2: Повысить ср. оборачиваемость на SKU**
  до 14,6 пачек / мес. в точке (сейчас 9,1)
- **№3: Расширить сбыт за счет экспортных рынков**
  Продаваться в 25 000 точках продаж за рубежом

Раздел 3

Развитие бренда Smeat в РФ

Задача №1: **увеличить представленность продукта в РФ до 5 347 целевых точках продаж к 2021**



Целевые = 5 347 шт., из которых на сегодня покрыто 4,1% (219 шт.)

Достижение показателя за счет:

1. Усиление отдела продаж
2. Расширение ассортимента
3. Плата за вход в торговые сети

Отдел продаж – больше лидов, ассортимент – больше потенциальных клиентов, «плата за вход» – выше конверсия

1

Сегодня	Необходимо	Результат
1 сотрудник (старший сейлз) подключает 2,42 точки / раб. день (56 точек / мес.)	+ 2 сотрудник (итого 3 чел.) в июле и августе 2017 года	4 336 тп за 3 года (100% покрытие)
1 сотрудник (младший сейлз) подключает 0,69 точки / раб. день (15 точек / мес), может вести не более 125 тп.	+ 5 сотрудников (итого 6 чел.): 3 чел. – Июнь-Август 2017, 2 чел. – Июль 2018	786 тп за 1,5 года

2

Запуск маленькой пачки (20-25 грамм)

- Снижение цены за упаковку до 70-100 руб./пачка на полке
- Выход в вендинговые сети (+995 точек), расширение представленности в фитнес-клубах (+286 точек)

Увеличение количества вкусов до 8-ми (сейчас 5)

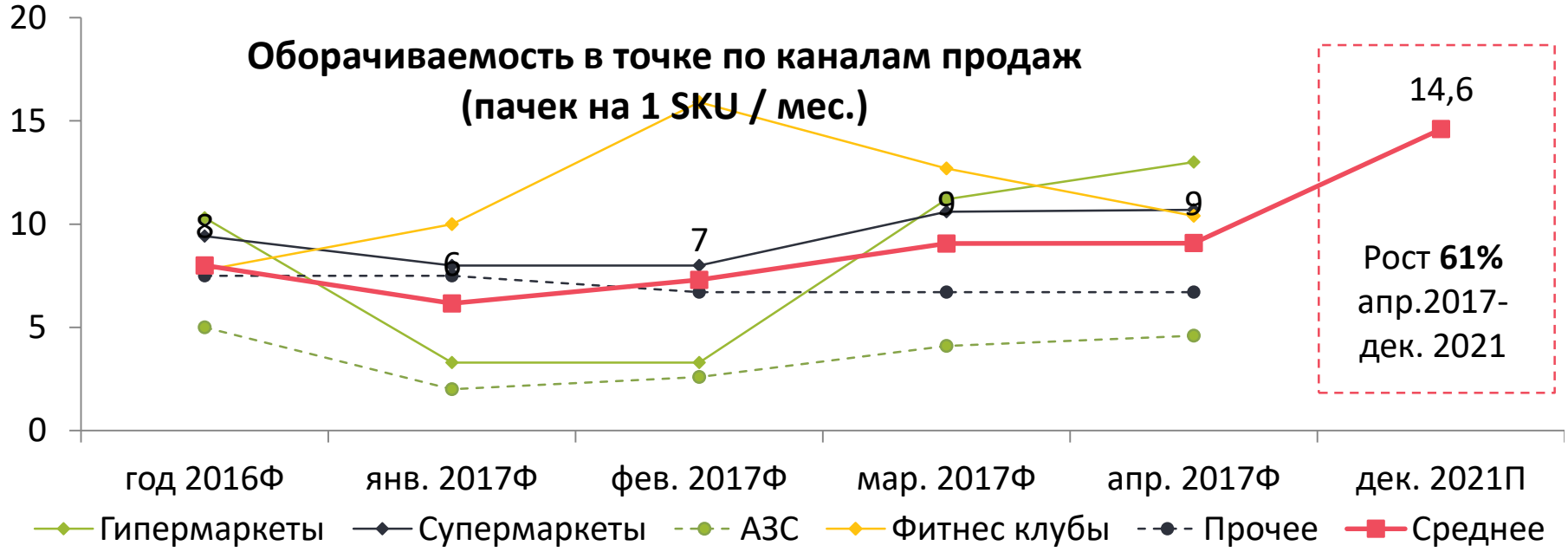
- Возможность выбора для сетей; удовлетворение предпочтений большего числа потребителей
- Широкий ассортимент – усиление переговорной позиции

