



ОПЕРАЦИОННЫЙ ПЛАН ДЛЯ ПИЛОТНОЙ ПЛОЩАДКИ «СОДРУЖЕСТВО ИЗБОРСКИХ МАСТЕРОВ» В РАМКАХ ПРОЕКТА «BALTIC SEA FOOD»



EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND



WITH THE FINANCIAL
SUPPORT OF THE
RUSSIAN FEDERATION

Baltic Sea Food

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Краткая информация о pilotной площадке.....	4
2. Сегменты клиентов и целевая группа	7
2.1. Целевые регионы сбыта.....	7
2.2. Тип и количество B2B клиентов в целевых регионах сбыта.....	7
2.3. Наиболее значимые потребности каждой целевой группы клиентов.....	9
2.4. Положительные и отрицательные моменты в работе с целевыми группами клиентов.	10
2.5. Покупательская способность в целевом регионе сбыта.....	11
2.6. Наиболее прибыльные/надежные клиенты.....	11
2.7. Оценка существующего опыта работы с целевыми группами клиентов.....	12
2.8. Выбор ключевых клиентских групп.....	12
2.9. Предварительный список потенциальных клиентов в Пскове/Псковской области.	13
3. Ценностное предложение	14
3.1. Факторы, препятствующие развитию клиентских отношений (в разрезе целевых групп клиентов).	14
3.2. Ценностные предложения для клиентов	15
3.3. Кооперация с фермерами/производителями региона.....	15
3.4. Ценностные предложения для кооперации с фермерами/производителями региона...	16
3.5. Уникальные ценностные предложения в сравнении с конкурентами.	16
3.6. Значение сезонности в продажах.	17
3.7. Значение сертификатов качества.	17
3.8. Предварительный список фермеров/производителей для кооперации/сотрудничества	18
4. Каналы коммуникации.	19
5. Отношения с клиентами.....	19
5.1. Наличие бренда. Использование бренда B2B клиентами.	19
5.2. Дополнительное/неформальное общение с B2B клиентами для укрепления деловых отношений.....	20
5.3. Оценка удовлетворенности клиентов и фермеров/производителей (партнеров) совместной работой. Эффективность использования обратной связи.	20
5.4. Способы донесения информации до клиентов.	20
5.5. Программа лояльности.....	21
5.6. Мероприятия по установлению долгосрочных деловых отношений.....	22
6. Планирование доходов.....	22
6.1. Модель ценообразования.....	22
6.2. Различия в модели ценообразования (в разрезе целевых групп клиентов).	22
6.3. Виды контрактов для сотрудничества с B2B клиентами.....	23
6.4. Основные аспекты, которые должны быть согласованы в контрактах.	23
7. Ключевые ресурсы.....	24
7.1. Ключевые ресурсы, необходимые для формирования ценностного предложения.	24
7.2. Имеющиеся ресурсы. Структура управления и основные задачи сотрудников.	24
7.3. Кооперация для пополнения ресурсов	25
8. Ключевые виды деятельности.....	25
8.1. Ключевые виды деятельности	25
8.2. Кооперация для расширения/улучшения видов деятельности.	25
8.3. Вспомогательная деятельность.	25
8.4. Цифровые инструменты для осуществления ключевых видов деятельности.	26

9. Партнеры.....	26
9.1. Организации, сотрудничество с которыми, способствует формированию ценностного предложения.....	26
9.2. Виды деятельности для партнерства.....	26
10. Планирование затрат	27
10.1. Перечень фиксированных затрат	27
10.2. Перечень переменных затрат.....	28
10.3. Прибыль.....	28
11. Стратегия и организация	29
11.1. Конкуренты.....	29
11.2. SWOT-анализ.....	29
11.3. Стратегические планы.....	30
11.4. Анализ рисков.....	32
12. Canvas на основе бизнес-модели, разработанной в рамках Baltic Sea Food	34
13. Выводы и рекомендации.....	35
Приложение 1. Примеры объектов сельского туризма	37
Приложение 2. Пример сайта, созданного на базе бесплатной платформы	38
Приложение 3. Примеры фермерских интернет-магазинов для сотрудничества.....	39
Приложение 4. Список ресторанов и кафе Пскова и Псковской области.....	41
Приложение 5. Список отелей Пскова и Псковской области.....	44
Приложение 6. Список туристических фирм и туристических порталов Пскова.....	46
Приложение 7. Исполнитель	47

Введение

Данный операционный план подготовлен в рамках проекта «Продовольствие Балтийского региона», который частично финансируется Программой «Интеррег. Регион Балтийского моря» на 2014–2020 годы.



EUROPEAN
REGIONAL
DEVELOPMENT
FUND

WITH THE FINANCIAL
SUPPORT OF THE
RUSSIAN FEDERATION

Baltic Sea Food

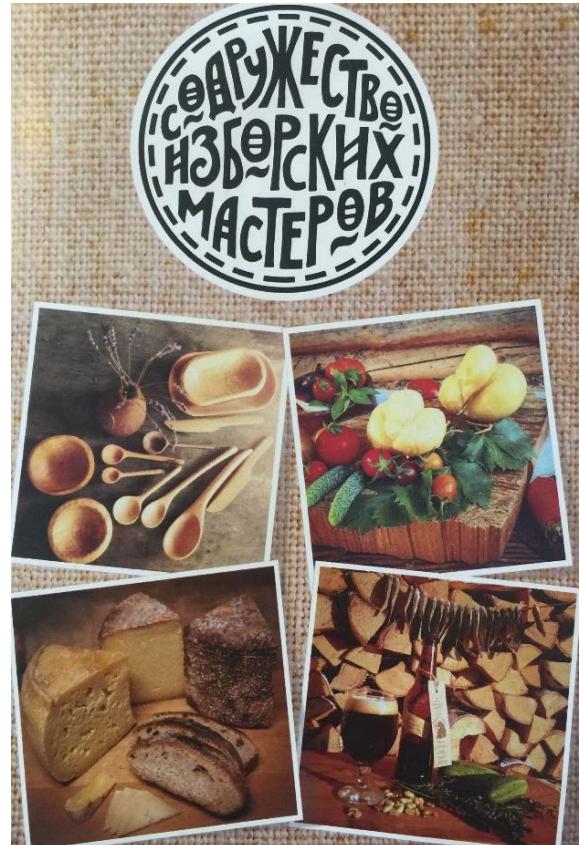
1. Краткая информация о试点ной площадке

Содружество Изборских Мастеров – это неформальное объединение производителей натуральных местных продуктов питания и ремесленников.

В содружество входит три семьи, проживающие на хуторах в окрестностях Старого Изборска.

Команда Содружества Изборских Мастеров:

- **Пивоварня «Криве» и керамическая мастерская «Mars»** - в ассортименте хозяйства пиво различных сортов, эль, квас, сидр, вересковый мед. Мастерская лепит из местной глины керамические кружки и прочие изделия.
- **Ремесленная мастерская «Пес и Кот»** - мастера столярного и плотницкого дела изготавливают вручную деревянную кухонную утварь, резные деревянные игрушки, предметы интерьера и мебель. Также в хозяйстве пекут хлеб, давят масло, делают квас, производят вяленые томаты и яблочный уксус.
- **Хуторское хозяйство «СыраМать»** - сыры, сливки, сметана, творог, изготовленные из молока коров хуторского хозяйства «СыраМать».



Содружество Изборских Мастеров – это пример небольшого регионального объединения.

Вся продукция изготавливается вручную, с сохранением псковских традиций, из натуральных, экологически чистых продуктов, отличается высоким качеством и имеет местную аутентичность.

Основной ассортимент Содружества Изборских Мастеров представлен в Таблице 1.

Таблица 1. Ассортимент

Наименование продукта	Фасовка	Упаковка	Оптовые цены, руб./кг	Объем продаж в месяц	Объем продаж, тыс.руб./мес. ¹	Доля в общей выручке
Черная соль	85 г	стеклянная банка	1250	65 упаковок	7	2%
Эль	0,5 л	стеклянная бутылка	340(л)	117 бутылок	80	26%
Подарочный гастрономический набор	0,7-2 кг	деревянная коробка	1000	-	18	6%
Сыродавленное масло (лён/конопля)	100мл/ 250 мл	бутылка тёмное стекло	1400(л)/ 3600(л)	-	27	9%
Сыр домашний (качотта, скаморца, халлуми, моцарелла, брынза)	200г/ 500г/ 1000г	нет	1100	44 кг	48	16%

Как видно из Таблицы 1 на долю ключевых товаров приходится 59% от общего объема продаж. Основные позиции эль и сыр в совокупности дают 42% продаж.

Помимо ключевых товаров, перечисленных выше, в ассортименте присутствуют различные напитки (пиво, квас, сидр), хлеб, вяленые помидоры, яблочный уксус.

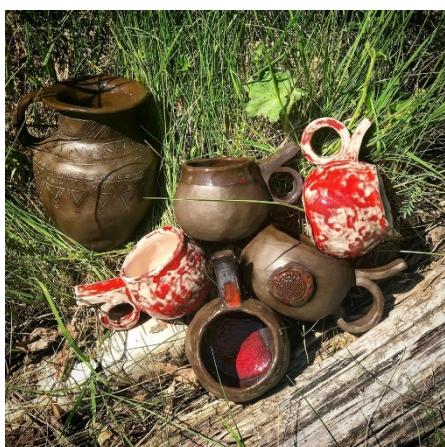
Как уже сказано выше содружество предлагает покупателю ремесленную продукцию, которая также генерирует доход организации. Производимая ремесленная продукция сочетается с продуктами питания, в частности с напитками, и помогает в их реализации (например, к пиву предлагается приобрести кружку ручной работы).

Гастрономический туризм или сельский туризм – это еще одно направление деятельности Содружества Изборских Мастеров. На хуторах проводятся всевозможные мастер-классы и дегустации.

Содружество Изборских Мастеров активно участвует в общественной жизни Псковской области, принимая участие в ярмарках, фестивалях и прочих мероприятиях.

¹ Указанный объем продаж в месяц – это среднее значение по году.

Рис. 1. Примеры продукции Содружества Изборских Мастеров



2. Сегменты клиентов и целевая группа

2.1. Целевые регионы сбыта.

В России географически наиболее перспективными центрами торговли фермерской органической продукции являются крупные мегаполисы, такие как Москва и Санкт-Петербург с высокой платежеспособностью населения, согласно ранее проводимым исследованиям ООО «Русмаркетконсалтинг» на их долю в настоящий момент приходится более 70% продаж органической продукции (из них приблизительно 70% Москва, 30% Петербург).

Продукция Содружества Изборских Мастеров относится к высокому ценовому сегменту и ориентирована в основном на туристов Пскова/Псковской области и рынок Санкт-Петербурга, как это можно увидеть в Таблице 2.

Таблица 2. Регионы сбыта

Наименование целевого региона сбыта	Доля в общем объеме сбыта, %
Псков/Псковская область в т.ч. Изборск	30% ²
	15%
Санкт-Петербург	65%
Москва	5%

Можно выделить перспективные регионы сбыта:

- Рынок Санкт-Петербурга более конкурентен, но и имеет большие возможности из-за высокого спроса на натуральную продукцию и достаточно высокого уровня доходов населения. Возможно увеличение доли B2B продаж за счет сотрудничества со специализированными магазинами (интернет-магазинами) натуральной, фермерской продукции.
- В Пскове и Псковской области возможно наращивать долю B2B продаж за счет увеличения количества клиентов в секторе HoReCa, а также развития туризма.

2.2. Тип и количество B2B клиентов в целевых регионах сбыта.

Доля B2C клиентов в общем объеме сбыта Содружества Изборских Мастеров составляет 20%, на долю сектора B2B приходится 80%.

