

# BIZNES PLAN

dla projektu:

*„Wdrożenie nowej technologii produkcji serów  
podpuszczkowych przez Spółdzielnię Mleczarską SEROWNIA”*



**PROGRAM ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH**

**Działanie 123**

*„Zwiększanie wartości dodanej podstawowej  
produkcji rolnej i leśnej”*

[ FRAGMENTY ]

[...] 2012

**SPIS TREŚCI**

<b>I</b>	<b>STRESZCZENIE.....</b>	<b>4</b>
<b>II</b>	<b>INFORMACJE O PRZEDSIĘBIORSTWIE – WNIOSKODAWCY.....</b>	<b>6</b>
II.1	DANE PRZEDSIĘBIORCY – WNIOSKODAWCY .....	6
II.2	INFORMACJA O WSPÓLNIKACH .....	7
II.3	GŁÓWNE SKŁADNIKI AKTYWÓW TRWAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWA I ICH LOKALIZACJA.....	7
II.4	BANKI PROWADZĄCE RACHUNKI LUB INNĄ FORMĘ OBSŁUGI PRZEDSIĘBIORCY .....	7
II.5	KRÓTKA HISTORIA DOTYCHCZASOWEJ DZIAŁALNOŚCI .....	8
<b>III</b>	<b>ZARZĄDZANIE I PERSONEL.....</b>	<b>9</b>
III.1	WŁADZE PRZEDSIĘBIORSTWA – KADRA KIEROWNICZA .....	9
III.2	STRUKTURA ORGANIZACYJNA.....	11
III.3	STRUKTURA ZATRUDNIENIA .....	11
<b>IV</b>	<b>STAN FORMALNO-PRAWNY PRZEDSIĘBIORSTWA.....</b>	<b>13</b>
IV.1	STAN PRAWNY MAJĄTKU PRZEDSIĘBIORSTWA .....	13
IV.2	OBCIĄŻENIA MAJĄTKU PRAWAMI OSÓB TRZECICH .....	13
IV.3	RUCHOMOŚCI.....	14
IV.4	POSIADANE AKCJE I UDZIAŁY W INNYCH PODMIOTACH.....	14
IV.5	KREDYTY –KWOTA ZADŁUŻENIA ORAZ USTANOWIONE ZABEZPIECZENIA. ....	14
IV.6	UZYSKANA POMOC UNIJNA .....	15
IV.7	SYTUACJA W ZAKRESIE KORZYSTANIA ZE ŚRODOWISKA. ....	15
IV.8	STATUS PRZEDSIĘBIORSTWA WZGLĘDEM STANDARDÓW WYMAGAŃ UE.....	15
IV.9	PORĘCZENIA, GWARANCJE I WEKSLE .....	15
IV.10	SPRAWY SPORNE W POSTĘPOWANIU SĄDOWYM I EGZEKUCYJNYM .....	15
IV.11	UPADŁOŚĆ .....	16
<b>V</b>	<b>TECHNOLOGIA PRODUKCJI I WYKORZYSTANIE MOCY PRODUKCYJNYCH .....</b>	<b>17</b>
V.1	RZECZOWA STRUKTURA PRODUKCJI .....	17
V.2	GŁÓWNE PROCESY PRODUKCYJNE .....	18
V.3	MOCE PRODUKCYJNE .....	20
V.4	POZIOM TECHNOLOGII: .....	21
V.5	WAŻNIEJSZE PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNE ZREALIZOWANE W OKRESIE 3 OSTATNICH LAT .....	22
<b>VI</b>	<b>RYNEK I MARKETING .....</b>	<b>23</b>
VI.1	ANALIZA RYNKU .....	23
VI.1.1	<i>Wielkość i wartość rynków .....</i>	<i>23</i>
VI.1.2	<i>Konkurencja .....</i>	<i>26</i>
VI.1.3	<i>Dostawcy .....</i>	<i>28</i>
VI.1.4	<i>Odbiorcy.....</i>	<i>30</i>
VI.1.5	<i>Możliwości zbytu planowanej produkcji.....</i>	<i>32</i>
VI.1.6	<i>Analiza SWOT.....</i>	<i>32</i>
VI.2	PLAN MARKETINGOWY .....	33
VI.2.1	<i>Strategia marketingowa .....</i>	<i>33</i>
VI.2.2	<i>Plan operacyjny .....</i>	<i>34</i>
VI.2.3	<i>Planowany poziom produkcji.....</i>	<i>37</i>
VI.2.4	<i>Perspektywy utrzymania się na rynku .....</i>	<i>37</i>
<b>VII</b>	<b>ANALIZA EKONOMICZNO-FINANSOWA PRZEDSIĘBIORSTWA.....</b>	<b>40</b>
VII.1	ANALIZA STATYCZNA I DYNAMICZNA BILANSU.....	40
VII.2	ANALIZA STATYCZNA I DYNAMICZNA RACHUNKU ZYSKÓW I STRAT .....	43
VII.3	ANALIZA STATYCZNA I DYNAMICZNA PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH .....	44
VII.4	ANALIZA WSKAŹNIKOWA .....	45
VII.5	KRÓTKA OCENA STANU EKONOMICZNO-FINANSOWEGO PRZEPROWADZONA W OPARCIU O PRZEGLĄD SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH ORAZ ANALIZĘ WSKAŹNIKOWĄ .....	47
<b>VIII</b>	<b>OKREŚLENIE PLANOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNEGO.....</b>	<b>49</b>
VIII.1	CEL REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘCIA I JEGO ZGODNOŚĆ Z CELAMI PROW .....	49

VIII.2	OPIS PLANOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNEGO .....	50
VIII.3	POZWOLENIE NA BUDOWĘ.....	51
VIII.4	UZASADNIENIE ZAKRESU RZECZOWEGO OPERACJI .....	51
VIII.5	HARMONOGRAM REALIZACJI OPERACJI I OKRES UZYSKANIA PEŁNYCH MOCY PRODUKCYJNYCH.....	52
VIII.6	OCZEKIWANE EFEKTY Z REALIZACJI INWESTYCJI .....	54
VIII.7	WPLYW OPERACJI NA SYTUACJĘ GOSPODARCZĄ PRZEDSIĘBIORSTWA.....	54
VIII.8	WPLYW OPERACJI NA OCHRONĘ ŚRODOWISKA .....	54
VIII.9	PRZEWIDYWANE ZMIANY ZATRUDNIENIA .....	54
<b>IX</b>	<b>ŹRÓDŁA FINANSOWANIA OPERACJI INWESTYCYJNEJ .....</b>	<b>56</b>
<b>X</b>	<b>ANALIZA PERSPEKTYW EKONOMICZNYCH .....</b>	<b>57</b>
X.1	PRZEWIDYWANA SYTUACJA GOSPODARCZA I FINANSOWA .....	57
X.2	PROJEKCJA FINANSOWA.....	60
X.2.1	<i>Założenia do prognoz kosztów.....</i>	<i>60</i>
X.2.2	<i>Analiza wskaźnikowa .....</i>	<i>63</i>
X.2.3	<i>Analiza efektywności operacji metodami dyskontowymi .....</i>	<i>64</i>
X.2.4	<i>Analiza wrażliwości na możliwe zmiany poziomu sprzedaży oraz kosztów .....</i>	<i>66</i>
X.2.5	<i>Zestawienie nakładów inwestycyjnych i ich struktura rzeczowa .....</i>	<i>71</i>
X.2.6	<i>Prognozy finansowe .....</i>	<i>74</i>
<b>XI</b>	<b>ZAŁĄCZNIKI .....</b>	<b>84</b>
	<b>SPIS TABEL, WYKRESÓW I SCHEMATÓW .....</b>	<b>85</b>

## I STRESZCZENIE

Niniejszy dokument został sporządzony celem wykazania zasadności wsparcia projektu inwestycyjnego firmy Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”, ze środków finansowych Unii Europejskiej, w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-13, działanie 123 „Zwiększanie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej”.