3

Крупные торговые сети требуют листинг

- Ориентировочная стоимость входа – 2 000 руб. / 1 SKU на одну точку
- Срок окупаемости – 6 месяцев при оборачиваемости 10 пачек 1 sku в мес. и работе через дистрибьютора (валовая маржа производителя = 31%)
- В некоторых сетях в «плату за вход» включается промо-активность

Задача №2: **повысить среднюю оборачиваемость продукта до 14,6 пачек на 1 SKU / мес. в точке**



Достижение показателя за счет:

1. Увеличения кол-ва супер / гипермаркетов в структуре каналов продаж
2. Расширения линейки (маленькие пачки – ниже цена)
3. **Маркетинговой активности**

Снеки – товары импульсивного спроса => самый действенный способ продвижения – реклама «на месте» в точках продаж

Способы продвижения	Описание	Цель
Промо-акции	• Скидка 30% (делится между дистрибьютором и производителем) • График проведения: 2-4 раза в год, в зависимости от ТС, длительность – 2 недели • Стоимость: 363 руб./1 акция/1 точка продаж	**Стимулирование покупки в месте принятия решения**
Реклама в точках продаж	• Реклама в каталогах, POS-материалы (маркировка ценников, шелф-токеры, воблеры, баннеры), стойки / островки • График проведения: (1) при выходе в сеть с листингом; (2) во время проведения акций • Стоимость: при входе в ТС 10-20 тыс. руб. один гипермаркет	**Стимулирование покупки в месте принятия решения**
Товар-локомотив	• Продажа Smeat в паре с водой / безалкогольным пивом • График проведения: 2 раза в год, в весенне-летний и летне-осенний сезоны • Стоимость: для совместной акции с известным брендом – поставка Smeat бесплатно	**Демонстрация способов и контекстов потребления Smeat**
Представленность в «знаковых местах»	• Продажа Smeat в Аэроэкспрессе, Сапсане, гостиницах премиум-класса, кинотеатрах • График проведения: постоянно • Стоимость: вероятна «плата за вход» и повышенные возвраты из-за высокой цены	**Повышение узнаваемости**
PR	• Публикации в релевантных изданиях (Men's Health, Maxim, Афиша, The Village, бортовые журналы авиакомпаний) • График проведения: одна статья раз в 2 месяца, план по ближайшей публикации – август 2017 • Стоимость: нет данных	**Повышение доверия к бренду**
Лидеры мнений	• Регулярный рассказ о продукте известными блоггерами в Instagram, VK, FB, YT; формирование "Smeat community" • График проведения: упоминание крупным блоггером – 1 раз в мес.; средним – несколько раз в мес. • Стоимость: крупный блоггер – 200 тыс. руб. в мес.; средний блоггер – по бартеру	**Повышение узнаваемости / создание интереса к продукту**
Instagram	• Платформа, рассказывающая о жизни и истории бренда / проведение регулярных конкурсов • График проведения: ежедневные публикации • Стоимость: 150 тыс. руб. в мес.	**Повышение узнаваемости**

Цель маркетинга – создать постоянный, а не импульсивный спрос на Smeat

Целевая аудитория:

- Мужчина, 25-34 лет, с доходом выше среднего (от 80 тыс. руб./мес.), жители Москвы, Санкт-Петербурга, городов с населением >1 млн
- Занятый и успешный, ведет активный образ жизни, занимается спортом, следит за питанием
- **128,4 тыс. человек -** 0,1% от населения РФ

Почему купят Smeat?

Здоровый высокобелковый снек

Альтернатива многочисленным снекам с высоким содержанием углеводов (злаковые, фруктовые батончики, шоколадки, булочки)

Контексты потребления

- **На работе** – перекусить между основными приёмами пищи
- **После занятий спортом** – источник белка
- **В дороге / путешествии** – удобно взять с собой
- **В качестве закуски к пиву** – традиционное восприятие рынка

Создание функционального контекста потребления:
«Smeat – здоровый источник белка для активных и занятых»

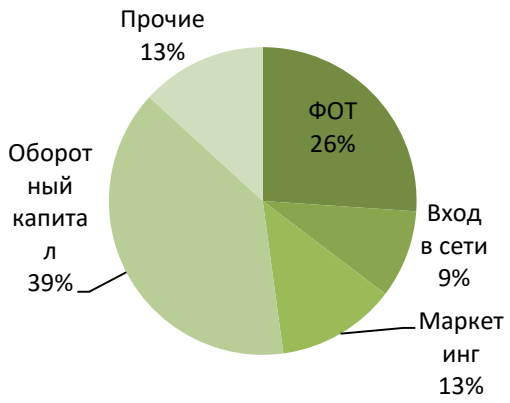
Решение задач №1 и №2 позволит увеличить выручку до 232,7 млн руб. к 2021 году[1]