Основные продажи происходят на выездных мероприятиях – ярмарках, фестивалях и пр.

В год содружество принимает участие в среднем в 15 ярмарках.

Сектор «ярмарки/фестивали» - это достаточно специфический канал сбыта, его можно определить как комбинированный B2B и B2C, так как несмотря на то, что для участия в

² В основном, конечный потребитель продукции – это не местное население, а туристы.

мероприятиях необходимо сотрудничество с организаторами, непосредственно продажа продукции осуществляется самим производителем напрямую конечному покупателю. Такое направление, как гастрономический/сельский туризм, также присутствует у Содружества Изборских Мастеров, но развит мало.

Необходимо отметить, что туристический поток в Пскове и Псковской области ежегодно растет, по данным Информационного туристического центра Псковской области, в 2018 году Кремль посмотрели в среднем 700 000 человек, Изборск - 400 000, Пушкинский заповедник - 420 000, Порховский музей и крепость - 21 000, Талабские острова - около 8 000 человек. Поток туристов вырос до 1,5 миллиона посещений. В 2018 году он составил около 1 млн.³

Статистических данных по сельскому туризму в Псковской области нет. Но, учитывая существенный поток туристов, сельский туризм – это перспективное направление для развития, но туристы должны быть информированы о Содружестве Изборских Мастеров, готовых принимать гостей на своих хуторах, в связи с чем необходимо начать сотрудничество с турфирмами региона (предварительно проработать туристические пакеты/программы).

Также содружество сотрудничает с двумя ресторанами и одним специализированным магазином («Ремесленная лавка»).

Структура B2B клиентов содружества представлена в Таблице 3.

Таблица 3. Фактические B2B клиенты Содружества Изборских Мастеров

Наименование целевой группы B2B клиентов	Количество клиентов в целевой группе, шт.	Характеристика клиентов по размеру (малое/среднее/ большое)	Доля в общем объеме сбыта, %	Примечание
HoReCa	2	Среднее	10%	2 ресторана: в Псковской области – ресторан «Черная кошка», в Ленинградской области «Фитабар». Поставляемые товары - напитки, сыры.
Ярмарки/фестивали/кулинарный туризм	в среднем 15 шт./год	Среднее	80%	Участие в ярмарках и фестивалях.
Муниципальные клиенты/общественные организации	1	Большое	5%	Приемная Губернатора Псковской области. Поставляемые товары - подарочные наборы к праздникам (гастросувенир).
Специализированные магазины	1	Среднее	5%	«Ремесленная лавка»

Как видно из таблицы 3, нет ни одного клиента, генерирующего более 5% выручки. С одной стороны диверсификация клиентской базы – это не плохо, с другой стороны, минусом является отсутствие опорного, надежного клиента, обеспечивающего регулярные закупки и гарантированный денежный поток.

³ <http://www.tourism.pskov.ru/info/news/13487>

Для развития B2B продаж предлагаются следующие целевые группы клиентов:

- HoReCa;
- Специализированные магазины (фермерской продукции);
- Гастрономический/сельский туризм;

Развитие в секторе «ярмарки/фестивали» маловероятно, так как количество данных мероприятий в год, в которых принимает участие содружество, уже максимально.

2.3. Наиболее значимые потребности каждой целевой группы клиентов.

Выявляя потребности своих клиентов, возможно организовать эффективное планирование производства и сбыта, оперативно реагировать на выявленные возможности, меняя или пересматривая ассортиментную матрицу ил ключевые каналы сбыта и пр.

Таблица 4. Потребности целевых групп клиентов

Наименование целевой группы сбыта	Потребности
HoReCa	<ul style="list-style-type: none">- конкурентная цена- качество продукции- регулярные поставки- сертифицированные продукты
Ярмарки/фестивали/кулинарный туризм	<ul style="list-style-type: none">- визуальный ряд- качество продукции- эксклюзивность- широкий ассортимент
Муниципальные клиенты/общественные организации	<ul style="list-style-type: none">- качество продукции- долгосрочные деловые отношения- программа лояльности- эксклюзивность
Специализированные магазины	<ul style="list-style-type: none">- конкурентная цена- качество продукции- эксклюзивность- сертифицированные продукты

Несмотря на то, что на сегодняшний день сертификация продуктов наиболее важна только при работе с юридическими лицами (например, в секторе HoReCa, при поставках в магазины), тем не менее, как показывают современные тенденции, в перспективе сертификация будет значима для всех групп клиентов.

Чтобы иметь возможность удовлетворить потребности потенциальных покупателей Содружеству Изборских Мастеров в первую очередь необходимо пройти сертификацию качества производимой продукции.

2.4. Положительные и отрицательные моменты в работе с целевыми группами клиентов.

Наиболее значимой проблемой при работе на ярмарках и фестивалях, а это основной канал продаж Содружества Изборских Мастеров, является необходимость личного присутствия и большое количество затраченного времени и сил на данные мероприятия и как следствие отвлечение персонала от производственного процесса, что не всегда соответствует полученному от участия в мероприятии результату (иногда ярмарки могут быть провальными).

Необходимо также отметить отсутствие возможности для дальнейшего развития в секторе ярмарки/фестивали, так как проведение более 15 ярмарок в год будет проблематично из-за ограниченного количества человеческих ресурсов и, как уже было сказано выше, из-за нехватки времени.

Учитывая вышеперечисленное, стоит пересмотреть структуру продаж в сторону развития сельского туризма и сокращения участия в ярмарках и фестивалях.

В качестве примера успешного развития сельского туризма можно привести деревню «Мандроги» в Ленинградской области⁴. Примеры объектов сельского туризма приведены в Приложении 1.

Развитие в секторе HoReCa осложняет отсутствие у содружества сертификации продуктов питания. Но расширение клиентской базы в данной целевой группе может позитивно отразиться на развитии содружества принося стабильный доход, пусть и с меньшей маржинальностью.

Таблица 5. Плюсы и минусы работы с целевыми группами клиентов

Наименование целевой группы сбыта	Плюсы	Минусы
HoReCa	<ul style="list-style-type: none">- стабильный доход- реклама (в случае, если при реализации конечному потребителю указывается бренд производителя)	<ul style="list-style-type: none">- низкая цена- отсрочка платежа- необходимость поддерживать гарантированный объем поставок и регулярность- могут возникать непредсказуемые заказы- небольшие объемы поставок влекут за собой увеличение затрат на логистику
Ярмарки/фестивали/кулинарный туризм	<ul style="list-style-type: none">- реклама- возможность найти партнеров либо перенять опыт- «мгновенная» оплата	<ul style="list-style-type: none">- необходимость личного присутствия/ отвлечение от производства- зависимость от организаторов мероприятия- зависимость от туристического сезона- по ярмаркам и фестивалям нет возможности дальнейшего развития

⁴ <https://portal-vn.ru/vpechatleniya/tainstvennyy-polostrov-verhnie-mandrogi>

Муниципальные клиенты/общественные организации	- престиж	- небольшие по объему и нерегулярные поставки
Специализированные магазины	- реклама - высокая цена	- сезонность продаж (в случае с сувенирной продукцией – зависимость от туристического сезона) - отсрочка платежа

Учитывая минусы и плюсы от работы с различными сегментами, предлагается пересмотреть действующие каналы сбыта в сторону сокращения количества ярмарок/фестивалей (выявить самые малоэффективные из них), развития сельского туризма, а также увеличения количества клиентов в сегменте HoReCa и среди специализированных магазинов.

2.5. Покупательская способность в целевом регионе сбыта.

Население Пскова/Псковской области не отличается высокой покупательской способностью. В связи с чем основными потребителями продукции содружества являются туристы, путешествующие по Пскову и Псковской области, и более платежеспособное население Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Таблица 6. Покупательская способность в регионах сбыта

Наименование целевого региона сбыта	Уровень покупательской способности
Псков/Псковская область	Низкая
Санкт-Петербург	Высокая
Москва	Высокая

Как говорилось выше в подпункте 2.1. раздела 2, ориентируясь на покупательскую способность населения и учитывая, что продукция содружества относится к высокой ценовой категории, наиболее перспективные для развития — это рынок Санкт-Петербурга и Пскова/Псковской области (в части туристического потока).

2.6. Наиболее прибыльные/надежные клиенты.

На сегодняшний день наиболее прибыльным каналом сбыта Содружества Изборских Мастеров являются ярмарки и фестивали (80% B2B продаж), ввиду того что опыт работы с другими сегментами минимален.

В секторе B2C – это частные постоянные заказчики из Санкт -Петербурга/Москвы (прямые продажи через социальные сети).

2.7. Оценка существующего опыта работы с целевыми группами клиентов.

Наиболее охваченная Содружеством Изборских Мастеров целевая группа клиентов – это ярмарки/фестивали.

В остальных сегментах продажи не развиты. Имеется небольшое количество клиентов в HoReCa – 2 ресторана, налажено сотрудничество с 1 ремесленной лавкой и в секторе общественные организации присутствуют нерегулярные поставки подарочных корзин к праздникам.

Таблица 7. Опыт работы в разрезе целевых групп клиентов.

Наименование целевой группы сбыта	Опыт работы Начинающий/средний/продвинутый
HoReCa	средний
Ярмарки/фестивали/кулинарный туризм	продвинутый (ярмарки/фестивали) начинающий (туризм)
Муниципальные клиенты/общественные организации	средний
Специализированные магазины	средний

2.8. Выбор ключевых клиентских групп.

Необходимо отметить, что рост количества клиентов и развитие В2В продаж в выбранных секторах возможно будет ограничивать небольшой объем производства содружества и нехватка времени и трудовых ресурсов для его увеличения.

На основании изложенного в разделе 2 данного отчета, Содружеству Изборских Мастеров предлагается сосредоточится на следующих целевых группах клиентов:

- ✓ HoReCa, для расширения клиентской базы и формирования «опорных» клиентов приносящих стабильный доход;
- ✓ Ярмарки/фестивали/туризм, с фокусом на развитие сельского туризма и сокращение количества ярмарок (как очень времязатратного и не всегда эффективного канала сбыта);
- ✓ Специализированные магазины (интернет-магазины фермерской натуральной продукции, как местные, так и в Санкт-Петербурге).

2.9. Предварительный список потенциальных клиентов в Пскове/Псковской области.

По информации Содружества Изборских Мастеров для сотрудничества рассматриваются следующие потенциальные клиенты:

- ✓ Турагентства:
 - «Континент-тур»
 - «Славянский тур»
 - «Див-тур»
- ✓ Рестораны и отели:
 - отель-ресторан «Остров-парк»
 - «Печоры-парк»
 - отель «Покровский»
 - ресторанно-гостиничный комплекс «Двор Подзноева»
 - ресторан «Русаков»
 - гостиница «Фаворит»
 - частные гостевые дома и небольшие заведения общепита Псковской области (в частности Изборск/Печоры)
 - Псково-Печорский монастырь (трапезная)

Дополнительный перечень ресторанов, кафе, отелей Пскова и Псковской области для поиска потенциальных партнеров приведен в Приложении 4 и Приложении 5.

Для развития сельского туризма предлагается рассмотреть сотрудничество с туристическими компаниями и порталами (предварительно разработать туристические предложения), список турфирм и порталов приведен в Приложении 6.

Возможные способы работы с данными списками – это телефонные звонки, e-mail рассылки, раздаточный печатный материал, личные встречи с потенциальным покупателем, включая презентацию своей продукции.

Первичным должен быть обзвон потенциальных клиентов. Дальнейшая работа с каждой организацией индивидуальна.