Przedmiotem projektu jest zakup i instalacja środków trwałych, które pozwolą firmie na podniesienie poziomu konkurencyjności na krajowym i europejskim rynku producentów sera. Projekt obejmuje następujące grupy zadań inwestycyjnych:

- Zakup nowoczesnej, kompletnej linii produkcyjnej do produkcji serów podpuszczkowych;
- Zakup urządzeń do przechowywania surowca użytego do produkcji;
- Zakup specjalistycznych środków transportu do przewozu surowca i wyrobów gotowych;
- Zakup urządzeń do kontroli procesu produkcyjnego.

Łączna kwota kosztów kwalifikowanych inwestycji opiewa na ..... zł. Serownia, jako firma małej wielkości (zgodnie z kryterium Rozporządzenia WE nr 800/2008), występuje o dofinansowanie projektu do poziomu 50% tych kosztów, w kwocie ..... zł. Inwestycja będzie w całości finansowana z środków własnych, oraz realizowana w dwóch etapach.

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 17 października 2007 r. (Dz.U., nr 200 poz. 1444) oraz zapisami Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich spółdzielnia Serownia jest podmiotem uprawnionym do wsparcia. Podstawowym przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest przetwórstwo mleka w celu produkcji serów twardych, klasyfikowane jako przetwórstwo i konserwowanie owoców i warzyw, gdzie indziej nie sklasyfikowane (PKD 10.51.Z). Firma jest klasyfikowana jako małe przedsiębiorstwo i nie zatrudnia więcej niż 50 pracowników. Spółdzielnia nabywa produkty rolne bezpośrednio od hodowców bydła mlecznego i producentów mleka i choć dotychczas nie realizowała kontraktów dłuższych niż 1 rok, zobowiązuje się do nawiązania minimum 50% umów długoterminowych na dostawy surowca, oraz utrzymania takiego poziomu przez 5 lat od momentu zakończenia projektu.

Dobra kondycja finansowa spółdzielni pozwoli na utrzymania się jej na rynku. Serownia nie posiada dużego udziału na rynku krajowych producentów i hurtowych dostawców serów twardych. W 2011 roku osiągnęła przychody na poziomie ..... zł, co dało zysk na poziomie ..... mln zł (tendencja wzrostowa od kilku lat). Dzięki posiadanym przez SM „Serownia” środkom pieniężnym możliwe będzie sfinansowanie projektu inwestycyjnego, przy częściowym wsparciu z kredytu bankowego oraz z dotacji zaliczkowej na poziomie maks. 30%.

Nowa inwestycja umożliwi wykorzystanie możliwości rozwojowych spółdzielni, polegających na dalszym rozwoju produkcji i zwiększaniu udziału produkcji w sprzedaży ogółem, jak również rozpoczęciu eksportu wyrobów na rynki zagraniczne. Do spodziewanych korzyści z realizacji przedsięwzięcia, zgodnych z celami programu PROW, należy zaliczyć:

- Stałe umacnianie się pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym i zwiększenie udziału w rynku do ....%, wzrost poziomu eksportu w całości przychodów ze sprzedaży do .....%, w tym głównie na rynki państw byłego bloku wschodniego.
- Wdrożenie innowacyjnych metod produkcyjnych (mikrofiltracja i ultrafiltracja), które doprowadzą do zwiększenia wydajności procesu wytwórczego o .....%, rozszerzą możliwości produkcyjne o nowe wyroby, a dzięki temu przyczynią się do zwiększenia wartości dodanej brutto przedsiębiorstwa do poziomu ..... zł.

- Obniżenie kosztów jednostkowych produkcji sera o ....%, a także zwiększenie rentowności produkcji na wszystkich pozostałych liniach.
- Wprowadzenie do oferty produktu w postaci sera produkowanego z mleka zagęszczonego o podwyższonej zawartości kazeiny.
- Możliwość wykorzystania serwatki do dalszego przerobu.
- Poprawa jakości produkowanych wyrobów oraz większa energooszczędność produkcji w przeliczeniu na jednostkę.
- Automatyzacja i zwiększenie mocy produkcyjnych o ...% w oparciu o zastosowane nowe rozwiązania technologiczne oraz monitoring procesów produkcyjnych.
- Zawarcie kontraktów długoterminowych z dostawcami na poziomie min. ...% całości dostaw surowca.

Osiągnięcie celów opisanych w niniejszym biznes planie będzie możliwe dzięki stosowanym metodom zarządzania przedsiębiorstwem, płynnością finansową spółdzielni oraz dalekosiężnej strategii rozwoju firmy, której założenia oparte są na drobiazgowej analizie rynku i zapotrzebowania ze strony odbiorców.

## **II INFORMACJE O PRZEDSIĘBIORSTWIE – WNIOSKODAWCY**

### **II.1 ..DANE PRZEDSIĘBIORCY – WNIOSKODAWCY**

**Nazwa:** Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

**Adres:** Nieland 1, 10-900 Terytoria, powiat niebytowski, woj. północne

**Tel.:** (058) 900 00 00

**Fax:** (058) 900 00 01

**e-mail:** [biuro@serownia-nieland.com.pl](mailto:biuro@serownia-nieland.com.pl)

**WWW:** [www.serownia-nieland.com.pl](http://www.serownia-nieland.com.pl)

**Regon:** 777744499

**NIP:** 8822222444

**Forma prawna:** Spółdzielnia

**Nr KRS:** 0000280486

**Miejsce:** Sąd Rejonowy Północ, Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego

**Nr wpisu:** Sygnatura akt GD.VIII NS-REJ.KRS/999/89/0

**Data rejestracji spółdzielni:** 15.02.2002 r.

**Przedmiot działania oraz numer PKD wiodącej działalności:**

PKD 10.51.Z, Przetwórstwo mleka i wyrób serów.

## II.2..INFORMACJA O WSPÓLNIKACH

Tabela II-1 Dane udziałowców Spółdzielni.

Udziałowcy	Dane udziałowca	Wartość wkładu pieniężnego	Procentowy udział w zyskach spółdzielni

Źródło: Tekst jednolity umowy Spółdzielni Mleczarska „Serownia”, KRS nr ..... z dnia ..... roku

## II.3 ..GŁÓWNE SKŁADNIKI AKTYWÓW TRWAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWA I ICH LOKALIZACJA

Głównymi składnikami aktywów trwałych są budynki i budowle, stanowiące ... % majątku trwałego oraz maszyny i urządzenia, stanowiące ... % majątku przedsiębiorstwa. Wymienione aktywa trwałe znajdują się na terenie siedziby przedsiębiorstwa i mają bezpośredni związek z realizacją projektu.

Tabela II-2 Tabela aktywów trwałych przedsiębiorstwa

Grupa	Rodzaj	Wartość brutto	Umorzenie	Wartość netto na 31.12.2011 r.	Plan amortyzacji 2012 r.
1	Budynki				
2	Budowle				
3	Zespoły komputerowe				
4	Maszyny i urządzenia				
5	Środki transportu				
<b>Ogółem środki trwałe</b>					

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

## II.4 ..BANKI PROWADZĄCE RACHUNKI LUB INNĄ FORMĘ OBSŁUGI PRZEDSIĘBIORCY

Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” obsługiwana jest przez Bank X w ..., w którym przedsiębiorstwo posiada zarówno rachunki bieżące, jak również zobowiązania w postaci kredytów.

Dane dotyczące banku:

**Bank ...**

Kod pocztowy: ...

Miasto: ...

Ulica: ...

Telefon: ...

Fax: ...

E-mail: ...

WWW: ...

## **II.5..KRÓTKA HISTORIA DOTYCHCZASOWEJ DZIAŁALNOŚCI**

Mleczarnia w Nielandzie istnieje od 50 lat i zajmuje się wyłącznie produkcją serów. Jej udziały w 2000 r. zostały wykupione w 100% przez prywatnych właścicieli, a uchwałą zgromadzenia dokonano zmiany nazwy na Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”.