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка, тыс. руб.	**1 896**	**14 342**	**85 194**	**158 781**	**212 640**	**232 723**
Объем продаж, тыс. ед.	14	174	1 137	2 082	2 719	2 998
Кол-во SKU в ТП	2.5	3.1	3.6	3.6	3.4	3.2
Оборачиваемость/sku	4.5	7.9	12.0	13.2	13.7	14.6
Цена с НДС, руб.	98.3	91.0	88.4	90.0	92.3	91.6
Кол-во точек продаж	140	1 217	2 912	4 184	5 347	5 347
Покрытие точек продаж	2.6%	23%	54%	78%	100%	100%
Валовая прибыль, тыс. руб.	**595**	**5 509**	**33 142**	**63 548**	**88 027**	**95 848**
Валовая маржа	*31%*	*38%*	*39%*	*40%*	*41%*	*41%*
EBITDA	**-6 673**	**-10 003**	**2 336**	**21 976**	**42 384**	**48 222**
Маржа по EBITDA	*-352%*	*-70%*	*3%*	*14%*	*20%*	*21%*
Чистая прибыль	**-7 591**	**-11 055**	**1 485**	**20 388**	**32 784**	**36 716**
FCF	**-9 076**	**-18 332**	**-12 631**	**8 321**	**27 694**	**38 716**

[1] *Без учета потенциальных точек продаж на экспортных рынках*

Необходимые инвестиции для решения задач №1, №2 и составляют 32 млн руб.

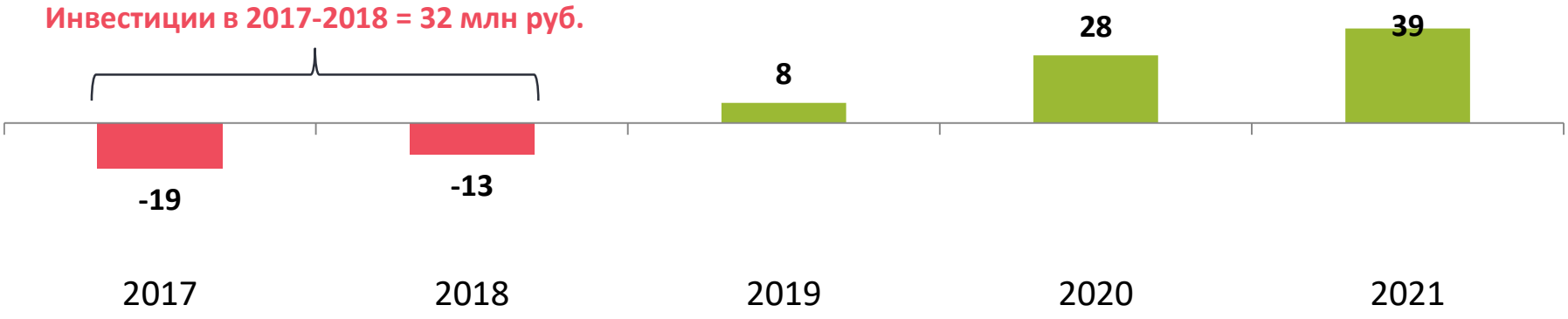
Направление средств



Цели

1. Покрыть все целевые точки продаж в РФ
2. Сформировать сильный и узнаваемый бренд
3. Составить стратегию выхода на экспортные рынки для решения Задачи №3