Конечно, личное общение и презентация товара — это всегда более выигрышный вариант для установления контакта. Но, учитывая, что данный способ занимает достаточно много времени, целесообразно, после первичного обзыва, определиться с перспективными потенциальными клиентами и проводить с ними личные переговоры.

Что выбрать для дальнейшего общения телефонные звонки, e-mail, смс или личную встречу зависит от значимости клиента, если это крупный либо перспективный клиент, в котором пилотная организация заинтересована, то личная встреча желательна, с презентацией продукции и организации (визитки, листовки, возможно образцы продукции). Если же это небольшой клиент, то можно ограничиться телефонными переговорами и e-mail.

Для того, чтобы приехать с презентацией, предварительно необходимо созвониться и договориться о встрече с руководителем, так как он не всегда может быть на месте, а

рядовому сотруднику это не всегда интересно и информация до руководителя может не дойти.

Дополнительно, перед встречей, можно выслать информацию о компании на e-mail, чтобы на момент встречи у потенциального покупателя была вводная информация.

В случае, если клиент желаемый, а руководитель на контакт не идет, возможно попробовать связаться с собственником данной компании.

3. Ценностное предложение

3.1. Факторы, препятствующие развитию клиентских отношений (в разрезе целевых групп клиентов).

При процессе организации сбыта продукции у потенциальных клиентов Содружества Изборских Мастеров возникает ряд трудностей, препятствующий дальнейшему сотрудничеству, основные из них и возможные пути решения приведены в Таблице 8.

Таблица 8. Факторы, препятствующие развитию отношений в разрезе целевых групп сбыта

Наименование целевой группы сбыта	Проблема	Пути решения
HoReCa	- отсутствие сертификации продуктов - нерегулярность поставок - проблемы с логистикой	
Ярмарки/фестивали/кулинарный туризм	- ограниченный объём продукции - не благоустроенное место приёма гостей (в части туризма)	- сертификация продуктов питания* - кооперация с другими фермерами/производителями позволит: наладить логистику расширить ассортимент увеличить объемы производства за счет расширения ценностных предложений сделать поставки более регулярными
Муниципальные клиенты/общественные организации	- нерегулярность наличия продукции на складе	
Специализированные магазины	- отсутствие сертификации продуктов - не постоянный ассортимент товаров	

*Сертификацию продукции можно проводить в несколько этапов – в первую очередь по продуктам питания, где сертификация не затруднительна, вторым этапом продукты, такие, например, как слабоалкогольные напитки, сертификация которых – это достаточно сложный процесс.

Как упоминалось ранее в подпункте 2.3. раздела 2, для развития сотрудничества с B2B клиентами, первоочередной задачей на краткосрочную перспективу является сертификация производимой продукции.

3.2. Ценостные предложения для клиентов

Основные ценностные предложения для клиентов, имеющиеся у Содружества Изборских Мастеров:

- Качество;
- Премиальные уникальные продукты (подарочные наборы, черная соль);
- Гастросувенир;
- Традиционное (историческое) производство, оригинальные рецепты, эксклюзивные местные специалитеты;
- Сельский туризм (мастер -классы, дегустация, участие в производстве);
- Сопутствующие товары к продуктам питания – комбинация пищевой и непищевой продукции;
- Привязка к региональному бренду (указание на место происхождения продукта «Изборские»).

3.3. Кооперация с фермерами/производителями региона.

Кооперация с местными фермерами/производителями может способствовать расширению и улучшению качества имеющихся ценностных предложений.

Ниже приведены некоторые категории фермеров/производителей, привлекательные для сотрудничества:

- Сходные категории, например, небольшие хозяйства для совместного производства вина, сидра оригинальной рецептуры из местных ягод/фруктов, производители сыра (для увеличения объема производства);
- Производители оригинальных сладостей на натуральной основе из местных продуктов (для расширения ассортимента);
- Производители иван-чая (для расширения ассортимента);
- Производители упаковки (крафт/дерево).

В среднесрочной и долгосрочной перспективе стоит рассмотреть кооперацию с фермерами региона с целью расширения производства и сокращения издержек за счет эффекта масштаба.

3.4. Ценостные предложения для кооперации с фермерами/производителями региона.

Для взаимовыгодной кооперации Содружество Изборских Мастеров может предложить своим партнерам следующие преимущества от сотрудничества с ними:

- Взаимовыгодное сотрудничество в области логистики и организации сбыта;
- Расширенный ассортимент;
- Совместная работа по продвижению продукции;
- Сокращение издержек за счет эффекта масштаба.

3.5. Уникальные ценностные предложения в сравнении с конкурентами.

В сравнении с конкурентами Содружество Изборских Мастеров имеет возможность предложить следующие уникальные продукты:

- Эксклюзивные товары (например, подарочные корзины, черная соль);
- Сопутствующие товары к продуктам питания – комбинация пищевой и непищевой продукции (например напитки вместе с кружкой ручной работы).

Рис. 2. Примеры уникальных продуктов Содружества Изборских Мастеров



3.6. Значение сезонности в продажах.

Основной пик продаж приходится на туристический сезон (с мая по сентябрь) и праздники (40% от общего объема продаж).

Присутствует сезонность в производстве некоторых товаров из имеющегося ассортимента Содружества Изборских Мастеров.

Таблица 9. Сезонные товары

Наименование товара	Сезон производства	Сезон продаж
Сидр	Осенний период	Круглый год*
Вяленые томаты	Осенне- летний период	Круглый год*

* сезонность в продажах присутствует – зависимость от туристического сезона.

Принимая во внимание сезонность производства некоторых товаров, необходимо вести учет производства и продаж для понимания «провальных» месяцев в году, что позволит в дальнейшем планировать свою деятельность более эффективно (с учетом того, что не все товары сезонны), по возможности минимизируя нулевую доходность в некоторые месяцы.

3.7. Значение сертификатов качества.

На сегодняшний день одной из проблем Содружества Изборских Мастеров является отсутствие сертификации производимых продуктов питания, данный факт препятствует дальнейшему развитию содружества в секторе B2B.

Сертификация продуктов питания — это утвержденная на законодательном уровне процедура, которая в России проводится в форме обязательного декларирования уполномоченными аккредитованными органами по сертификации, в соответствии с положениями действующих технических регламентов Таможенного Союза (Евразийского Экономического Союза).



Исключением является только необработанные продукты животноводства, они декларированию не подлежат. К необработанным продуктам питания относится: живая или замороженная рыба и морепродукты, мясо (в том числе, туши и полутуши), яйцо, необработанный мёд, сырое молоко. В отношении этих видов изделий предусмотрено оформление только ветеринарного заключения (регистрация в системе Меркурий). В отношении остальных товарных групп предусмотрено оформление декларации о соответствии.

Данная процедура осуществляется аккредитованными сертификационными центрами и испытательными лабораториями. Разъяснения о необходимости подтверждения соответствия продукции отражены в профильных регламентах Таможенного Союза, в каждом из которых указана область применения стандарта и методы контроля для отдельных товарных групп.

Предприятие производитель, в дополнение к полученной декларации имеет право провести добровольную сертификацию выпускаемых пищевых продуктов и оформить сертификат соответствия в национальной системе ГОСТ Р.

Но не нужно забывать, что эти форматы не являются взаимозаменяемыми. Если предприятие решило оформить добровольный сертификат, сначала необходимо оформить протокол и декларацию ТР ТС, так как они являются обязательными и первоочередными.



Содружеству Изборских Мастеров необходимо получение сертификатов качества.

3.8. Предварительный список фермеров/производителей для кооперации/сотрудничества

По информации Содружества Изборских Мастеров для кооперации им были бы привлекательны следующие фермеры/производители:

- Семейная Сыроварня «Бебешкино»
- «Чай & Пастила»
- «Хлебный хутор»
- «Кутаринская Ферма»
- Семейная сыроварня «Душевный хутор»
- К(Ф)Х «Совиный уголок»
- «Кудельный двор»
- «Медовый хуторок»
- СПСПК «КИПРЕЙ»
- «Иван-чай России, продукты долголетия»
- Институт Льна Псков
- Коноплевод Александр Иванов
- Льноводство и коноплеводство на Псковской земле
- Музей малой народности сето
- Торговые ряды в Изборске и Печорах
- Парк отдыха «Мальская долина»

4. Каналы коммуникации.

При общении со своими клиентами Содружество Изборских Мастеров использует различные средства связи. Наиболее важные вопросы решаются по телефону и при личном общении, рутинные моменты посредством мессенджеров. Общение с конечным потребителем происходит через социальные сети.

Таблица 10. Используемые каналы коммуникации

Наименование канала	Использование Да/нет
Личные встречи	Да
Телефонные переговоры	Да
Мессенджеры (WhatsApp, Viber, Telegram и пр.)	Да
Социальные сети	Да
Сайт	Нет

Рекомендовано создание сайта, с целью донесения более подробной и более структурированной информации до покупателей.

5. Отношения с клиентами.

5.1. Наличие бренда. Использование бренда В2В клиентами.

У объединения имеется свой бренд – «Содружество Изборских Мастеров», официально он не зарегистрирован.

Пскове и Псковской области данный бренд достаточно узнаваем.

В2В клиентами используется бренд Содружества Изборских Мастеров (т.е. конечному покупателю известен бренд приобретаемой продукции) в случае, если это сувенирная продукция, напитки, продукция в упаковке, где имеется этикетка с указанием бренда. В случае, если продукция – это продукты питания, используемые для дальнейшей переработки (например, в ресторанах), то до конечного потребителя бренд не доносится.

Рис. 3. Логотип Содружества Изборских Мастеров



5.2. Дополнительное/неформальное общение с B2B клиентами для укрепления деловых отношений

Помимо решения текущих деловых вопросов, в секторе B2B существует также неформальное общение для повышения лояльности клиентов. Это могут быть, например, поздравления с праздниками партнеров или встречи в неформальной обстановке (рестораны, кафе) для решения каких-либо вопросов или просто для налаживания связей. Все это способствует укреплению деловых отношений.

Неформальное, дополнительно к повседневной работе, общение с клиентами у Содружества Изборских Мастеров отсутствует.

5.3. Оценка удовлетворенности клиентов и фермеров/производителей (партнеров) совместной работой. Эффективность использования обратной связи.

Отношения с имеющимися у Содружества Изборских Мастеров B2B клиентами (2 ресторана и ремесленная лавка) имеют долгосрочный характер и делятся 2-3 года, что подтверждает удовлетворенность клиентов данными отношениями.

С целью улучшения своих навыков и качества предоставляемых услуг необходимо общаться с клиентами и получать обратную связь.

Для обратной связи имеются аккаунты в социальных сетях. Как положительные, так и негативные отзывы учитываются в дальнейшей работе. Но на страницах Facebook и Instagram потенциальному покупателю проблематично найти отзывы текущих клиентов о содружестве.

Рекомендовано создание сайта, либо добавление соответствующих разделов в имеющиеся аккаунты в социальных сетях, что дает возможность как получать обратную связь от клиентов, так и дает возможность новым покупателям ознакомиться с отзывами о работе Содружества Изборских Мастеров.

5.4. Способы донесения информации до клиентов.

Содружество Изборских Мастеров использует различные способы донесения информации о своей продукции до клиентов:

- Социальные сети;
- Буклеты, визитки и прочая печатная рекламная продукция;
- «Сарафанное радио».

На сегодняшний день, по информации содружества, «сарафанное радио» — это самый эффективный способ распространения информации, то есть большинство новых клиентов появляются благодаря ему.

Необходима работа по улучшению степени информированности клиентов.

Упоминание Содружества Изборских Мастеров в прессе, в туристических буклетах, на сайтах турфирм, сайтах клиентов или партнеров благотворно отразилось бы на информированности текущих и потенциальных клиентах сообщества.