Centrum działalności (siedziba i zakład produkcyjny) przedsiębiorstwa Serownia znajduje się w Nielandzie, przy drodze krajowej nr 555. Miejscowość Nieland stanowi część gminy Terytoria (woj. północne), leżącą niedaleko miasta wojewódzkiego. Okoliczne tereny są pełne jezior i lasów, a co za tym idzie cechują się minimalnym stopniem zanieczyszczenia, co wpływa na pozyskiwanie zdrowego, wysokojakościowego mleka, niezbędnego do produkcji sera. Spółdzielnia posiada w tym miejscu zespół obiektów biurowych, magazynowych oraz produkcyjnych. W ciągu ostatnich kilku lat przeprowadzono szereg działań inwestycyjnych mających na celu unowocześnienie technologii produkcji, modernizację pomieszczeń produkcyjno-magazynowych oraz ogólną poprawę warunków sanitarno-higienicznych i weterynaryjnych produkcji sera (m.in. wymiana instalacji wentylacyjnej itp.).

Zakład kontynuuje tradycję produkcji serów, wykorzystując również własne sposoby, wykształcone przez lata praktyki w branży. Produkty spółdzielni powstają w jak najbardziej naturalnych, nieskażonych i nieuprzemysłowionych terenach powiatu. Serownia specjalizuje się w produkcji serów twardych i produktów seropodobnych. W ofercie przedsiębiorstwa mieści się przede wszystkim gama żółtych serów (typu „Gouda”, „Edamski”, „Morski”, „Podlaski” czy „Salami”) oraz takie wyroby jak ser tarty do pizzy („mix”) – aktualnie najlepiej sprzedający się produkt spółdzielni – a także ser typu Camembert.

Serownia posiada również wdrożony system kontroli wewnętrznej oraz następujące certyfikaty:

- Good Manufacturing Practice (GMP) – certyfikat „Dobra Praktyka Produkcyjna” w zakresie standardów i praktyk zapewniających wysoką jakość produkcji, czystość użytych surowców i komponentów gotowego produktu oraz umożliwiających pełną kontrolę nad jakością i pochodzeniem surowców;
- Good Hygienic Practice (GHP) – certyfikat „Dobra Praktyka Higieniczna” dotyczący ogółu standardów związanych z higieną produkcji i procesu wytwórczego, warunków, którym muszą odpowiadać związane z tym procesem budynki, przeszkoleniem personelu itp.

Każdy podmiot działający na rynku w zakresie produkcji lub obrotu materiałami i wyrobami przeznaczonymi do kontaktu z żywnością, zgodnie z ustawą z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (Dz.U. Nr 171, poz. 1225) jest obowiązany przestrzegać w zakładach zasad dobrej praktyki produkcyjnej (GMP) oraz dobrej praktyki higienicznej (GHP).

Spółdzielnia ponadto wdrożyła u siebie system HACCP, który ma na celu identyfikację i oszacowanie skali zagrożeń bezpieczeństwa żywności, z punktu widzenia jej jakości zdrowotnej oraz ryzyka wystąpienia tych zagrożeń podczas przebiegu wszystkich etapów produkcji i dystrybucji. Jest to również system mający na celu określenie metod ograniczania tych zagrożeń.

Rzetelność usług, krótkie terminy realizacji, stała wysokość jednostek oferty to atuty dzięki którym Serownia jest atrakcyjnym partnerem dla wielu przedsiębiorstw i grup producenckich w kraju - stąd ciągły wzrost firmy i duża dynamika sprzedaży.



### **III ZARZĄDZANIE I PERSONEL**

#### **III.1 .WŁADZE PRZEDSIĘBIORSTWA – KADRA KIEROWNICZA**

Doświadczenie i wiedza kierownictwa oraz pracowników spółdzielni pozwala na wdrożenie projektu i zapewnienie jego trwałości. Firma w procesie decyzyjnym opiera się na procedurach, które są zgodne z certyfikatami GMP, GHP i HACCP, o których wspomniano w pkt. II.5 biznes planu. Dynamiczny zespół, duże doświadczenie produkcyjne i inwestycyjne udziałowców spółdzielni to główne atuty przedsiębiorstwa. Spółdzielnia dostosowuje swoją ofertę do zmieniających się potrzeb rynkowych, w coraz większym stopniu oferta rozwijana jest wewnątrz danego asortymentu co daje znaczną przewagę nad konkurencją.

Kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa stanowią obecnie cztery osoby:

- a) Jan Kowalski – wiek 50 lat, wykształcenie wyższe, doświadczenie zawodowe 30 lat, prezes zarządu;
- b) Janina Nowak – wiek 50 lat, wykształcenie wyższe, doświadczenie zawodowe 30 lat, wiceprezes zarządu;
- c) Irena Kłębicka – wiek 60 lat, wykształcenie wyższe, doświadczenie zawodowe 40 lat, stanowisko – główna księgowa;
- d) Eustachy Lachy – wiek 60 lat, wykształcenie wyższe, doświadczenie zawodowe 40 lat, stanowisko – kierownik produkcji.

#### **Kompetencje poszczególnych stanowisk kierowniczych.**

Bieżącą działalnością Spółdzielni kieruje zarząd (w jego skład wchodzi dwaj główni udziałowcy spółdzielni), do zadań którego – oprócz czynności zwykłego zarządu – należy podejmowanie decyzji inwestycyjnych, podpisywanie umów z dostawcami i odbiorcami, zapewnienie finansowania bieżącej działalności, określanie celów finansowo-sprzedażowych.

Bezpośredni nadzór nad gospodarką finansową przedsiębiorstwa sprawuje Główna Księgowa, która przy pomocy księgowej zapewnia prowadzenie pełnej rachunkowości spółdzielni, dekretowanie dokumentów, kontakty z bankiem, dokonywanie operacji finansowych itp. Z kolei bezpośrednio zarząd procesem produkcji należy do Kierownika Produkcji, któremu podlegają brygadziści poszczególnych działów produkcji.

#### **Struktura organizacyjna ma cztery poziomy funkcjonalne:**

- Zarząd - decyzje strategiczne i operacyjne, istotne dla działalności Spółdzielni.
- Kierownicy Działów - wykonywanie decyzji Zarządu i określanie zadań dla pracowników podległych działów.
- Brygadziści – wykonują zadania przydzielone przez Kierownika Produkcji, zarządzają zespołami pracowników fizycznych.
- Pracownicy - wykonywanie zadań określonych przez dyrektorów / kierowników działów i brygadzystów

Spółdzielnia nie posiada ściśle sformalizowanych procedur kontroli wewnętrznej (poza wynikającymi z uzyskanych certyfikatów). Za funkcjonowanie systemu kontroli wewnętrznej, zapobieganie i wykrywanie nieprawidłowości odpowiedzialny jest Zarząd oraz Główna Księgowa.

### **Kompetencje decyzyjne dyrektorów działów i kierowników zespołów:**

#### **Kierownicy są zobowiązani do:**

- Kierowania pracą podległego zespołu.
- Przestrzegania dyscypliny pracy w zespole.
- Informowania Zarządu o zaistniałych nadużyciach na szkodę przedsiębiorstwa.
- Decydowania o strategicznych posunięciach w ramach kierowanej jednostki zgodnie ze swoimi kompetencjami.

#### **Brygadziści są zobowiązani do:**

- Realizacji nałożonych na Zespół zadań.
- Mobilizowanie pracowników do nieustannego podnoszenia wydajności i jakości pracy.
- Przestrzegania dyscypliny pracy w zespole. W tym: przepisów BHP i P.POŻ., procedur jakości, ustalonych w przedsiębiorstwie regulaminów, zarządzeń i instrukcji.
- Kierowania pracą operatorów w podległym zespole.
- Informowania bezpośredniego przełożonego o zaistniałych nadużyciach na szkodę Spółdzielni.