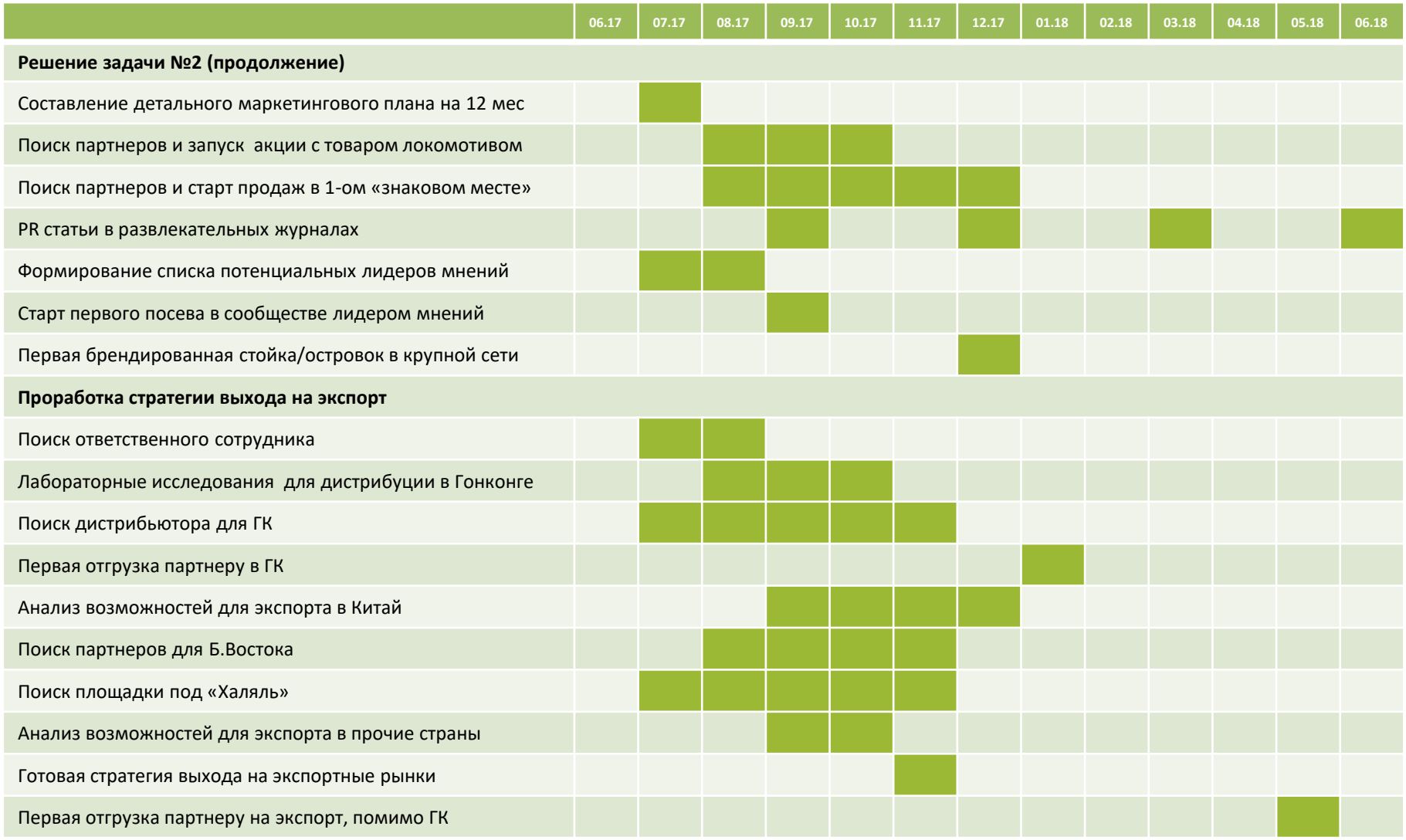
FCFF 2017-2021 (рынок РФ)



Дорожная карта

	06.17	07.17	08.17	09.17	10.17	11.17	12.17	01.18	02.18	03.18	04.18	05.18	06.18
Решение задачи №1													
Написание должностных инструкций и скриптов продаж	■	■											
Выстраивание схемы взаимодействия между отделами		■	■										
Поиск старших сейлзов	■												
Выход на работу 2-го старшего сейлза		■											
Выход на работу 3-го старшего сейлза			■										
Поиск 3-х торговых представителей		■	■	■									
Разработка дизайна 20-ти граммовой упаковки		■	■										
Изготовление 20-ти граммовой упаковки				■									
Переговоры о вводе нового продукта с клиентами		■	■	■									
Поступление новой пачки в продажу					■								
Расширение линейки вкусов до 8-ми	■	■	■										
Поступление новых вкусов в продажу		■	■	■									
Решение задачи №2													
Поиск маркетолога	■	■											
Проработка брендинга и концепции новой упаковки	■												
Дизайн новой упаковки		■	■										
Создание гайдбука			■										

Дорожная карта (продолжение)



Раздел 4

Выход на экспортный рынок

Задача №3: **расширить рынок сбыта**

Smeat – премиальный продукт в высоком ценовом сегменте

- Цена на полке от 140 до 200 руб. за пачку 40 грамм

→

Узкий рынок в РФ

- Кол-во целевых точек = 5 347, 5% от общего числа точек продаж в РФ

→

Экспорт

- Экономичная логистика: продукт легкий и компактный
- Длительный срок хранения: 6 мес. (текущий), в перспективе планируется увеличение до 9 мес.
- Для транспортировки достаточно «сухого» температурного режима 0-25˚ С