Создание сайта также бы повысило узнаваемость содружества и информированность клиентов. При работе в секторе B2B, наличие собственного сайта существенно повышает имидж компании в глазах потенциальных клиентов и партнеров, и наоборот, к сотрудничеству с организацией, у которой нет даже сайта, могут относиться настороженно.

Сайт – это визитная карточка компании, это виртуальный офис, работающий круглосуточно и без выходных. В любой момент потенциальный покупатель может зайти «в него» и получить нужную ему информацию, которая структурирована по разделам, в отличии от социальных сетей:

- информация о компании и идеологии;
- подробное описание товаров и услуг;
- контактные данные;
- время работы;
- как приобрести продукцию;
- отзывы и предложения и т.д.

В настоящее время для создания сайтов существуют даже бесплатные конструкторы. Пример сайта, созданного на базе бесплатной платформы Nethouse приведен в Приложении 2. Конечно, данный сайт достаточно прост, но подобного рода сайт не требует финансовых вложений.

Как говорилось выше в разделе 4, представляется целесообразным создание собственного сайта с целью повышения информированности клиентов.

5.5. Программа лояльности.

Создание партнерской программы лояльности – это немаловажный шаг в установлении долгосрочных, взаимовыгодных, основанных на доверии отношений с клиентом. А большое количество лояльных партнеров позволяет наращивать клиентскую базу за счет рекомендаций и как следствие, создавать новые возможности для продаж.

Программа лояльности – это первоклассное и прозрачное взаимодействие с клиентом начиная от момента первого контакта и заканчивая поставкой, расчетами и даже подарками клиентам на праздники, необходимо подчеркивать важность клиента, использовать обратную связь, повышать информированность и погруженность в ценности производителя.

В настоящее время Содружество Изборских Мастеров не активно использует возможности повышения лояльности клиентов. На регулярной основе содружество предоставляет скидки своим B2B клиентам – ресторанам и ремесленной лавке. На ярмарках проводятся дегустации. Для сектора B2C иногда поводятся розыгрыши продукции, бонусом является небольшая по объему продукция к большим заказам или скидка постоянного клиента.

Можно выделить некоторые мероприятия, которые возможно проводить в дальнейшем для повышения лояльности клиентов:

- Небольшие подарки/сувениры;
- Неформальное общение;
- Благодарственные письма;
- Проведение акций/кампаний.

5.6. Мероприятия по установлению долгосрочных деловых отношений.

Приведем некоторые возможные мероприятия, способствующие установлению долгосрочных партнерских отношений:

- Аналитика, использование обратной связи позволит выявить потребности клиентов или партнеров для улучшения качества работы с ними, а также увидеть эффективные или наоборот малоэффективные аспекты в работе;
- Планирование производства и продаж с учетом потребностей клиентов;
- Повышение информированности клиентов (интервью в прессе, создание сайта, информирование посредством печатной продукции и личного общения);
- Создание программы лояльности.

6. Планирование доходов

6.1. Модель ценообразования.

Являясь основными и наиболее существенными факторами при проведении ценовой политики, спрос, издержки и конкуренты, лежат в основе трех наиболее распространенных моделей ценообразования. Соответственно при формировании цены производитель может ориентироваться:

- на спрос (спросоориентированное ценообразование);
- конкурентов (конкурентоориентированное ценообразование);
- затраты (затратное, или издержкоориентированное ценообразование).

Основные модели ценообразования Содружества Изборских Мастеров - ориентированная на клиентов (сколько они готовы заплатить), ориентированная на цены конкурентов на аналогичную продукцию. Также содружеством анализируются издержки.

Для более четкой ориентации в ценообразовании на издержки необходимо понимание себестоимости продуктов, для чего нужно организовать четкий учет затрат.

6.2. Различия в модели ценообразования (в разрезе целевых групп клиентов).

При работе с разными сегментами клиентов модель ценообразования у Содружества Изборских Мастеров не меняется, отличается маржа, включенная в стоимость продукта, в зависимости от типа клиента и видов продукции.

6.3. Виды контрактов для сотрудничества с B2B клиентами.

При работе со своими клиентами Содружество Изборских Мастеров использует следующие виды контрактов.

- устные (устные договоренности);
- письменные (заключение договора).

При сотрудничестве с B2B клиентами рекомендуется исключить устные договоренности и работать только на договорной основе.

6.4. Основные аспекты, которые должны быть согласованы в контрактах.

В стандартном договоре основная часть – это условия сделки, которые согласны соблюдать обе стороны.

Обычными условиями договоров на поставку товаров являются:

- Взаимные права и обязательства контрагентов;
- Их ответственность;
- Срок действия соглашения;
- Порядок расторжения, прекращения, пересмотра договора;
- Порядок разрешения спорных ситуаций и урегулирования конфликтов;
- Форс-мажорные обстоятельства.

Существенные условия сделки – это:

- Предмет договора (наименование, количество и ассортимент товара);
- Срок поставки товаров;
- Стоимость товара.

7. Ключевые ресурсы

7.1. Ключевые ресурсы, необходимые для формирования ценностного предложения.

Любая компания нуждается в ключевых ресурсах, иначе она не сможет донести свои ценностные предложения для потребителей и выйти на рынок. Ключевой ресурс — актив, который помогает держаться на плаву. Их можно разделить на материальные, финансовые и человеческие ресурсы.

- Материальные – к ним можно отнести здания, точки продаж, транспортные средства, производственные мощности.
- Интеллектуальные – этот тип ресурсов создать сложно, но он способствует росту доходов. Это могут быть бренд, ИТ решения или технологии. Случай, когда логотип, имя или девиз бренда запоминается и в дальнейшем способствует его узнаваемости, нередки. Брендирование формирует потребительскую лояльность к товару и компании.
- Человеческие – человеческие ресурсы чрезвычайно важны, так как зачастую успех предприятия зависит от правильно подобранный команды.
- Финансовые – вид ресурсов, в которых нуждаются компании вне зависимости от сферы.

7.2. Имеющиеся ресурсы. Структура управления и основные задачи сотрудников.

Содружество Изборских Мастеров располагает:

- Материальными ресурсами в виде производственных мощностей;
- Человеческими ресурсами – это команда людей, заинтересованных, вовлеченных в процесс, имеющий большой опыт работы и любящих свое дело;
- Интеллектуальными – имеется собственный бренд. Интеллектуальная собственность не защищена, так как бренд не зарегистрирован.

Можно отметить, что содружество испытывает трудности с финансовыми ресурсами, а также есть нехватка человеческого ресурса и времени.

Структура управления в содружестве проста. Все управленческие, организационные, маркетинговые, а также функции креативной команды закреплены за двумя членами содружества, которые помимо вышеперечисленного участвуют в производственном процессе и транспортировке товара.

На перспективу для пополнения необходимых ресурсов возможна коопeração с фермерами региона.

7.3. Кооперация для пополнения ресурсов

Кооперация с другими фермерами/производителями позволит Содружеству Изборских Мастеров пополнить все виды ключевых ресурсов, в том числе способствует устранению проблемных моментов, а именно, пополнению человеческих ресурсов, пересмотру управлеченческих и организационных моментов и как следствие более эффективному использованию такого ресурса как время, расширению производственных мощностей.

8. Ключевые виды деятельности

8.1. Ключевые виды деятельности

В Содружество Изборских Мастеров входит 3 семьи, которые самостоятельно осуществляют производственную, рекламную, сбытовую и частично логистическую деятельность.

Ключевыми видами деятельности содружества можно назвать:

- Производство
- Сбыт
- Туризм

8.2. Кооперация для расширения/улучшения видов деятельности.

Сотрудничая с другими фермерами/производителями, Содружество Изборских Мастеров может организовать более эффективную и менее затратную логистику, расширить производство и сбыт, увеличить клиентскую базу, создать совместную маркетинговую стратегию.

8.3. Вспомогательная деятельность.

К вспомогательным видам деятельности, имеющимся у Содружества Изборских Мастеров, можно отнести:

- Маркетинг;
- Коммуникация с клиентами;
- Логистика;
- Хранение.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются содружеством самостоятельно, за исключением логистики – для оказания логистических услуг частично привлекается сторонняя компания.

8.4. Цифровые инструменты для осуществления ключевых видов деятельности.

Содружество Изборских Мастеров использует цифровые инструменты в основном для продвижения и сбыта продукции – социальные сети.

В рамках проекта Baltic Sea Food участникам проекта будет дана возможность заключить договор с электронной платформой для реализации и доставки своей продукции клиентам. Платформа будет выбрана организаторами проекта для апробирования.

9. Партнеры

9.1. Организации, сотрудничество с которыми, способствует формированию ценностного предложения.

Партнерские отношения с рядом организаций могут способствовать улучшению ценностных предложений:

- Правительственные организации;
- Единая торговая платформа для сбыта фермерской продукции;
- Логистические компании;
- Фермеры/производители региона для объединения с целью расширения ассортимента товара/услуг, сокращения издержек на логистику, маркетинг;
- Информационные агентства Пскова (группы в социальных сетях, информационные сайты, СМИ, печатные издания, рекламные агентства) для продвижения продукции и услуг.

9.2. Виды деятельности для партнерства.

Сотрудничество с вышеуказанными партнерами положительно скажется на следующих проблемных направлениях в деятельности содружества:

- Организация сбыта;
- Логистика;
- Маркетинг.

10. Планирование затрат

10.1. Перечень фиксированных затрат.

Постоянные издержки включают в себя расходы, которые осуществляются в любом случае, вне зависимости от объемов производимой продукции. Даже если предприятие временно приостановило выпуск продукции, постоянные расходы нужно осуществлять.

Можно выделить следующие постоянные затраты, которые осуществляет почти любое предприятие:

- амортизационные отчисления по производственным мощностям;
- заработка плата, начисляемая постоянным сотрудникам организации в виде фиксированных должностных окладов;
- перечисление страховых взносов с заработной платы постоянных работников во внебюджетные фонды;
- расходы на содержание администрации и на управление;
- представительские расходы;
- арендные платежи за используемые помещения;
- коммунальные платежи;
- выплаты процентов по полученным кредитам;
- налог на имущество организации;
- налог на землю;
- оплата услуг сторонних организаций (например, услуги охраны, банков, связи, расходы на рекламу, информационные услуги и пр.).

Так как постоянные затраты не зависят от объема, доля постоянных затрат в стоимости каждой единицы продукции будет убывать при росте объема и увеличиваться при уменьшении объема. Это, в свою очередь, приведет к уменьшению или росту стоимости выпускаемой продукции, соответственно.

В деятельности Содружества Изборских Мастеров постоянные издержки минимальные. Так как это семейное производство, то и офис, и производственно-складские помещения – это жилые дома, а зарплаты как таковой нет. Таким образом можно выделить следующие постоянные затраты присущие содружеству – коммунальные платежи, налоги на землю и имущество, оплата услуг банка, расходы на связь и рекламу.

10.2. Перечень переменных затрат.

Переменные затраты – это затраты, величина которых зависит от объема выпуска продукции. Переменные затраты противопоставляются постоянным затратам, с которыми в сумме составляют общие затраты. Главным признаком, по которому возможно определить, являются ли переменными затраты, является их исчезновение во время остановки производства.

Переменные затраты являются важнейшим показателем предприятия в управленческом учете, и используются для создания планов по поиску способов для снижения их веса в общих затратах.

К переменным затратам относятся затраты, которые являются неизменными в расчете на единицу продукции, но их общая сумма пропорциональна объему выпуска продукции.

К переменным затратам относятся:

- затраты на сырье;
- расходные материалы;
- энергоресурсы, задействованные в основном производстве;
- зарплата основного производственного персонала (вместе с начислениями);
- стоимость транспортных услуг.