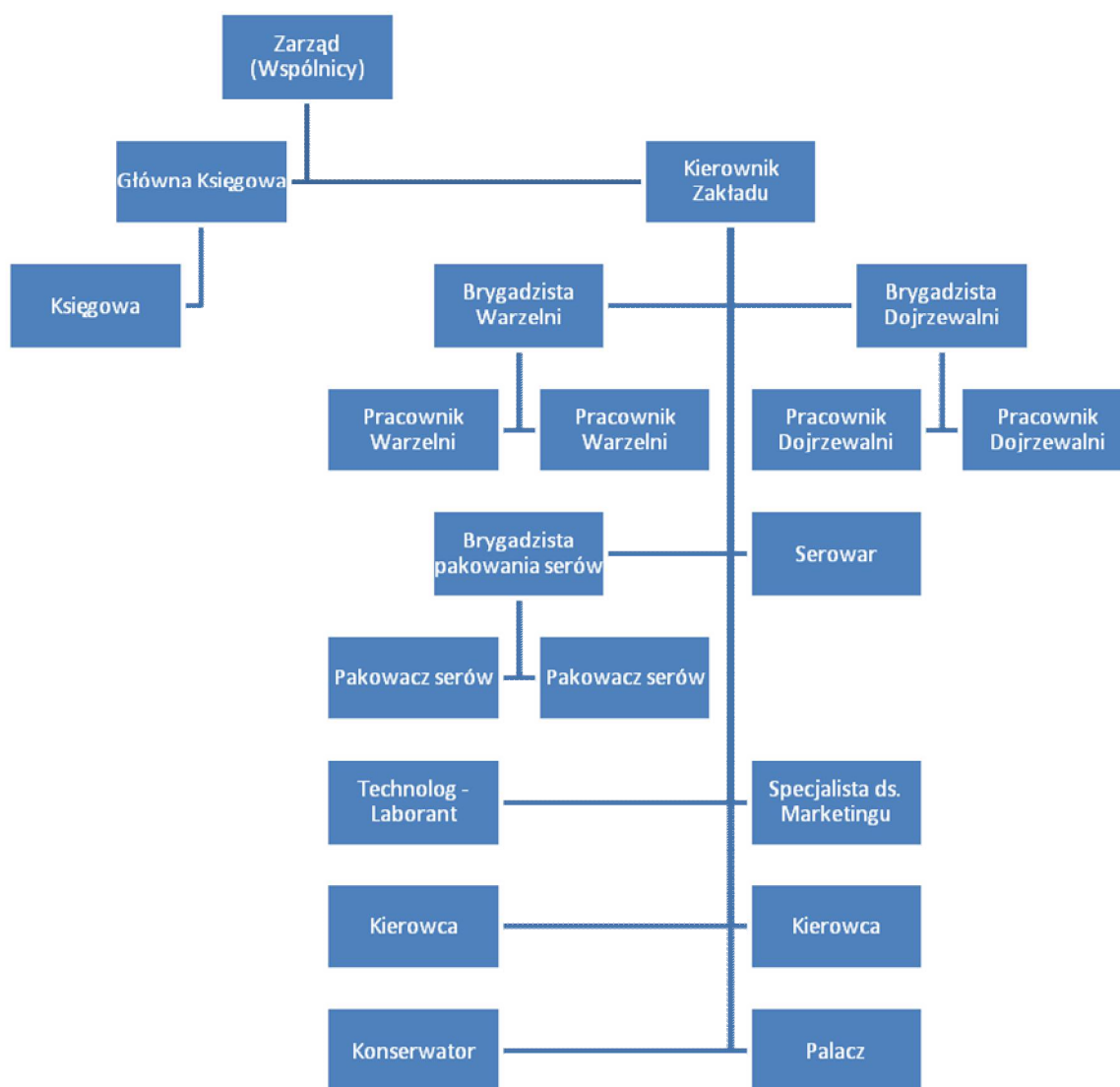
#### **Zarządzanie Spółdzielnią opiera się na następujących zasadach:**

- Dwuosobowego zarządu spółdzielni i ścisłego podziału zadań – oprócz czynności zwykłego zarządu wspólnych dla obydwu, jednemu przypada nadzór nad dostawami i produkcją, a drugiemu – nad magazynowaniem i dystrybucją.
- Jednoosobowego kierownictwa na pozostałych poziomach struktury, co oznacza, że na każdym szczeblu organizacyjnym jest jeden zwierzchnik – odpowiedzialny za całokształt powierzonych jego komórce organizacyjnej zadań.
- Ciągłości kierowania, co oznacza, że sprawowanie funkcji kierowniczych powinno być zapewnione przez przekazywanie posiadanych uprawnień wraz z odpowiedzialnością zastępcemu, gdy zachodzi taka potrzeba.
- Hierarchii, co oznacza, że pracownik każdego szczebla zależny jest od swojego bezpośredniego przełożonego.
- Kompetencji rzeczowej, co oznacza, że określone dziedziny aktywności lub wyniki pracy w Spółce są kontrolowane przez właściwe komórki lub pracowników

### III.2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Obecnie firma zatrudnia ..... osób. Struktura organizacyjna Spółdzielni Serownia ma charakter funkcjonalny. Podstawę, główny trzon przedsiębiorstwa stanowi zarząd składający się z głównych udziałowców spółdzielni. Podległe mu działy to Księgowość, Produkcja i Logistyka. Kompetencje zarządu, dyrektorów i kierowników spółdzielni zostały opisane w punkcie III.1.

**Schemat III-1 Struktura organizacyjna**



Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

### III.3. STRUKTURA ZATRUDNIENIA

Spółdzielnia Serownia na koniec 2011 roku zatrudniała ..... osób. Pod względem liczby zatrudnionych spółdzielnia jest firmą małą. Do momentu sporządzenia niniejszego dokumentu liczba osób zatrudnionych przez wnioskodawcę nie zwiększyła się; w roku bieżącym nie przewiduje się zmian w strukturze zatrudnienia.

**Liczba średnio zatrudnionych w latach:**

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
<b>Kobiety</b>										
<b>Mężczyźni</b>										
<b>Razem</b>										

\* okres bieżący styczeń – wrzesień 2012 r.

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

**Tabela III-1 Struktura organizacyjna Serownia w liczbach**

Wyszczególnienie	na 30.09.2012
Zarząd	
Dział Księgowości	
Stanowiska produkcyjne - fizyczni	
Stanowiska produkcyjne - kierownicze	
Stanowiska samodzielne	
Technologowie produkcji	
Pozostałe stanowiska	
Razem	

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

## IV STAN FORMALNO-PRAWNY PRZEDSIĘBIORSTWA

### IV.1. STAN PRAWNY MAJĄTKU PRZEDSIĘBIORSTWA

Operacja będzie realizowana w obrębie nieruchomości w skład których wchodzi działki o nr. ...., co do których Spółdzielni przysługuje prawo wieczystego użytkowania na podstawie umów przeniesienia prawa użytkowania wieczystego i sprzedaży z dnia ..... Do wniosku załączono odpisy ksiąg wieczystych potwierdzające opisany stan prawny. Wszystkie budynki i budowle na terenie w/w gruntów stanowią w pełni własność SM „Serownia”.

1. prawo użytkowania wieczystego ustanowionego do dnia ..... nieruchomości położonej w ..... przy ulicy ....., oznaczonej jako działka nr ..... o obszarze ..... ha oraz prawo własności położonego na tej nieruchomości budynku o numerze porządkowym ....., o kubaturze ..... m<sup>3</sup>, stanowiącego odrębną nieruchomość, dla których Sąd Rejonowy ..... w ..... Wydział ..... prowadzi księgę wieczystą KW nr .....,
2. prawo użytkowania wieczystego ustanowionego do dnia ..... nieruchomości położonej w ..... przy ulicy ..... nr ....., oznaczonej jako działka budowlana nr ....., o obszarze ..... ha dla której Sąd Rejonowy ..... w ..... Wydział ..... prowadzi księgę wieczystą KW nr .....,
3. prawo użytkowania wieczystego ustanowionego do dnia ..... nieruchomości położonej w ..... przy ulicy ....., oznaczonej jako działka nr ....., o obszarze ..... ha dla której Sąd Rejonowy ..... w ..... Wydział ..... prowadzi księgę wieczystą KW nr .....

### IV.2. OBCIĄŻENIA MAJĄTKU PRAWAMI OSÓB TRZECICH

Głównymi obciążeniami majątku Spółdzielni Mleczarskiej „Serownia” są hipoteki ustanowione na nieruchomościach przedsiębiorstwa, cesje praw z polis ubezpieczeniowych oraz zastawy na zapasach. Udział majątku obciążonego w aktywach na koniec 2007 roku wynosi 54 %. Suma aktywów wynosi ..... zł.