Конкурентные преимущества Smeat

- При схожей цене Smeat не уступает ведущим мировым аналогам по качеству
- В мире считается, что продукты из РФ (в т.ч. мясо) высокого качества
- В перспективе 3-5-ти лет, цены на мясо в РФ будут снижаться из-за высоких темпов развития мощностей

Цены на полке в ОАЭ

$3,50/пачка 40 грамм

- В пересчёте с 25-ти граммовой пачки
- Jack Links (США), произведено на мощностях в Германии

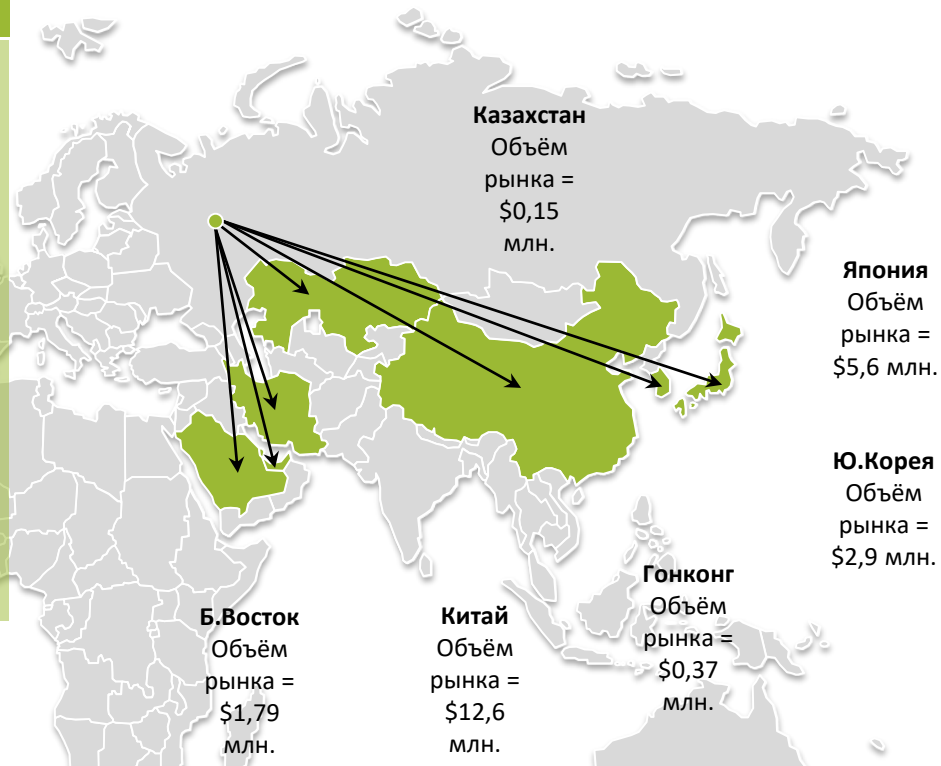
$3,47/пачка 40 грамм

- С учетом логистики, таможни, маржи дистрибьютора и наценки торговой сети
- Цена при перевозке 1 600 пачек

Наиболее перспективные страны для экспорта – Азия и Ближний Восток

Потенциальные страны

- **Гонконг** - свободный импорт из РФ, некоторые партнеры требуют местный сертификат соответствия (срок получения 2-3 мес., стоимость ~100-200 тыс руб.)
- **Казахстан** - член таможенного союза
- **Ближний Восток** (Саудовская Аравия, Иран, ОАЭ, Бахрейн, Катар, Кувейт) – для массовой дистрибуции необходим сертификат «Халяль» - нужна аккредитованная производственная площадка («МЕТАТР» не подходит)
- **Китай, Япония, Южная Корея** - отсутствует налаженный механизм получения необходимых разрешений; в течении 1-2 лет ожидается заключение соответствующих положений между странами; некоторые крупные российские производители уже импортируют сырое мясо



Объем рынка - методология расчёта

(1) Произведение общего количества целевых точек продаж на среднюю цену EXW 71,1 руб./пачка, среднее кол-во sku в точке = 3 и среднюю оборачиваемость sku/мес. в точке = 10 пачек. (2) Количество целевых точек продаж рассчитано как произведение общего кол-ва точек и доли целевых точек в РФ, скорректированной на разницу в ВВП на душу населения в России и исследуемой стране. (3) Общее количество точек продаж рассчитано как частное численности населения и коэффициента численность населения на 1 точку продаж (данный коэффициент рассчитан на основании данных РФ).

Широкие возможности для Smeat в Китае, как только рынок «откроется»

Почему Китай?