Эти переменные затраты непосредственно относятся на себестоимость продукции.

В связи с тем, что переменные затраты меняются прямо пропорционально производственному объему, а те же затраты на единицу готовой продукции остаются обычно неизменными, то при анализе данного вида затрат первоначально учитывается значение, приходящееся на единицу продукции. В связи с данным свойством переменные издержки являются основой для решения многих производственных задач, связанных с планированием.

Все вышеперечисленные переменные затраты присутствуют и в деятельности Содружества Изборских Мастеров (за исключением заработной платы).

Доля их в общем объеме издержек велика, поскольку, как было уже сказано выше, объем постоянных издержек ввиду специфики деятельности небольшой.

10.3. Прибыль.

Основная цель любой предпринимательской деятельности – это получение прибыли. Прибыль – это совокупный доход от деятельности компании за вычетом совокупных издержек.

При формировании конечной цены Содружество Изборских Мастеров ориентируется на издержки, устанавливая маржу от 0% до 25%, что и является прибылью содружества. Величина маржи зависит от типа клиента и видов продукции

Ведение учета всех издержек и доходов обязательно в любой деятельности и соблюдение такого учета в содружестве крайне важно для понимания реальной себестоимости товаров/услуг и реальной прибыли.

11. Стратегия и организация

11.1. Конкуренты.

Содружество Изборских Мастеров выделяет следующих конкурентов среди организаций Пскова и Псковской области:

- «Изборский пряник»;
- «Хлебный хутор» (Печерский пряник, мастер-классы, сыры);
- Парк активного отдыха «Мальская долина» (экотуризм);
- Гостиница «Изборск» (туризм);
- Организации сувенирной продукции, местный стихийный рынок выходного дня в г. Печоры;
- Семейная Сыроварня «Бебешкино» (сыры).

11.2. SWOT-анализ

СИЛЫ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none">- эксклюзивная продукция- уникальный гастросувенир- персональные предложения- опыт и профессионализм участников объединения- востребованность продукции у целевой аудитории- наличие собственных производственных мощностей- социальная ориентированность	<ul style="list-style-type: none">- малые объёмы производства- не постоянный ассортимент- проблемы с логистикой- нет слаженной командной работы- отсутствует юридический статус содружества- нет единого стиля, брендирование- нет необходимых сертификатов продукции, регистрации в системе Меркурий/ЕГОИС- неустойчивое финансовое положение- сезонность производства- ограниченные финансовые ресурсы
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none">- выход на разные социальные группы- привлечение экспертов в разных областях- создание общего пространства для сбыта продукции как он-лайн, так и офф-лайн (лавка, магазин здорового питания)- коопeração- получение сертификатов продукции- регистрация бренда- получение господдержки и финансирования (гранты, субсидии, льготное кредитование)	<ul style="list-style-type: none">- конкуренция в больших городах- высокая зависимость от транспорта и услуг перевозчика- низкая платежеспособность населения- ужесточение налогового законодательства в отношении К(Ф)Х (штрафы, пени)- сокращение финансирования сельскохозяйственной отрасли

11.3. Стратегические планы.

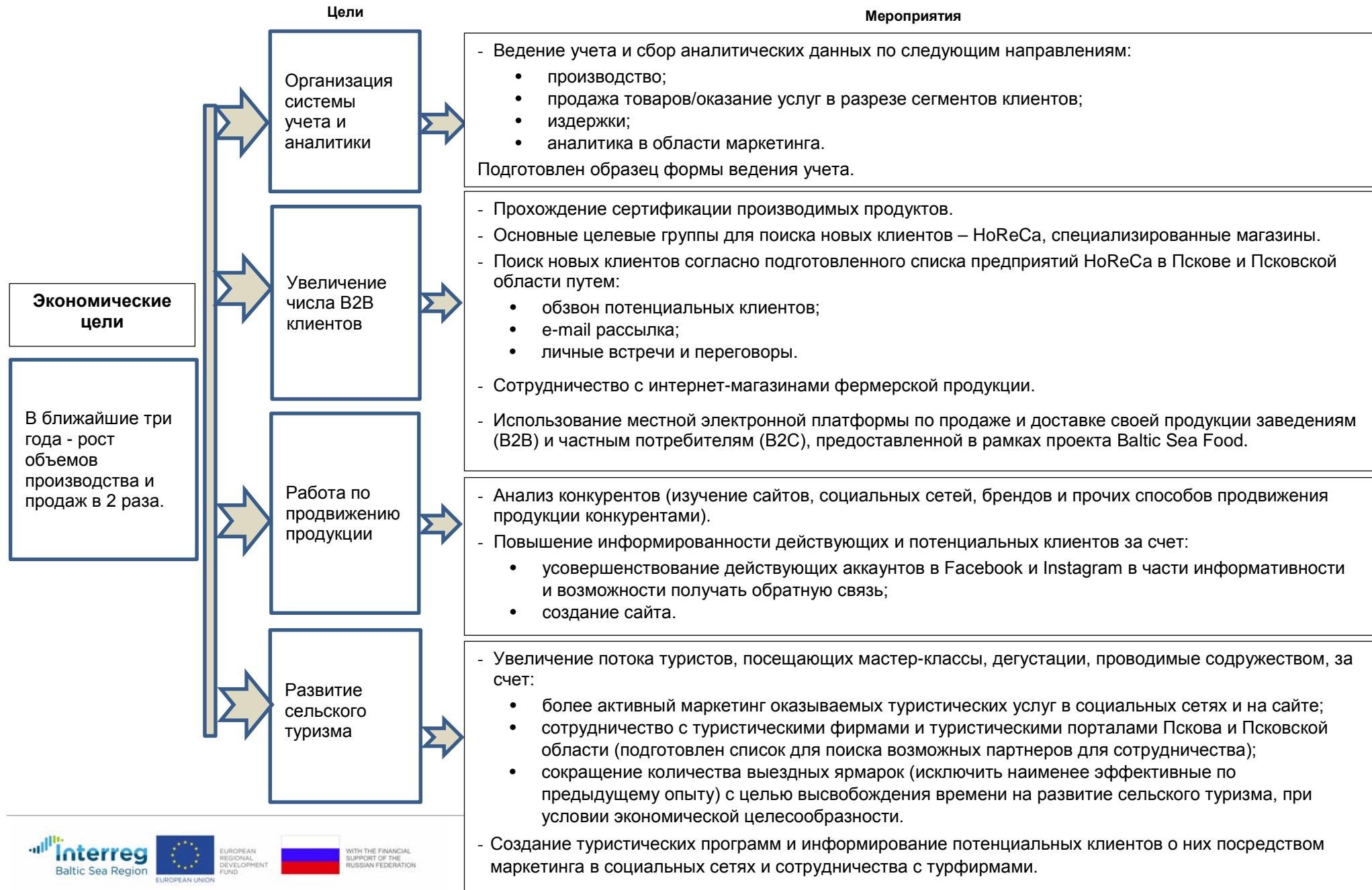
В планах Содружества Изборских Мастеров на ближайшие три года - рост объемов производства и продаж в 2 раза.

Это осуществимо с учетом проведения ряда мероприятий:

- Неформальное объединение с другими фермерами/производителями региона для увеличения объемов производства и сокращения издержек;
- Создание и официальная регистрация сельскохозяйственного кооператива для ведения общей деятельности, возможно создания единого бренда, получения государственной поддержки;
- Сертификация продуктов для расширения круга клиентов;
- Ведение аналитики и планирование;
- Пересмотр опорных сегментов клиентов;
- Повышение информированности клиентов;
- Получение поддержки со стороны органов государственной власти.

На основе информации и примеров, приведенных в бизнес-модели, разработанной в рамках программы Baltic Sea Food, можно составить следующий стратегический план (Рисунок 4).

Рис. 4. Стратегический план



11.4. Анализ рисков.

Формируя классификацию, связанную с производственной и сбытовой деятельностью, можно выделить следующие риски:

- **Производственные риски** связаны с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, гибель или повреждение оборудования и др.
- **Коммерческие риски** – это риски, возникающие в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.
- **Организационные риски** – это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.
- **Рыночные риски** – это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, валютный риск, риск потери ликвидности и пр.
- **Кредитные риски** - риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок.
- **Юридические риски** – это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.

Для Содружества Изборских Мастеров основными являются производственные и сбытовые риски, а именно:

- Риск невыполнения своих планов по производству продукции в связи с неурожаем, неправильно организованным рабочим временем, невозможностью исполнения излишне взятых на себя обязательств по поставкам товаров и оказанию услуг.

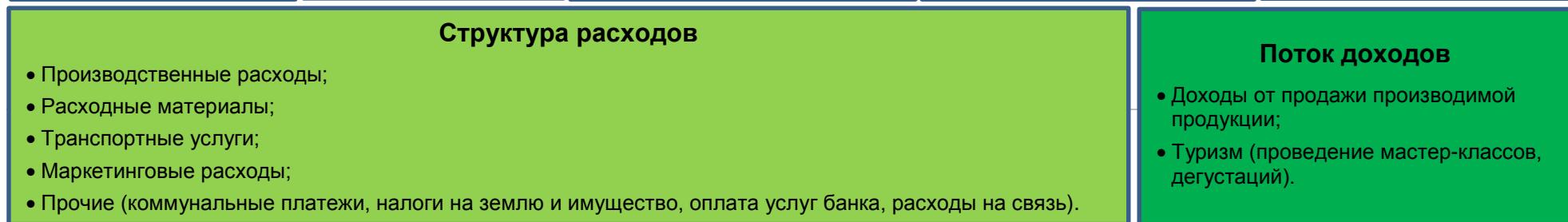
Для нивелирования данных рисков возможно объединение с другими фермерами/производителями для диверсификации ассортиментной матрицы и увеличения объема, также необходимо четкое понимание своих производственных возможностей и планирование производства, планирование рабочего времени, при необходимости перераспределение обязанностей.
- Риск, связанный со сбытом продукции, снижение спроса на фоне нестабильной экономической ситуации в стране и как следствие снижение покупательской способности

населения, рост конкуренции, один канал сбыта является основным, что делает содружество зависимым от него.

Снижению влияния вышеуказанных рисков способствует расширение клиентской базы, сохранение уникальности продукции по сравнению с конкурентами.

Положительными моментами можно также назвать то, что на сегодняшний день для населения РФ характерна общемировая тенденция увеличения интереса к здоровому питанию и экологичной продукции, относительная близость к Санкт-Петербургу, где уровень доходов населения и объем потребления крафтовой продукции гораздо выше, чем в целом по России, рост туристического потока в Пскове и Псковской области.

12. Canvas на основе бизнес-модели, разработанной в рамках Baltic Sea Food



13. Выводы и рекомендации

- Для повышения уровня конкурентоспособности и развития продаж в секторе B2B необходимо пройти **сертификацию** производимых продуктов питания. Отсутствие сертификатов качества на пищевую продукцию значительно затрудняет, а в ряде случаев исключает, работу с B2B клиентами.

Основные B2B клиенты содружества (помимо ярмарок и фестивалей) – это 2 ресторана. Наличие сертификатов качества позволит расширить круг клиентов в сегменте HoReCa.

- На текущий момент Содружество Изборских Мастеров представлено в двух крупных социальных сетях (Facebook и Instagram), данные площадки не вполне информативны в части ассортимента продукции, цен, отзывов клиентов, не все функции работают.

Создание собственного сайта будет способствовать повышению уровня информированности клиентов о содружестве, продукции и ценах на нее, сайт более структурирован в отличии от страниц в социальных сетях, где зачастую акцент сделан на красивые фото с подписями, которые вызывают интерес. Также, при соответствующем оформлении сайт может помочь в управлении репутацией и укреплении имиджа, вызвать доверие потребителя к производителю, что немаловажно для производителей крафтовой продукции и организаций, планирующих развитие сельского туризма.