Obciążenia majątku SM „Serownia” wynoszą ..... zł.

#### 1. Hipoteki:

- działka o nr kw ..... – hipoteka do wysokości: ..... zł na rzecz ....., tytułem zabezpieczenie kredytu,
- działka o nr kw ..... – hipoteka do wysokości: ..... zł na rzecz ....., tytułem zabezpieczenie kredytu,
- działka o nr kw ..... – hipoteka do wysokości: ..... zł na rzecz ....., tytułem zabezpieczenie kredytu.

Łączna wartość obciążenia z tytułu hipotek wynosi ..... zł

#### 2. Cesje praw z polis ubezpieczeniowych:

Scedowano na rzecz ..... prawa z następujących polis ubezpieczeniowych:

- ubezpieczenie ..... – cesja na rzecz ..... do kwoty ..... zł
- ubezpieczenie ..... – cesja na rzecz ..... w wysokości ..... zł

Łączna kwota obciążeń z tytułu cesji – ..... zł

**3. Zastawy na zapasach:**

Postanowieniem Sądu z dnia ..... r. Sąd Rejonowy w ..... Wydział ..... – Rejestru Zastawów dokonał zmiany wpisu w rejestrze zastawów – w rubryce nr 6 wpisano kwotę ..... zł.

Łączna kwota ..... zł

**IV.3. RUCHOMOŚCI**

Udział ruchomych składników majątku trwałego w całości majątku trwałego wynosi ..... W tabeli poniżej wymieniono główne, największe pozycje majątku ruchomego i podano jego udział:

**Tabela IV-1 wartość ruchomości z podziałem na grupy (stan na 30/09/2012)**

Główne środki trwałe	Zaktualizowana wartość w PLN	Udział głównych składników majątku ruchomego w majątku ruchomym ogółem	Udział głównych składników majątku ruchomego w całości majątku trwałego
ŚT nr 1			
ŚT nr 2			
ŚT nr 3			
ŚT nr 4			
ŚT nr 5			
ŚT nr 6			
ŚT nr 7			
ŚT nr 8			
ŚT nr 9			

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

**Wykres I – 5 Udział procentowy poszczególnych grup ruchomości**

**IV.4. POSIADANE AKCJE I UDZIAŁY W INNYCH PODMIOTACH**

Brak powiązań kapitałowych.

**IV.5. KREDYTY – KWOTA ZADŁUŻENIA ORAZ USTANOWIONE ZABEZPIECZENIA.**

Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” posiada następujące kredyty w .....

- Kredyt obrotowy w wysokości ..... zł, - ..... roku. Kredyt jest oprocentowany na warunkach rynkowych, w wysokości: stawka WIBOR O/N powiększona o marżę banku (....%). Zabezpieczenie kredytu stanowią: .....
- Kredyt inwestycyjny w wysokości ..... zł - ..... roku. Kredyt jest oprocentowany na warunkach rynkowych w wysokości: stawka WIBOR 1M powiększona o marżę banku (...%). Zabezpieczenie kredytu stanowią: .....

Wielkość kredytów posiadanych przez SM „Serownia” na dzień ..... r. przedstawiała się następująco:

**Tabela IV-2 Zobowiązania z tytułu kredytów (w tys. zł)**

Rodzaj kredytu	Konto	Kwota pobranego kredytu	Rata	Pozostało do spłaty
Odnawialny				
Obrotowy długoterminowy (1)				
Inwestycyjny (1)				
Inwestycyjny (2)				
Inwestycyjny (3)				
Inwestycyjny (4)				
Obrotowy długoterminowy (2)				
<b>Ogółem</b>				

Nazwa (firma) jednostki	Kwota kredytu wg umowy	Termin spłaty	Zabezpieczenia
Bank A	..... zł	.....	.....
Bank B	..... zł	.....	.....

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

**IV.6. UZYSKANA POMOC UNIJNA**

Brak.

**IV.7. SYTUACJA W ZAKRESIE KORZYSTANIA ZE ŚRODOWISKA.**

Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” posiada uregulowaną sytuację w zakresie korzystania ze środowiska. W terminie przesyła do Urzędu Marszałkowskiego województwa ..... zbiorcze zestawienie informacji o zakresie korzystania ze środowiska oraz uiszcza odpowiednie opłaty.

**IV.8. STATUS PRZEDSIĘBIORSTWA WZGLĘDEM STANDARDÓW WYMAGAŃ UE**

Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” posiada zarówno status przetwórcy, jak i grupy producenckiej, i został dopuszczony do działania na wspólnym rynku europejskim.

**IV.9. PORĘCZENIA, GWARANCJE I WEKSLE****Gwarancje:**

- Umowa nr ..... o udzielenie gwarancji zawartej z ..... w dniu ..... Gwarancja, w wysokości ..... zł, zabezpiecza terminowe płatności zobowiązań Spółdzielni z tytułu długów celnych, podatków i innych opłat celnych wobec .....

**Udzielone poręczenia:**

W dniu ..... Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” udzieliła poręczenia cywilnego w wysokości nie wyższej niż ..... zł dla ..... z siedzibą w ..... za zobowiązania ..... z siedzibą w ..... z tytułu .....

**IV.10 SPRAWY SPORNE W POSTĘPOWANIU SĄDOWYM I EGZEKUCYJNYM**

Na dzień bilansowy jednostka posiada należności sporne w wysokości ....., skierowane do Sądu celem wyegzekwowania należnej kwoty, na które w ciągu roku obrotowego ..... dokonano odpisu aktualizującego w wysokości : ..... zł (Dane wierzytelności). Zaktualizowano również wartość odpisu dot. należności wątpliwych wyrażonych w walutach obcych o kwotę: ..... zł.

#### **IV.11 UPADŁOŚĆ**

Wnioskodawca oświadcza, że nie znajduje się w stanie upadłości, ani nie został zgłoszony wniosek o zgłoszenie upadłości.



## V TECHNOLOGIA PRODUKCJI I WYKORZYSTANIE MOCY PRODUKCYJNYCH

### V.1..RZECZOWA STRUKTURA PRODUKCJI

Tabela V-1 Procentowy udział produkcji z podziałem na asortyment

Sprzedaż sera / wyrobu seropodobnego w 2009 roku (w kg i w PLN)						
<i>l.p.</i>	<i>wyszczególnienie</i>	<i>ilość w kg</i>	<i>udział % (ilościowo)</i>	<i>średnia cena</i>	<i>wartość</i>	<i>udział % (wartościowo)</i>
1	Sery twarde / żółte / podpuszczkowe (gouda, edamski, morski, podlaski, salami, zamojski, bałtycki, łowicki, adamer)					
2	Wyroby sero-podobne twarde (typu gouda, edamski, morski, podlaski, salami, zamojski, bałtycki, łowicki, adamer)					
3	Ser tarty do pizzy					
4	Ser typu camembert					
<b>Razem</b>						

Sprzedaż sera / wyrobu seropodobnego w 2010 roku (w kg i w PLN)						
<i>l.p.</i>	<i>wyszczególnienie</i>	<i>ilość w kg</i>	<i>udział % (ilościowo)</i>	<i>średnia cena</i>	<i>wartość</i>	<i>udział % (wartościowo)</i>
1	Sery twarde / żółte / podpuszczkowe (gouda, edamski, morski, podlaski, salami, zamojski, bałtycki, łowicki, adamer)					
2	Wyroby sero-podobne twarde (typu gouda, edamski, morski, podlaski, salami, zamojski, bałtycki, łowicki, adamer)					
3	Ser tarty do pizzy					
4	Ser typu camembert					
<b>Razem</b>						

Sprzedaż sera / wyrobu seropodobnego w 2011 roku (w kg i w PLN)						
<i>l.p.</i>	<i>wyszczególnienie</i>	<i>ilość w kg</i>	<i>udział % (ilościowo)</i>	<i>średnia cena</i>	<i>wartość</i>	<i>udział % (wartościowo)</i>
1	Sery twarde / żółte / podpuszczkowe (gouda, edamski, morski, podlaski, salami, zamojski, bałtycki,					