- Средний класс составляет 10% (население с уровнем дохода свыше 150 тыс. руб./мес.)
- Рынок снеков из мяса в Китае = 100* млрд руб. VS рынок в РФ = 9,5 млрд руб.

**Комментарий: экспертный расчет на основе данных Euromonitor*

Тренды в Китае

- Разросшийся средний класс обеспечивает стабильный спрос на импортные товары, в том числе на мясо
- Китайцы готовы платить дороже за продукты питания высокого качества
- С ростом богатства структура потребления начинает походить на европейскую/американскую = > тренд на здоровое питание

Импорт мяса

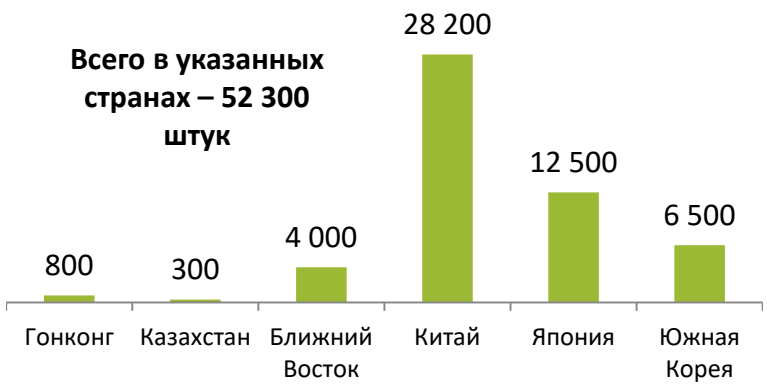
- Основные импортеры мяса в Китай – Австралия и Бразилия
- Сравнительная неразвитость рынка по производству мяса в РФ – причина отсутствия налаженных каналов сбыта в Китай
- В ближайшие несколько лет в России возникнет перепроизводство – экспорт в Китай логичный шаг

Smeat в Китае

- В Китае снеки из мяса – популярный продукт для перекуса
- В основном представлены местные игроки; из зарубежных производителей – Jack Link's (США; импортирует с мощностей в Новой Зеландии)
- В крупных магазинах под эту товарную категорию выделены отделы
- Позиционирование Smeat – «здоровый снек из российского мяса премиум качества»
- Вероятно, потребуется доработка упаковки (более ярко) и вкусов (более насыщенно)
- Перспективные регионы – юг, где больше молодёжи и менее консервативное население

Выход в 25 000 точек продаж за рубежом позволит увеличить выручку до 792 млн руб. к 2021 году

Кол-во целевых точек продаж (шт.)*

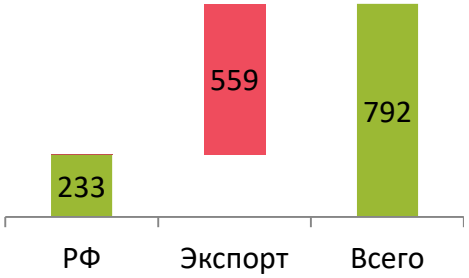


Цель – к 2021 году продаваться в 25 000 точках за рубежом

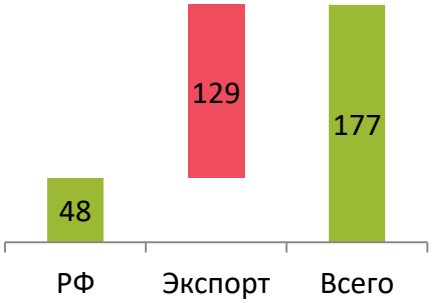
Комментарий

- Целевые точки продаж – 52 300
- Методология расчёта:
  (1) *Количество целевых точек продаж рассчитано как произведение общего кол-ва точек и доли целевых точек в РФ, скорректированной на разницу в ВВП на душу населения в России и исследуемой стране.*
  (2) Общее количество точек продаж рассчитано как частное численности населения и коэффициента численность населения на 1 точку продаж (данный коэффициент рассчитан на основании данных РФ).

Выручка 2021г., млн руб.



EBITDA 2021г., млн руб.

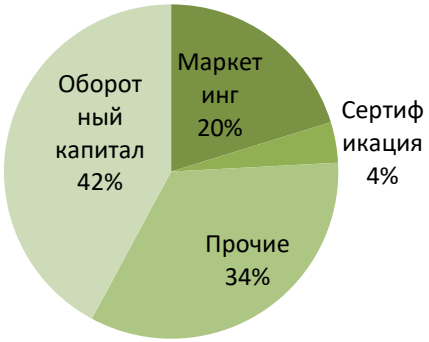


Комментарий

- Выручка посчитана при учете исходя из действующей цены для крупных дистрибьюторов в РФ и текущей оборачиваемости
- Маржа по EBITDA по экспортной деятельности выше на 2,4% за счет эффекта масштаба (23,1% VS 20,7%)

Необходимые инвестиции для выхода на экспортный рынок составляют 51,9 млн руб.