Сайт также будет полезен, так как, используемый содружеством на сегодняшний день маркетинг в социальных сетях (SMM - Social Media Marketing), охватывает не всех возможных покупателей (например, не все потребители пользуются социальными сетями).

- Организовать и систематизировать **ведение учета и аналитики** произведенной и реализованной продукции/оказанных услуг и цен в разрезе сегментов клиентов, для выявления наиболее прибыльных или наоборот провальных моментов в деятельности содружества.

Полученные статистические данные помогут лучше понять потребности клиентов и планировать дальнейшее производство исходя из них.

Аналитика в области маркетинга способствует выявлению наиболее эффективных каналов продвижения продукции для понимания на какой из них в дальнейшем сделать наибольший упор.

Пример формы ведения учета прилагается отдельным файлом.

- Наибольший доход содружеству приносит участие в ярмарках и фестивалях, но данный канал сбыта очень трудозатратный. С учетом того, что сотрудники содружества, занимающиеся организацией данных мероприятий, также участвуют и в производстве, то на время, потраченное на ярмарки, сотрудники выпадают из производственного процесса.

Для поддержания объема реализации на существующем уровне Содружество Изборских Мастеров принимает участие в среднем в 15 ярмарках/фестивалях в год.

Найм сторонних сотрудников противоречит концепции – ручной труд/семейные хуторские хозяйства/эксклюзивные продукты.

Но привлечение сторонних сотрудников помогло бы решить проблему с нехваткой времени.

Целесообразно **пересмотреть основные каналы сбыта**, снизить количество выездных ярмарок и сделать упор на **развитие сельского туризма**, что также позволит сэкономить время и направить силы сотрудников на производство, таким образом, пусть незначительно, но увеличить объем производства.

На сегодняшний день Содружество Изборских Мастеров уже принимает гостей на своих хуторах, организуя для них мастер-классы и дегустации.

Для увеличения потока клиентов предлагается рассмотреть **сотрудничество с местными турфирмами**, предварительно необходимо проработать туристическую программу, которая будет присутствовать на сайтах турфирм или в путеводителях.

На текущий момент в Псковской области при поддержке Центра инноваций социальной сферы Псковской области реализуется проект, способствующий развитию сельского туризма, под названием «Изборский тракт» - это новый туристический маршрут, объединяющий хутора, фермы, необычные частные музеи и другие интересные для путешественников объекты, расположенные на пути из Пскова в Старый Изборск и Печоры. Участие содружества в таком проекте несомненно способствовало бы развитию такого направления деятельности как сельский туризм.

- На перспективу возможно расширение клиентской базы за счет **сотрудничества с действующими интернет-магазинами фермерской, экологически чистой продукции**, в которых представлен широкий ассортимент различных небольших товаропроизводителей. В Санкт-Петербурге и Москве такие интернет-магазины достаточно популярны среди приверженцев здорового питания. Примеры таких интернет-магазинов приведены в Приложении 3.
- **Наличие единых торговых площадок для фермерской продукции** в регионе (Псков/Псковская область) способствовало бы налаживанию сбыта.

По информации, полученной от pilotных объединений, в Пскове планируется открытие площадки «Фермерские ряды», где фермеры региона смогут представлять свою продукцию.

В рамках проекта Baltic Sea Food участникам проекта будет представлена возможность использования местной электронной платформы по продаже и доставке своей продукции заведениям (B2B) и частным потребителям (B2C).

➤ **Создание кооператива.**

Объединение Содружества Изборских Мастеров с другими фермерами/производителями поможет решить ряд проблем, таких как организация общей логистики, расширение ассортимента продукции, увеличение объема производимой продукции, совместный маркетинг.

Официальная же регистрация сельскохозяйственного кооператива позволит вести общий учет, перераспределить обязанности, рассчитывать на государственную поддержку в виде субсидий и грантов, а также приобретать/арендовать в общее пользование необходимые основные фонды, создать единый бренд.

Приложение 1. Примеры объектов сельского туризма

1. Деревня «Мандроги» <https://mandrogi.ru/>

The screenshot shows the homepage of the Mandrogi website. At the top, there's a navigation bar with links: О ДЕРЕВНЕ ▾, ПРОЖИВАНИЕ ▾, РЕСТОРАН ▾, РАЗВЛЕЧЕНИЯ ▾, ЦЕНЫ ▾, КОНТАКТЫ, ПРИЧАЛЫ ДЛЯ ЯХТ, and НОВЫЙ ГОД 2020. Below the navigation are six cards with icons and descriptions:

- Междур озерами
Онега и Ладога
- Воссоздание
крестьянского быта XIX века
- Возрождение
ремесел
- Ежегодные
праздники и фестивали
- Русская кухня
сохраняя традиции
- Встреча гостей
разного уровня

On the right side of the page, there's a large, artistic painting of a horse.

2. Ферма-сыроварня «Деревня» <http://ferma-derevnya.ru/>

The screenshot shows the homepage of the Ferma-Derevnya website. At the top, there's a navigation bar with links: О ФЕРМЕ, НАШИ ЗАСЛУГИ, СМИ, СКИДКИ, НАШ МАГАЗИН, ДОСТАВКА, НОВОСТИ, МЕРОПРИЯТИЯ, ГАЛЕРЕЯ, ПАРТНЕРЫ, and КОНТАКТЫ. Below the navigation is a search bar with the placeholder "Поиск товаров" and a magnifying glass icon. A phone icon with the number 8 (921) 940-09-06 is also present. The main banner features a circular logo for "ДЕРЕВНЯ" with a farm illustration, surrounded by autumn leaves and fresh produce like tomatoes. A blue button labeled "ПОДРОБНЕЕ »" is visible. To the right of the banner, text invites visitors to a harvest festival on September 7th. The text reads: "ПРИГЛАШАЕМ 7 СЕНТЯБРЯ НА ПРАЗДНИК УРОЖАЯ В ДЕРЕВНЮ". It continues: "Встречаем золотую осень! Приглашаем всех на праздник урожая к нам в «Деревню» 7 сентября (в субботу)". Below this, it lists activities: "Традиционный мастер-класс от наших фермеров по дойке козочки и сыроварению от наших сыроваров", "Розыгрыш призов", and "Весь день работает летняя кухня. На этот раз угостим Вас вкусным ароматным грибным супом в хлебной корке и глинтвейном из русского самовара на дровах :)".

3. Ферма Радости <http://ferma-radosti.ru/>

The screenshot shows the homepage of the Ferma-Radosti website. At the top, there's a navigation bar with links: Главная, Наша продукция, Программы, Контакты, Партнеры, and О нас. The main banner features a scenic view of a sunflower field and farm buildings under a green sky. The text "Ферма Радости" is prominently displayed. Below the banner, a section titled "Крестьянское фермерское хозяйство «Солнечное»" is shown. It includes a paragraph about the history of the farm, mentioning its creation in 1991 by Valera and Galina Al'zagirov. To the right, there's a "Фотографии" (Photos) section with four small images: a wooden gazebo by a lake, a hand holding a piece of cheese, a black and white cow, and a landscape of trees and water.

Приложение 2. Пример сайта, созданного на базе бесплатной платформы
<https://malina60.nethouse.ru/>

8 921 210-12-25

ГЛАВНАЯ НАШИ ФОТОАЛЬБОМЫ МЫ ПРОИЗВОДИМ ОТЗЫВЫ КАК ДОБРАТЬСЯ ВИДЕО СТАТЬИ 0

ПИШИТЕ НАМ!

МАЛИНОВАЯ ПЛАНТАЦИЯ

nethouse Сайт создан на платформе Nethouse. Хотите такой же?

8 921 210-12-25

ГЛАВНАЯ НАШИ ФОТОАЛЬБОМЫ МЫ ПРОИЗВОДИМ ОТЗЫВЫ КАК ДОБРАТЬСЯ ВИДЕО СТАТЬИ 0



ВАРЕЊЕ ИЗ ЖЕЛТОЙ МАЛИНЫ

100 РУБ.



ВАРЕЊЕ ИЗ КРАСНОЙ МАЛИНЫ

100 РУБ.



МАЛИНА ПРОТЕРТАЯ С САХАРОМ

100 РУБ.



ВАРЕЊЕ ИЗ МАЛИНЫ С ЯБЛОКОМ

100 РУБ.



МАРМЕЛАД МАЛИНОВЫЙ

100 РУБ.



МАЛИНА СУШЕННАЯ

100 РУБ.



МОРС МАЛИНОВЫЙ

100 РУБ.



САЖЕНЦЫ МАЛИНЫ

500 РУБ.



СИДР ЯБЛОЧНЫЙ

400 РУБ.



НАЛИВКА МАЛИНОВАЯ

500 РУБ.

Приложение 3. Примеры фермерских интернет-магазинов для сотрудничества

1. FarmDo <https://farmdo.ru/> — это интернет площадка, где свою продукцию продают сами фермеры, это не интернет - магазин, это рынок в сети.

The screenshot shows the FarmDo website homepage. At the top, there are icons for mobile devices, a toggle for 'Вегетарианский режим' (Vegetarian mode), the text 'Farm DO' with the tagline 'Логично, что экологично', a location indicator for 'Санкт-Петербург' (Saint Petersburg), and a 'Вход / Регистрация' (Login / Registration) button. Below the header is a search bar with 'Я ищу...' (I'm looking for...) and a 'Найти' (Find) button. The main title 'ГЛАВНЫЙ ФЕРМЕРСКИЙ МАРКЕТПЛЕЙС' (Main Farmer's MarketPlace) is displayed, followed by the subtitle 'ПОКУПАЙТЕ НАТУРАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ ОТ 392 ФЕРМЕРОВ ПО ВСЕЙ РОССИИ' (Buy natural products from 392 farmers across Russia). A horizontal row of category icons includes: Meat, Poultry, Fish, Milk products, Vegetables/Fruits, Seaweed, Master's workshop, and Farmers' market. Each icon has a small circular arrow indicating it's a link.

2. ЭкоГармония <https://ecoharmony.ru/> — это интернет-магазин натуральных товаров, включая фермерские продукты.

The screenshot shows the EcoHarmony website homepage. At the top, there is a navigation bar with links for 'О компании' (About us), 'Отп.' (Delivery), 'Магазины' (Stores), 'Отзывы' (Reviews), 'Бренды' (Brands), 'Доставка и оплата' (Delivery and payment), and 'Контакты' (Contacts). On the right side, there are buttons for 'Войти' (Login), 'Регистрация' (Registration), and a shopping cart labeled 'Корзина' (Cart). The central part of the page features the 'ЭкоГармония' logo with the tagline 'биомаркет' (biomarket). Below the logo are several product category icons: Натуральная косметика (Natural cosmetics), Товары для детей (Products for children), ЭКО и БИО продукты (Eco and Bio products), Фермерские продукты (Farmer's products), Бытовая ХЭхимия (Household HEХimia), Для здоровья (For health), Для души (For soul), and Товары для животных (Products for animals). A banner at the bottom of the page reads 'ПОКУПАЙТЕ ФЕРМЕРСКИЕ ПРОДУКТЫ В СПБ С ДОСТАВКОЙ НА ДОМ!' (Buy farmer's products in St. Petersburg with delivery home!).

3. Ешь деревенское <https://esh-derevenskoe.ru/> - интернет-магазин фермерских продуктов.