	łowicki, adamer)					
2	Wyroby sero-podobne twarde (typu gouda, edamski, morski, podlaski, salami, zamojski, bałtycki, łowicki, adamer)					
3	Ser tarty do pizzy					
4	Ser typu camembert					
<b>Razem</b>						

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

## V.2..GŁÓWNE PROCESY PRODUKCYJNE

Spółdzielnia „Serownia” stosuje w procesie wytwórczym trzy główne technologie odnoszące się do:

- produkcji wyrobów sero-podobnych dojrzewających
- produkcji serów podpuszczkowych dojrzewających
- produkcji serków pleśniowych typu camembert

Wyrób sero-podobny od sera żółtego odróżnia wykorzystanie do produkcji soi lub tłuszczu roślinnych zamiast zwierzęcych, mleka w proszku, skrobi pszennej, przez co jest on mniej twardy i bardziej „ciagnący”, zawiera również więcej cholesterolu. Ser tarty typu powstaje według technologii wyrobu sero-podobnego z dodaniem sera włoskiego typu mozzarella, dodatkowo na ostatnim etapie ma miejsce proces tzw. tarcia sera na drobniutkie kawałeczki, które następnie są umieszczane w specjalnych opakowaniach.

### Opis procesu produkcyjnego

Spółdzielnia „Serownia” dysponuje odpowiednimi liniami produkcyjnymi oraz zapewnia należyte warunki do produkcji i przechowywania wyrobów oraz składników użytych w procesie wytwarzania. Dzięki temu produkowane wyroby uzyskują wysoką jakość zgodną z przyjętymi normami i recepturami. Poniżej omówiono trzy oddzielnie procesy wytwórcze grup produktów, o których wspomniano w poprzednim akapicie.

#### I. Technologia produkcji serów podpuszczkowych dojrzewających oraz wyrobów seropodobnych dojrzewających

##### A. Surowce i dodatki

- mleko surowe
- mleko zagęszczone (z mikrofiltracji i ultrafiltracji)
- tłuszcz roślinny jako zamiennik tłuszczu mlecznego (zwierzęcego)\*
- woda pitna
- chlorek wapniowy
- podpuszczka w płynie
- azotan potasowy
- farba do sera
- sól
- zakwas ze szczepionek i koncentratów bakterii mlekowych

##### B. Pomieszczenia

- tankownia
- aparatownia
- warzelnia
- prasownia
- solownia
- dojrzewalnia klimatyzowana
- pomieszczenie do prowadzenia zakwasów
- pomieszczenie magazynujące

#### C. Urządzenia i sprzęt

- tanki
- pasteryzator
- wirówka
- homogenizator
- wanny lub kotły serowarskie z pełnym wyposażeniem do krojenia skrzepu, mieszania oraz wstępnego prasowania
- stoły serowarskie
- formy
- chusty serowarskie
- urządzenia do wstępnego prasowania masy serowej
- prasy
- mateczniki do prowadzenia zakwasów
- pojemnik do wody używanej do rozcieńczenia gęstwy serowej
- pojemnik do serwatki
- urządzenie do mycia form, prania i suszenia chust
- urządzenia do transportu wewnętrznego
- baseny solankowe
- palety (kontenery) do solenia serów
- półki do ociekania serów
- półki do dojrzewania serów
- półki do dojrzewania serów (deski pokostowane i lakierowane)
- regały lub palety do dojrzewania serów
- urządzenia do powlekania serów
- waga dziesiętna
- pompy
- sprzęt kontrolno-laboratoryjny
- sprzęt pomocniczy

Proces produkcji serów podpuszczkowych obejmuje następujące fazy:

1. Przygotowanie mleka do przerobu
2. Przygotowanie zakwasu
3. Dodatek zakwasu lub koncentratu bakterii fermentacji mlekowej
4. Przygotowanie podpuszczki lub innych preparatów enzymatycznych
5. Zaprawianie mleka podpuszczką lub innymi preparatami enzymatycznymi
6. Obróbka skrzepu i gęstwy
- 6A. Formowanie wyrobów sero-podobnych
7. Formowanie
8. Ociekanie i prasowanie

9. Znakowanie
10. Solenie
11. Dojrzewanie i pielęgnacja
12. Ocena i przygotowanie serów do wysyłki
13. Przechowywanie

W dalszej części przedstawiono charakterystykę poszczególnych faz procesu produkcyjnego. [...]

Źródło:

1. Spółdzielnia „SEROWNIA”, Tytuł dok. „.....”, Data wydania: .....
2. Spółdzielnia „SEROWNIA”, Tytuł dok. „.....”, Data wydania: .....

## II. Technologia produkcji serów miękkich typu camembert

Poniższy opis technologii podano w formie skróconej. Objęta niniejszym projektem nowa inwestycja dotyczy głównie udoskonalenia produkcji serów twardych, dlatego poniższe dane są przedstawione wyłącznie do informacji.

[...]

Źródło: Spółdzielnia „SEROWNIA”, Tytuł dok. „.....”, Data wydania: .....

Stałym ogniwem łańcucha produkcji jest wewnętrzna kontrola, obejmująca stadia od sprawdzenia jakości surowców pod kątem składników poprzez kontrolę międzyoperacyjną do kontroli jakości produktu końcowego przed jego wysyłką i sprzedażą. Jeżeli jest to niezbędne, Serownia zleca również prowadzenie badań obowiązkowych instytucjom państwowym, takim jak SANEPID czy Państwowa Inspekcja Sanitarna.

Niniejszy projekt w części związanej z inwestycjami w produkcję ma przede wszystkim na celu unowocześnienie procesu wytwórczego tj. procesy mikrofiltracji i ultrafiltracji mleka, umożliwiającego następnie produkcję serów podpuszczkowych z mleka zagęszczonego o podwyższonej zawartości kazeiny. Obecna linia technologiczna jest już nieco przestarzała, maszyny cechuje duży stopień awaryjności. Zastosowana instalacja będzie wykorzystywać najnowsze rozwiązania w tym zakresie dostępne na rynku.

## V.3..MOCE PRODUKCYJNE

Unowocześnienie procesów produkcyjnych pozwoli spółce Serownia nie tylko udoskonalить dotychczasowe wyroby w postaci serów twardych, ale przede wszystkim w pełni wykorzystać potencjał firmy znacznie zwiększając moce produkcyjne (szacuje się, że będzie to zwiększenie o .....%). W poniższej tabeli znajduje się zestawienie zmian mocy produkcyjnych przed i po zakończeniu inwestycji z podziałem na poszczególne linie produkcyjne.

**Tabela V-2 Zestawienie aktualnych mocy produkcyjnych oraz planowanych po zakończeniu operacji**

	Aktualnie*	Po inwestycji
Linia produkcyjna	kg na zmianę	kg na zmianę

Sery twarde i wyroby seropodobne		
<b>Suma:</b>		

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

#### **V.4..POZIOM TECHNOLOGII:**

Główną inwestycją wnioskodawcy były roboty remontowo-budowlane oraz zakup i modernizacja maszyn i urządzeń w celu częściowego dostosowania zakładu do wymogów Rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dn. 05.07.2002r. (Dz. U. Nr 117, poz. 1011) w sprawie szczegółowych warunków weterynaryjnych wymaganych w pozyskiwaniu, przetwórstwie, składowaniu i transporcie mleka oraz przetworów mlecznych. Przedsięwzięcie to stanowiło część harmonogramu naprawczego, którego realizacja przyczyni się do całkowitego dostosowania firmy do wymogów UE, co z kolei w znaczny sposób zwiększyło wydajność i jakość produkowanego sera (skalę produkcji) oraz zmniejszyło jej koszty jednostkowe.

Nakłady inwestycyjne w ..... r. wyniosły ..... PLN, w tym:

- 1) modernizacja mleczarni – ..... PLN
- 2) zakup środków trwałych – ..... PLN
- w tym: - środki transportu – ..... PLN
- maszyny i urządzenia – ..... PLN
- spłata nieruchomości – ..... PLN

W ramach projektu wnioskodawca planuje dokonać kolejnego etapu unowocześnienia produkcji polegającego na wprowadzeniu nowej technologii produkcji serów podpuszczkowych z mleka zagęszczonego o podwyższonej zawartości kazeiny z zastosowaniem unikalnej w skali kraju nowej metody mikrofiltracji.