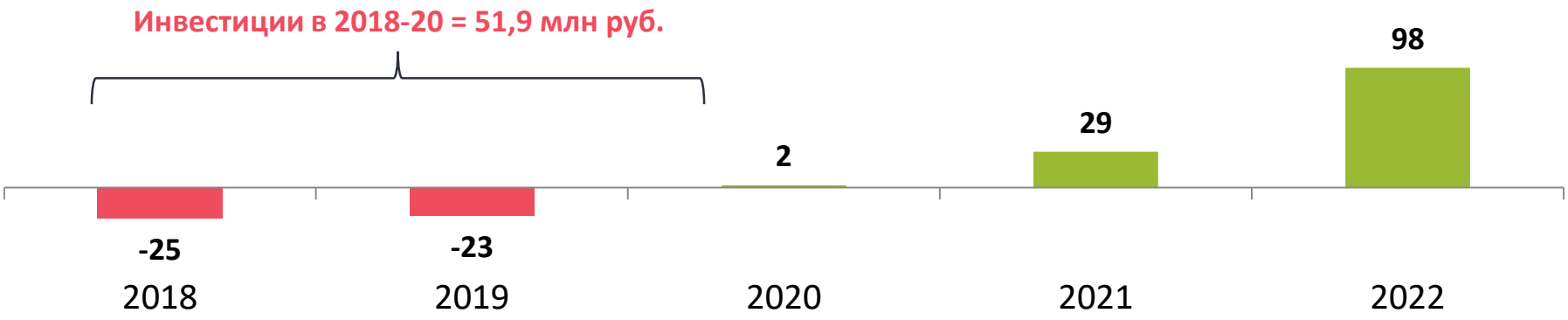
Направление средств



Комментарий

- Оборотный капитал посчитан исходя из тех же показателей оборачиваемости, что и РФ
- Маркетинг и прочие расходы посчитаны пропорционально расходам в РФ
- Сертификация посчитана экспертно отдельно для каждой страны

FCFF 2017-2022 (экспорт, без РФ)

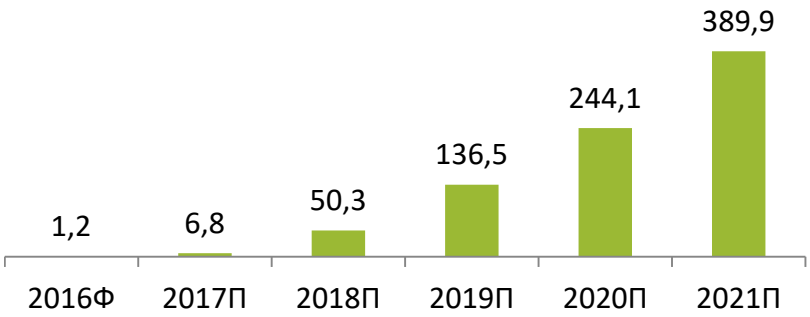


Раздел 5

Собственное производство и запуск новых продуктов

При достижении объема производства в 5 тонн / мес. – целесообразно строительство собственных мощностей

План производства Smeat[1], тонн / год



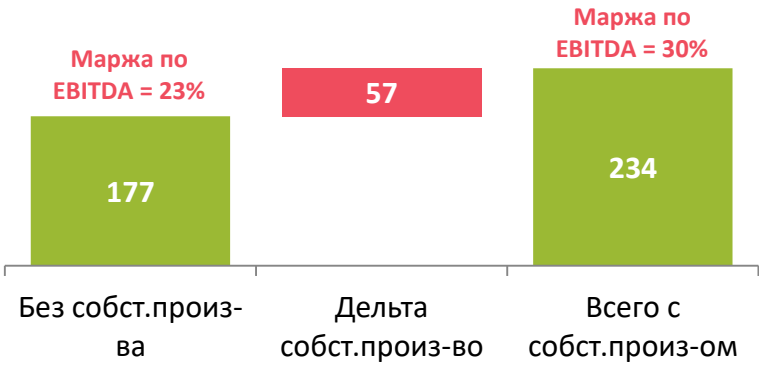
[1] *РФ + экспорт*

Преимущества собственного производства

- Контроль за качеством, рецептурой и технологией производства.
- Повышение эффективности – все процессы заточены под конкретную продуктовую линейку.
- Тестирование и быстрый запуск новых продуктов.
- Снижение себестоимости продукта на 12%.
- Увеличение маржи по EBITDA до 30% против 23% при схеме аутсорс.
- Срок окупаемости собственного производства – 2,5 года.