The screenshot shows the Esh-Derevenskoe website homepage. At the top, there is a navigation bar with links for '8 495 532 05 75', 'Санкт-Петербург' (Saint Petersburg), 'Ближайшая доставка 22 сентября' (Nearest delivery 22 September), 'Доставка до 25 км от КАД' (Delivery up to 25 km from KAD), 'Бонусы' (Bonuses), and 'Войти' (Login). The central part of the page features the 'Ешь деревенское' logo. Below the logo are several product category icons: Новинки (New), Овощи и фрукты (Vegetables and fruits), Молоко и яйца (Milk and eggs), Мясо и рыба (Meat and fish), Хлеб и выпечка (Bread and pastries), Сладости (Sweets), Бакалея (Canned goods), Популярные (Popular), and Чистота и красота (Purity and beauty). A large banner in the center features a variety of cheeses and the text 'вердые фермерские сыры от 280 руб.' (Cheeses from 280 rubles). Another banner on the right side features a sandwich and the text 'Фермерская' (Farmer's).

4. Солнечная горка <https://eco-ferma.pro/> - интернет-магазин фермерских продуктов.

5. Зеленый хутор <https://zelenhutor.ru/> - онлайн-магазин фермерских, ЭКО, БИО и ОРГАНИК продуктов.

Приложение 4. Список ресторанов и кафе Пскова и Псковской области

№ п/п	Наименование	Адрес	Телефон	Сайт
Псков				
1	Рестораны и кафе "Двор Подзноева"	ул. Некрасова, 3А	+7 811 279-70-01	http://www.dvorpodznoeva.ru/
2	Ресторан Русаков	Советская Набережная, 1/2	+7 (8112) 20-14-80 +7 (8112) 20-14-85	www.caferp.ru/rusakov/
3	Ресторан KINZA	Рижский проспект, 54	+7 811 272-41-58	https://www.caferp.ru/restaurants/restoran-kinza/
4	Пивной дом	Советская набережная, 1/2	+7 811 262-78-00	https://www.caferp.ru/restaurants/pivnoj-dom/
5	Кинза	ул. Михайловская, 1	+7 711 255-77-60	https://www.caferp.ru/restaurants/gorodskoe-kafe-s-gruzinskoj-kuhnej-kinza/
6	Munhell	Октябрьский просп., 27А	+7 (8112) 66-73-83	https://www.caferp.ru/restaurants/restoran-pivovarni-munhell/
7	Fabric Cafe	ул. Свердлова, 42	+7 811 220-16-31	https://www.caferp.ru/restaurants/fabric-cafe/
8	Таверна Соколиха	ул. Ижорского батальона, д.61; Ул. Районная, д. 1, Хотицы	+7 921 210-19-59	https://www.caferp.ru/restaurants/gostevoe-podvore-sokoliha/
9	Кафе "Chocolate"	ул. Я.Фабрициуса, 2/17	+7 811 272-73-83	https://www.caferp.ru/restaurants/kafe-chocolate/
10	Мини-кафе Чудо Вафли	Некрасова, 13	+7 (8112) 61-05-09	https://vk.com/chudovaflipskov
11	Кафе-бар Филин	Яна Фабрициуса, 6	+7 (953) 239-90-45 +7 (8112) 20-17-32 +7 (953) 239-90-96	https://vk.com/filin17psk
12	Таверна ПоЖАРка	ул. Пароменская, д.14	+7 (911) 381-00-65	http://pozharkapskov.ru/
13	Very Well Cafe	ул. Юбилейная, 47	+7 811 220-11-95	https://www.facebook.com/PskovVeryWellCafe/
14	Кафе-кондитерская Миша	Ольгинская Набережная, 9а, цокольный этаж	+7 (8112) 46-22-19	https://vk.com/slasti_ot_mishi
15	Mojo GastroBar	ул. Кремль, д. 7	+7 811 261-06-26	https://vk.com/mojo_gastrobar
16	Ресторан Helga	Максима Горького, 6а	+7 811 220-14-20	
17	Пивной Трактир "903"	ул. Набат, д. 2а	+7 960 221-19-03	https://vk.com/club58162039
18	Кафе Гrot	Набережная реки Великой, 4	+7 (906) 222-22-23 +7 (911) 370-22-08	
19	Кафе Кофейная коза	Октябрьский проспект, 17	+7 (911) 366-52-88	https://vk.com/coffeevkoze
20	Кафе-бар Сундук	Ленина площадь, 1, цокольный этаж	+7 (8112) 72-24-67	
21	Сергиевская столовая	Октябрьский проспект, 19	+7 906 221-64-62	
22	Калейдоскоп	Сиреневый Бульвар, д. 1-А	+7 911 359-58-80	https://www.facebook.com/kaleidoscope.forever
23	На кирпичах	Боровая ул., 17, исторический район Лопатино	+7 (8112) 62-56-68 +7 (951) 757-77-73	https://vk.com/kirpichibar
24	Филей	Октябрьский проспект, 20 1 этаж	+7 811 261-20-19	https://vk.com/fileypskov
25	Компот	ул. Советская, 39	+7 811 220-12-67	
26	Кофейня "Milk and Cookies"	ул. Карла Маркса, 9	+7 811 220-16-01	https://milkandcookies.ru/
27	Графін	ул. Советская, д. 83	+7 811 266-50-16	http://www.steakpskov.ru/

28	Мажор	ул. Первомайская, 28	+7 811 222-01-10	https://vk.com/public145506788
29	Розарио	Октябрьский проспект, д. 40	+7 811 229-14-32	
30	Гостевой Дом "У Покровки"	ул. Воеводы Шуйского, 17	+7 964 676-00-00	http://www.upokrovki.ru/
31	Ia TERRASSE	Рижский пр-т, д. 16	+7 811 257-55-44	https://vk.com/restoranlaterrasse
32	Ресторан "Покровский"	ул. Кузнецкая, 2, Отель "Покровский"	+7 811 250-00-01	https://pskhotel.ru/restaurant/
33	Juliette Cafe	ул. Льва Толстого, 2	+7 811 270-28-30	https://vk.com/juliettepskov
34	Светская столовая Бульвар	Ленина, 11/4	+7 960 222-22-10	
35	Хинкальная №1	ул. Никольская, 4	+7 811 244-33-33	http://www.khinkal.com/
36	ART-CAFE Elite	Рижский проспект, 20	+7 811 257-65-10	https://vk.com/eliteartcafe
37	Кафе Фрегат	ул. Воеводы Шуйского, 9	8 (811) 262-13-17	http://fregatpskov.ru/
38	Ресторан Hansa	ул. Максима Горького, 6А		
39	Кафе Caramel	Октябрьский пр., 22	8 (8112) 66-20-56	
40	Travelers coffee	Октябрьский пр., 15	8 (811) 220-10-11	http://www.travelerscoffee.ru/
41	Кафе Джем	Октябрьский пр., 27А	8 (811) 266-40-85	http://www.caferp.ru/jam/index.php
42	Ресторан OldKrom	ул. Максима Горького, 4В	8 (8112) 29-81-36	http://oldkrom.ru/
43	Ресторан Город Ветров	ул. Инженерная, 102	+7 (8112) 29-27-00	https://vk.com/qv_pskov
44	Ресторан Старая крепость	ул. Свердлова, 43	8 (8112) 72-70-16	
45	Ресторан Карл Фридрих	ул. Ленина, 3	+7 (8112) 72-71-67	http://karlfridrich.ru/
46	Кафе-Кондитерская Baker Street	Октябрьский пр-т, 19	8 (8112) 75-73-77	https://vk.com/club59439901
47	Кафе Double Coffee	Октябрьский пр-кт, 20	8 (8112) 66-35-39	https://www.facebook.com/DoubleCoffeePskov
48	Кафе Усадьба	ул. Текстильная, д. 11	8 (811) 253-10-75	https://vk.com/kafe.usadba
49	ГОГОЛЬ-Моголь	ул. Гоголя, 7	+7 811 220-15-25	https://vk.com/qogolmogolpskov
50	Ресторан Инжир	ул. Кузбасской дивизии, 19	+7 811 220-19-00	https://www.facebook.com/restoraninjir
51	Ресторан Башня	ул. Кремль, 7	+7 (911) 388-21-79	https://vk.com/pskov_tower
52	Эпоха	Свердлова, 45	+7 811 273-82-46	
53	Столовая Расстегай	ул. Вокзальная, д. 36		https://vk.com/club98272138
54	АристократЪ	Верхне-Береговая, 4	+7 911 380-20-20	https://aristokratrest.com/
55	Самовар	Зональное ш., 48/7	+7 (8112) 29-47-47	
56	Винный погреб Old Estate	Верхне-Береговая ул., 4, исторический район Запсковье	+7 (8112) 79-45-05 +7 (911) 380-20-20	https://rublevbar.com/restorany_i_bary/vinnyy_pogreb.html
57	Бар Рублев	Верхне-Береговая ул., 4, исторический район Запсковье	+7 (8112) 79-45-05 +7 (911) 380-20-20	https://rublevbar.com/
58	Баррел	Некрасова, 13	+7 811 270-22-22	-
59	Хлебная слобода	ул. Некрасова, д. 9	+7 811 262-28-44	-
60	Старый город	ул. Георгиевская, д. 4	+7 811 272-31-07	-
61	Кофейня Бодрый день	ул. Советская, 23	+7 811 222-23-24	https://vk.com/bodriiden
62	Столовая Скобарь	Октябрьский пр., 15	8 (953) 251-30-00	https://vk.com/pelmeni_skobar
63	Сеть ресторанов Шашлычный дворик №1	Рижский проспект, 57Г	+7 (8112) 702021 +7 (965) 812-20-21	https://shashlichnidvorik1.ru/
64	Шведская Горка	ул.Л.Поземского, д.70	+7 (8112) 72-72-42	-

65	Сказка Востока	ул.Западная, д.6а	+7 (8112) 55-18-12	-
66	Пиццерия "Венеция"	пл. Ленина, 1	+7-911-381-21-21	https://pskov.chibbis.ru/venezia/menu
67	"Моя Италия"	Октябрьский пр, 12	+7 (8112) 61-30-00 +7 (8112) 60-10-00	www.moyaitalia.ru
68	"Пирогов"	ул. Профсоюзная, 3	8 (8112) 70-11-57 8-900-999-99-59	http://www.pirogovmnogo.ru/
Изборск				
1	Крестьянская Усадьба	ул. Московская, 10, Изборск	+7 811 489-66-96	
2	Ресторан "Изборск-Парк"	ул. Печорская, д.43 Комплекс "Изборск-парк", 1й этаж, Изборск	+7 911 370-42-19	http://www.izborsk-park.ru/
3	Ресторация - Изборск	ул. Печорская, 13, Изборск	+7 921 703-70-32	http://www.izborskhotel.ru/
4	Кафе Изборская Слобода	ул. Псковская, Изборск	+7 921 506-77-07	https://cafeizborsk.ru/
Печоры				
1	Кафе Старая Башня	Октябрьская площадь, 7, Печоры	+7 911 691-82-85	http://www.pechorypark.ru/
2	Кафе Чёрная Кошка	Октябрьская площадь, д. 7, Печоры	+7 811 482-20-50	http://www.visitpechory.ru/
3	Трактиръ	Прибалтийское шоссе, 4, Печоры	+7 911 390-62-99	https://vk.com/club170954382
4	Уютный Дворик	Куничина Гора, Печоры	+7 900 995-89-79	
5	Кафе Бриз	ул. Псковская, 1, Печоры	+7 811 482-46-27	
6	Столовая Скатерь-самобранка	Октябрьская пл., 6, Печоры	+7 911 887-58-97	http://pechoryhotel.ru/stolovaya-skatert-samobranka/
7	Ресторан Планета	ул. Мира, 10 Гостиница Планета, Печоры	+7 911 886-66-76	https://www.hotelpechory.ru/
8	Кафе №1	Октябрьская площадь, 3, Печоры	+7 911 361-43-62	https://vk.com/cafenomer1
9	Кафе Уют	ул. Аллеиная, 4, Печоры	+7 811 482-25-77	