Jako inwestycje w nowe technologie można zakwalifikować następujące zakupy:

- Zbiornik do podgrzewania tłuszczu z wyposażeniem
- System chłodzenia mleka i śmietany
- Sprzęt kontrolno-pomiarowy do kontroli procesów produkcyjnych
- Wózek-prasa do wstępnego i końcowego prasowania serów
- Pompa homogenizująca
- Specjalistyczne środki transportu – ciągnik siodłowy z naczepą-cysterną do przewozu surowca i przyczepą-chłodziarką do przewozu wyrobów gotowych.

W procesie mikrofiltracji mleka odtłuszczonego do permeatu przechodzą białka serwatkowe, laktoza i sole mineralne, co powoduje, że skład permeatu jest mocno zbliżony do składu serwatki słodkiej i może być traktowany jako „idealna serwatka słodka” ze względu na następujące korzystne właściwości:

- Zawiera natywne białka serwatkowe
- Zawiera znikome ilości tłuszczu
- Zawiera minimalne ilości bakterii
- Nie zawiera makropeptydów tworzących się przy dodawaniu podpuszczki
- Nie zawiera dodatków takich jak np. saletra
- Posiada słodki smak

Zastosowanie tego procesu w produkcji serów pozwala zmniejszyć ilość kłopotliwej serwatki kwaśnej o 20 %. Uzyskany w wyniku zagęszczania koncentrat mleka o podwyższonej zawartości kazeiny charakteryzuje się stałym składem w ciągu całego roku. Niezmiennność składu chemicznego oraz podwyższona zawartość białka kazeinowego zapewniają uzyskanie następujących korzyści technologiczno-ekonomicznych:

- Zwiększenie wydajności istniejących urządzeń serowarskich oraz obróbki mleka i serwatki
- Zapewnienie stałych parametrów uzyskanego produktu
- Zmniejszenie zapylenia serwatki
- Niewielkie zwiększenie wydatku
- Zmniejszenie kosztów eksploatacyjnych.

Zastosowanie procesu mikrofiltracji do frakcjonowania białek mleka jest korzystnym rozwiązaniem w optymalizacji kosztów eksploatacyjnych linii serowarskich oraz zapewnia wysoki, jednorodny standard uzyskiwanych produktów. Dodatkowym korzystnym aspektem zastosowania tego procesu jest zmniejszenie ilości serwatki kwaśnej i uzyskanie wysokiej jakości serwatki słodkiej.

Źródło: GEA Process Engineering , „Frakcjonowanie białek mleka metodą mikrofiltracji”, strona: <http://www.geape.pl/pepo/cmsdoc.nsf/WebDoc/webb8fufg2> , dostęp z dn. 19-05-2011 r.

Wszystkie zakupy pozwolą na zwiększenie wydajności linii produkcyjnych. Szczegółowy opis charakteru planowanych zmian znajduje się w punkcie VIII.4 niniejszego dokumentu. Parametry poszczególnych maszyn i urządzeń przedstawiono w zestawieniu ofert dostawców, stanowiącym załącznik do wniosku o wsparcie.

#### **V.5.. WAŻNIEJSZE PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNE ZREALIZOWANE W OKRESIE 3 OSTATNICH LAT**

W ciągu ostatnich 3 lat Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”, nie przeprowadził większych przedsięwzięć inwestycyjnych, poza drobniejszymi zakupami stanowiącymi głównie inwestycje o charakterze odtworzeniowym. Aktualna baza produkcyjna i magazynowo-transportowa wymaga unowocześnienia w celu zwiększenia wydajności produkcji, poprawienia jakości wyrobów oraz zwiększenia atrakcyjności oferty przedsiębiorstwa.

## VI RYNEK I MARKETING

### VI.1. ANALIZA RYNKU

#### VI.1.1 Wielkość i wartość rynków

Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” jest podmiotem prowadzącym działalność na hurtowym rynku serów w Polsce – w zależności od asortymentu, udział Spółdzielni w krajowym rynku jest stosunkowo niewielki.

Spółdzielnia działa w głównie w dwóch sektorach przemysłu spożywczego:

- Sery twarde (gouda, edamski, morski, podlaski, łowicki, bałtycki, salami, zamojski, adamer) i wyroby seropodobne;
- Sery miękkie typu camembert

Pod względem rodzaju nabywców „Serownia” prowadzi działalność produkcyjną w następujących odmianach:

- z przeznaczeniem dla pośredników handlowych (hurtowni),
- z przeznaczeniem dla punktów odbioru detalicznego (sklepy).

Nabywcami produktów są odbiorcy hurtowi w ilości ok. .... hurtowni oraz punkty odbioru detalicznego (sklepy) w ilości ok. .... sklepów. Zaliczają się do nich przede wszystkim hurtownie lokalne i regionalne oraz lokalne i regionalne sklepy detaliczne spożywcze.

### ANALIZA RYNKU SERÓW

Ser to wyrób wielogatunkowy. Z punktu widzenia technologii wytwarzania skrzepu, sery dzielimy na podpuszczkowe, zwarowe, kwasowe oraz kwasowo - podpuszczkowe. W Polsce, pod względem zawartości tłuszczu sery można podzielić na śmietanowe (zawierające ponad 50% tłuszczu), pełnotłuste (zawierające nie mniej niż 45% tłuszczu), tłuste (nie mniej niż 40% tłuszczu), półtłuste (minimum 20%) i sery chude (mniej niż 10%). Ze względu na konsystencję, która uzależniona jest od zawartości wody, sery możemy podzielić na sery twarde (Emmentaler, Parmezan), półtwarde (Gouda, Cheddar, Edam), miękkie (Camembert, Brie) i półmiękkie (Feta, Mozzarella).<sup>1</sup>

W Polsce na tle krajów rozwiniętych spożycie sera było stosunkowo niskie, jednakże w ostatnich latach wykazuje wyraźną tendencję wzrostową. Wpływ na zwiększenie konsumpcji serów mają z pewnością argumenty zdrowotne. Wyroby te zawierają niezbędne dla prawidłowego rozwoju i funkcjonowania organizmu składniki odżywcze. Największą popularnością na polskim rynku cieszą się sery żółte (twarde) oraz sery białe. Stosunkowo najmniej popularne są wciąż serki miękkie (pleśniowe „camembert” i feta).<sup>2</sup>

Od dłuższego czasu coraz większą rolę w polskim handlu odgrywają sery twarde podpuszczkowe. Według danych Sparks Polska produkcja serów podpuszczkowych w Polsce rosła w tempie 8% (w 2005 r.) i 8% (w 2006 r.). W 2006 roku wyniosła 257 tys. ton, ale w 2007 roku już spadła do 255 tys. ton.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Tomasz Masal, „Serowy rynek”, HURT & DETAL Nr 2 (36) / 2009, link:

[http://www.hurtidetel.pl/magazine\\_more.php/ed\\_id.49/aid.831/title.Serowy-rynek/](http://www.hurtidetel.pl/magazine_more.php/ed_id.49/aid.831/title.Serowy-rynek/)

<sup>2</sup> Tomasz Masal, dz.cyt.