Инвестиции 2018-21 гг. = 47 млн руб.

EBITDA 2021



Запуск новых продуктов позволит расширить рынок сбыта и снизить себестоимость производства текущей линейки товаров

Идея – производство мясных палочек из фарша

- В дополнение к ассортименту снеков из цельно мышечного мяса
- Концепция продукта в соответствии с текущей идеологией:
  1. **100% натуральные ингредиенты**
  2. **Высокое содержание белка**
  3. **Стабильно высокое качество**

Зачем?

- Рынок снеков из мяса в РФ = 9,5 млрд руб., из которых менее 10% [1] – ассортимент из цельно мышечного мяса
- Остальное - снеки из фарша и мини колбаски
- Рынок jerky в США (сушеного и вяленого мяса) из цельно мышечных кусков составляет $3,0 млн, рынок мясных палочек – $1,5 млн[2]

Ресурсы

- При производстве снеков из цельно мышечных кусков в процессе обвалки остаются обрезки, которые продаются третьей стороне по низкой цене
- Эти обрезки будут использоваться в качестве сырья для мясных палочек
- Для производство нового продукта требуется фаршо составитель и фасовочная машина

[1] Экспертная оценка
[2] Данные statista.com

Раздел 6

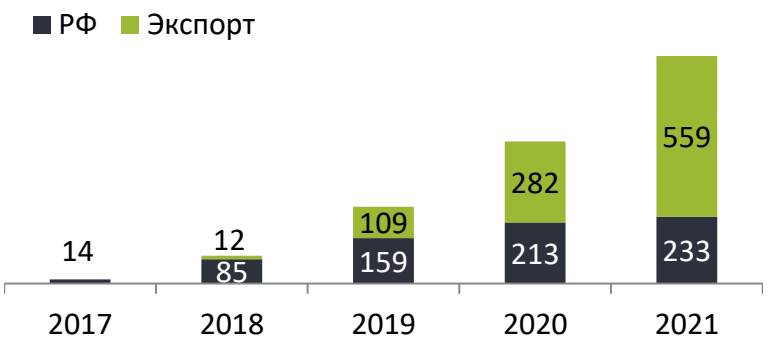
Резюме: финансовый и инвестиционный план 2017-22гг.

Резюме: **решение стратегических задач, позволит сгенерировать свободный денежный поток = 127 млн руб. в 2020-22гг.[1]**

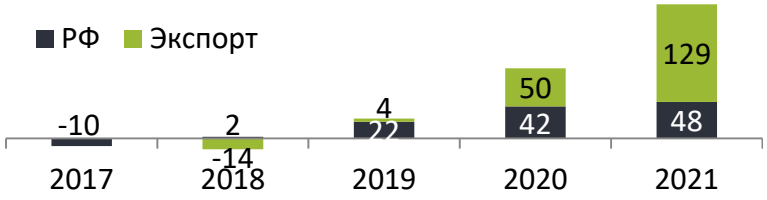
Три стратегические задачи

- №1: Увеличить представленность в РФ до 5 347 точек продаж
- №2: Повысить среднюю оборачиваемость до 46,7 пачек / мес. в точке
- №3: Продаваться в 25 000 точках продаж за рубежом

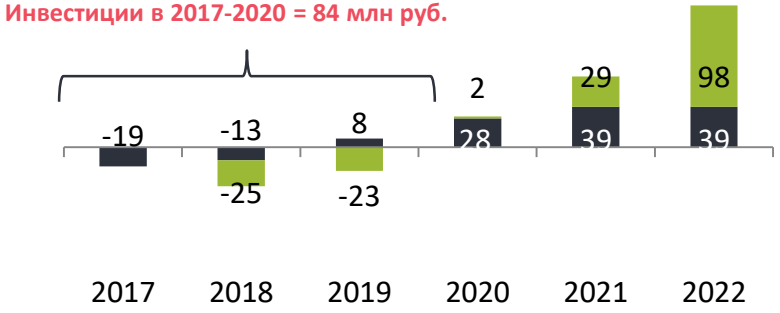
Выручка, млн руб.



EBITDA, млн руб.



FCFF, млн руб.



[1] *Данные, представленные на слайде – без учета собственного производства и без учета запуска новых продуктов*