Приложение 5.Список отелей Пскова и Псковской области

№ п/п	Наименование	Адрес	Телефон	Сайт
Псков				
1	Гостиница Двор Подзноева	Некрасова, д. 1б	+7 (8112) 79-70-00	http://www.dvorpodznoeva.ru/
2	Отель Old Estate HOTEL & SPA	ул. Верхне-Береговая, д. 4	8 (811) 279-45-45	https://oldestatehotel.com/
3	Отель "Покровский"	ул. Кузнецкая, 2	+7 (8112) 50-00-00	https://pskhotel.ru/
4	Апарт-Отель Камелот	улица Ижорского Батальона 57А	8 (8112) 29-27-29	http://camelothotel.ru/
5	Гостиница Золотая Набережная	Улица Советская Набережная 2	8 (8112) 627-877	http://www.zn-hotel.ru/
6	Гостиница Октябрьская	Октябрьский проспект 36	8 (8112) 66-42-46	http://okthotel.ru/ru/
7	Гостиница Каркушин Дом	ул. Воровского, 7	8 (8112) 79-09-00	http://ostrovok.ru/hotel/russia/pskov/id171969/kar
8	Гостница Чемодан	Октябрьский пр., 56	8 (911) 8933339	http://www.chemodan60.ru/
9	Гостиница Рижская	Рижский Проспект 25	8 (8112) 56-22-23	http://www.rijskaya.ru/
10	Гостиница "903"	ул. Максима Горького, 2Б	+7 (8112) 57-05-57	https://www.pskov903.ru/
11	Пушкинъ	Крестовское ш., 40А	+7 (8112) 29-10-06	www.pushkin-pskov.ru
12	Barcelona	Юбилейная ул., 43Б	+7 (8112) 29-26-26	http://barcelona60.ru/
13	Транзит Отель	Улица Декабристов 64	+7 (8112) 73-60-06	http://pskovtranzit.ru/
14	Гостиница Медем	Деревня Родина, Улица Набережная 11	+7 911 884-77-10	https://www.medemhotel.ru/ru-ru
15	Greenfeel Hotel Pskov	ул. Металлистов, 25 6 этаж	+7 (921) 703-00-10	http://greenfeel.ru/
16	Фаворит	Детская ул., 1Б	+7 (906) 220-70-00	http://www.favorit-pskov.ru/
17	Арль	Рижский просп., 16	+7 (8112) 29-80-80	
18	Гостиница 777	79Б улица Труда	8 (953) 250-37-77	
19	Гостиница Аватар	Улица Советская 111	+7 (8112) 66-26-86	http://avatarhotelpskov.ru/
20	Гостиница Art Magic	Народная д. 15, 1 этаж	+7 (911) 381-10-97	https://vk.com/artmagichotel
21	Старый Псков	Улица Новгородская 40	+7 900 992-99-78	http://staripskov.ru/
22	Ольгинская	Пароменская ул., 4, исторический район Завеличье	8 (800) 700-88-72	https://olginhotel.ru
23	Гостевое подворье Соколиха	Ижорского Батальона д. 61	8 (8112) 60-01-80	https://www.caferp.ru/restaurants/gostevoe-podvore-sokoliha/
24	Гостевой Дом У Покровки	ул. Воеводы Шуйского 17	8 (964) 676-00-00	http://www.upokrovki.ru/
25	Гостевой дом на Верхне-Береговой	ул. Верхне-Береговая, д.5		https://gostevoy-dom-na-verhne-beregovoy.ruhotel.su/
26	Гостевой дом на Великой	ул. Красноармейская д. 2	+7 (8112) 46-00-60	http://www.travel.ru/hotel/russia/pskov/na_velikoi
27	Усадьба Журавлевых	ул. Свердлова 32	8 (921) 703-01-01	
29	Гостевой дом у Иветты	Деревня Борисовичи 6, Псков	+7 (911) 359-65-69	
30	Гостевой дом Псков	ул. Кирпичная, 4	+7 499 681-03-33	
31	Uyut House	Крутая набережная, 30	+7 (911) 395-37-77	
Печоры, Изборск				
1	Гостиничный комплекс "Изборск"	ул. Печорская, 13, Изборск	+7 (8112) 60-70-31	https://vk.com/izborskhotel

2	Изборск-парк	Печорская ул., 43, д. Изборск	+7 (931) 902-20-67	http://pechorypark.ru/
3	Березовый хутор	300м северо-западнее дер. Третьяково, Изборск	+7 (953) 247-01-11	https://vk.com/berezovyhutor
4	Печоры-Парк	Улица Гагарина 2 Б, Печоры	+7 (81148) 2-33-27 +7 (906) 221-57-37	http://pechorypark.ru/
5	Дом у Монастыря	Междуннародная ул., д. 14, Печоры	+7 (953) 237-68-77	https://vk.com/domumonastirya
6	Черная кошка	Октябрьская площадь, 7, Печоры	+7 (81148) 220-50 +7 953 251-40-40	https://visitpechory.ru/
7	Гостевой Дом Путь Пилигрима	Ул. Международная, д. 10, Печоры	+7 (911) 378-11-88 +7 (911) 370-59-00	https://www.piligrimway.ru/
8	Гостевой дом Горница	Рижская улица 75, Печоры	8 (900) 996-00-40	https://vk.com/petseri
9	Отель Планета	Улица Мира 10, Печоры	+7 (81148) 2-45-16 +7 (911) 363-00-35	https://www.hotelpechory.ru/
10	Гостиница 12 Месяцев	Октябрьская площадь, 6	+7 (911) 887-58-97	http://pechoryhotel.ru/
11	Печоры - Дом	ул. Мира, 7, Печоры	+7 (931) 902-20-67	http://pechorypark.ru/
12	Дом паломника Псково-Печерского монастыря	Юрьевская ул., 82А, Печоры	+7 (81148) 2-24-28	
13	Лукоморье	д. Молочково	+ 7 (921) 218-41-34	http://lukomorie60.ru/
14	Эко-деревня Псковская Швейцария	Печорский район, деревня Вашина Гора	+7 (921) 214-27-93	https://pskovswitzerland.ru/
15	Гостиница Плесков	Печорский район, пос. Печки	8 911 357-51-94	https://www.otelpleskov.ru

Приложение 6. Список туристических фирм и туристических порталов Пскова

№ п/п	Наименование	Адрес	Телефон	Сайт
Туристические фирмы				
1	Туристическая фирма Мир путешествий	ул. Гражданская, 9А	8 (8112) 62-15-12 8 (8112) 62-15-11	https://www.pskovmir.ru/
2	Туроператор Атмосфера путешествий	Советская 60а, офис 12	+7 (8112) 66-22-06 +7 (960) 220-69-06	https://pskovatmosfera.ru/
3	Туристическая фирма Перона	ул. Петровская, д. 20	+7 (8112) 577166 +7 (8112) 577167	http://perona.ru/
4	Бюро путешествий Континент	Октябрьский пр. 46	+7 8112 29-34-74	https://pskovcontinent.ru/
5	Туристическое агентство Салон путешествий "Дива"	ул. Советская, д. 20	8 (8112) 22 27 77 8 (8112) 66 33 32	https://divapskov.ru/
6	Туроператор Славянский Тур	ул. Петровская, 31; ТРК "Акваполис", 1 этаж	+7 (8112) 79-30-97 +7 (8112) 700-700	https://www.slavtour.ru/
7	Соцтурпроф Псковское бюро путешествий и экскурсий	Кремль, д. 6	8 (8112) 75-22-11 8 (8112) 75-39-88 8 (8112) 72-32-57	https://psktour.ru/
8	Туристическое бюро гостиницы «Октябрьская»	Октябрьский пр. 36	+7 (921) 113-63-69 +7 (8112) 66-42-46	http://okthotel.ru/ru/page/touristBureau
9	Псков-ИВТ	Ольгинская наб-я, 9А	8 (8112) 441-441 8 (8112) 442-442	http://iwtpskov.ellink.ru/
10	Туроператор Русский город	ул. Киселева, 16, офис 5	8 (8112) 79-30-22 8 (8112) 79-35-03 8 (8112) 56-02-66	http://www.rustur.com.ru/
11	Бюро путешествий Планета	Октябрьский проспект, д. 22 пом. 1004	+7(8112) 702-440	http://planetapskov.ru/
12	Туристическая фирма София	Октябрьский пр., 50, 4 этаж, офис 409	+7(8112) 73-96-02 +7(8112) 62-22-24	http://pskovturm.ru/
13	Туристическое агентство ИнТур	Октябрьский пр., дом 22	+7 (8112) 66-45-65	http://www.pskovintour.ru/
Туристические порталы и центры				
1	Туристический портал Псковские		+7 911 899 90 90	http://pskovskie.ru/
2	Туристический портал Туристический Центр "Псков"		7 911 394-51-17 +7 929 134-41-01	http://centrpskov.ru/
3	Туристский информационный центр Псковской области	ул. Ленина, д. 6А, домофон 8	+7-953-242-57-00 +7 8112 64-97-49	http://tourism.pskov.ru/
4	Посадские истории		+7 911 889 70 70	https://travel60.ru/

Приложение 7. Исполнитель

Исполнитель операционных планов для пилотных площадок в рамках проекта «Baltic Sea Food» - **ООО «Русмаркетконсалтинг».**

ООО «Русмаркетконсалтинг» входит в Группу компаний «Агриконсалт», совместно с ООО «Агриконсалт».

Генеральный директор – Голохвастов Андрей Маркович.

Группа компаний «Агриконсалт» работает на рынке консультационных услуг в сфере маркетинга и бизнес-планирования для предприятий пищевой промышленности и аграрного сектора с 1994 года.

С 1997 года имеет статус аккредитованной/уполномоченной консалтинговой компании Правительства Ленинградской области.

Более полная информация представлена на сайте компании www.agricons.ru.

Компанией выполняются **бизнес-планы**, соответствующие требованиям Россельхозбанка, Сбербанка, ВЭБа, ВТБ, и других банков, работающих с проектами в сфере АПК, компании Росагролизинг, зарубежных инвесторов. Все бизнес-планы разрабатываются в соответствии с требованиями методики UNIDO.

Группа компаний «Агриконсалт» активно работает в различных регионах России, ряд крупных инвестиционных проектов по результатам рассмотрения разработанных бизнес-планов успешно профинансирован.

Важным направлением деятельности компании, хорошо дополняющим бизнес-планирование, являются **маркетинговые исследования и аналитические обзоры**. Неоднократно выполнялись исследования рынков продуктов питания, порядка 10-12 исследований в год для крупных международных маркетинговых компаний и российских клиентов.

Регулярно выполняются работы для малого бизнеса и крестьянских (фермерских) хозяйств.

Всего за годы существования компании было выполнено более 1000 бизнес-планов различного направления, более 700 маркетинговых исследований и более 30 прочих работ (разработок концепций, программ).

Эксперты компании регулярно выполняют работы (в т.ч. на тему производства продуктов питания) для сельскохозяйственных предприятий Псковской области, например, для ООО "Группа компаний "КАБОШ" (ранее для ООО «Слактис») и К(Ф)Х «Витязь». В 2016 году в рамках контракта с ФГБОУВО СПб ГАУ была выполнена работа на тему: элементы стратегии устойчивого развития сельских территорий Псковской области до 2030 года, за которую эксперты ООО «Русмаркетконсалтинг» были награждены почетными грамотами Администрации Псковской области.