<sup>3</sup> Janusz Górski, „Z nożem na gardle”, Forum Mleczarskie Handel 2/2008 (27), link: <http://www.forummleczarskie.pl/RAPORTY/002/rynek-serow-zoltych-z-nozem-na-gardle/>



W raporcie spółdzielni AC Nielsen pt. „Rynek produktów mlecznych za okres grudzień 2007 - listopad 2008” można przeczytać, iż w okresie tym sprzedano 73,1 tys. ton sera żółtego za łączną kwotę 1,39 mld złotych. Obroty wzrosły o 8,8%, natomiast ilościowo kupiono go mniej o 3,2%. Najwyższe udziały zarówno ilościowe, jak i wartościowe w rynku serów żółtych odnotowały sery typu Gouda - odpowiednio 30,5% i 28,2%. Za nimi uplasował się ser Edamski, którego sprzedaż w ujęciu ilościowym wyniosła 14,5%, a wartościowym 14,6%. Kolejnym popularnym serem okazał się ser Salami - uzyskał odpowiednio 7,2% i 7,4%. Za nim znalazły się takie odmiany, jak podlaski, wędzony oraz ser typu emmentaler. Sprzedaż sera żółtego w supermarketach stanowiła w badanym okresie 42% udziałów wartościowych, przy wzroście o 2,1%, a w hipermarketach 29% udziałów. Widać więc, że nowoczesny kanał sprzedaży odgrywa tu nie małą rolę.<sup>4</sup>

Z kolei w okresie od grudnia 2009 do listopada 2010 ogólna sprzedaż serów w Polsce wyniosła ponad 361 tysięcy kg serów, co stanowiło równowartość ok. 4,7 miliarda złotych. Konsumenci najchętniej wybierali sery białe (34,3% udziału w sprzedaży wartościowej wszystkich serów) oraz żółte (31,9%). Na dalszych pozycjach znalazły się serki świeże (16,3%), sery topione (12%) oraz pleśniowe (5,5%). Jak czytamy w raporcie AC Nielsen pt. „Rynek produktów mlecznych” (za okres jw.) „do wzrostu sprzedaży zarówno wartościowej, jak i ilościowej całego rynku serów w analizowanym okresie przyczyniły się przede wszystkim segmenty serów żółtych i serków świeżych, które rekompensują spadki, jakie obserwujemy dla pozostałych typów serów.”<sup>5</sup>

Kategoria Segment	Wielkość Sprzedaży w 1000 kg udziały ilościowe		Zmiana (% / p%)	Wartość Sprzedaży w 10 000 PLN udziały wartościowe		Zmiana (% / p%)
	Grudzień'08 - Listopad'09	Grudzień'09 - Listopad'10		Grudzień'08 - Listopad'09	Grudzień'09 - Listopad'10	
Sery żółte	77 278,0	84 189,4	8,9	134 269,3	152 428,8	13,5
Ser Gouda	32,9	31,0	-1,9	30,1	28,8	-1,3
Ser Wędzony	2,7	3,5	0,8	3,2	3,9	0,7
Ser Edamski	12,9	12,3	-0,5	12,7	12,0	-0,7
Ser Podlaski	5,0	4,5	-0,5	4,9	4,3	-0,5
Ser Salami	6,8	8,0	1,1	7,1	8,3	1,2
Ser Emmentaler	2,5	3,2	0,8	2,7	3,4	0,7
Ser Maazdamer	2,0	2,3	0,3	2,7	2,9	0,2
Ser Parmezan	0,1	0,1	0,0	0,4	0,5	0,1
Inne	35,2	35,1	-0,1	36,3	35,9	-0,4
Sery żółte						

Tabela „Sprzedaż serów żółtych w okresie grudzień 2008 – listopad 2010”, Rynek produktów mlecznych, Agro, s. 11

Jak wynika z powyższej tabeli rynek serów, w tym zwłaszcza segment serów twardych, rozwija się w tempie kilku, kilkunastu procent rocznie. Sery żółte zyskują w naszym kraju na znaczeniu, choć kiedyś traktowane były jako produkt najtańszy. Atuty, na które konsumenci zwracają uwagę, to smak, wygląd i jakość. Podkreślić należy, iż rynek serów żółtych (podpuszczkowych) jest bardzo urozmaicony. W czasie dojrzewania zachodzą w tych wyrobach złożone procesy biochemiczne rozkładu laktozy, białek, tłuszczów, prowadzące do powstania charakterystycznej dla każdego gatunku konsystencji, oczkowania oraz smaku i zapachu. Stąd też producenci starają się wyszukać jedną lub więcej z cech charakterystycznych dla sera swojej produkcji znakując go często odrębną nazwą handlową np. holenderski, szwajcarski, w tym edamski, gouda, emental ski.<sup>6</sup>

Sery żółte mają bardzo wysoką sprzedaż. Polacy wydali na nie w okresie od października 2007 r. do września 2008 r. niemal 1,39 mld zł. Konsumenci coraz chętniej sięgają po sery z wyższej półki. Największą popularnością cieszą się następujące gatunki serów: Gouda, Edamski, Salami, Podlaski, Wędzony, Emmentaler, Maazdamer i Parmezan. W podanej powyżej kolejności kształtują się udziały w

<sup>4</sup> Tomasz Masal, dz.cyt.

<sup>5</sup> Małgorzata Cichecka, „Rynek produktów mlecznych”, AGRO Industry 1/2011 (1) ZIMA/WIOSNA 2011, s. 10 i n.

<sup>6</sup> Tomasz Masal, dz.cyt.



rynku serów żółtych, przy czym najwyższe udziały w wielkości sprzedaży wynoszą prawie 30%. Do popytu szybko dostosowują się krajowi producenci serów. Bardzo duży wybór tego typu produktów ma SM Mlekoop, który prowadzi produkcję w ZPM Kolno, ZPM Mrągowo i ZPM Sejny. Wśród serów typu szwajcarskiego są Koldamer, Królewski z Kolna, Kurpiowski, Ostamer, Kormoran, Kamedulski, Kresowiak i Sejdamer. Sery typu holenderskiego z Mlekoopu to: Gouda, Mini Gouda, Morski, Podlaski, Kurpianka, Edam, Country, Edam Mrągowo, Mrągowski, Żółty Mazur, Edamski, Zamojski i Łowicki. Grupa Polmlek pod marką Warmia ma ser Mlekdamer i Salami, a wśród serów dojrzewających: Gouda, Edamski, Morski, Podlaski, Lidzbarski, Zamojski, a także sery EKO-Kwidzyń. Grupa Mlekovita według podziału na sery typu szwajcarskiego i holenderskiego produkuje sery: Sokół Maazdamer, Ementaler, Prymus oraz Dziurdamer, a także Gouda, Podlaski, Edamski, Mini Edam, Kasztelański, Morski, Mazowiecki, Tylżycki, Salami, Walenty, Gouda z ziołami.<sup>7</sup>

Od kilku lat na rynku dużą popularnością cieszą się wyroby seropodobne, które powstają na bazie tłuszczów roślinnych i zawierają większe ilości cholesterolu. Wyglądem i smakiem niewiele różnią się od tradycyjnych serów twardych, na ich korzyść przemawia głównie cena. Bardzo często konsumenci mają problem z rozróżnieniem gatunku danego wyrobu, ponieważ producenci nie zawsze jasno zaznaczają w opisie, że oferowany przez nich produkt nie jest typowym serem żółtym, lecz właśnie produktem seropodobnym. Paradoksalnie właśnie ów niedoinformowanie ma wpływ na decyzje podejmowane przez konsumentów, którzy, będąc świadomym faktycznego składu danego wyrobu, wybraliby droższy ser żółty od produktu seropodobnego. Mimo to są one masowo kupowane głównie ze względu na nie do końca uczciwe działania restauracji i sklepów. Jak podkreśla Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, wyrób seropodobny nie jest produktem mlecznym w rozumieniu obecnych przepisów, właśnie ze względu na częściowe zastąpienie tłuszczu zwierzęcego tłuszczem roślinnym. Brakuje też oficjalnych danych odnośnie produkcji tego typu wyrobów w ostatnich latach. Ostatnie informacje pochodzą z okresu sprzed 6-7 lat: wówczas w 2004 roku produkcja serów żółtych w Polsce wyniosła 219 tys. ton, zaś w roku następnym - ok. 235 tys. ton, z czego 80-85 tys. trafiło za granicę.<sup>8</sup>

Spółdzielnia „Serownia” również odnotowała zwiększone zapotrzebowanie na wyroby seropodobne. Z tego tytułu też stał się on priorytetem w produkcji. Obok niego bardzo dużym zainteresowaniem cieszy się ser tarty do pizzy, który także powstaje na bazie produktu seropodobnego. Wiórki do pizzy są produktem seropodobnym z dodatkiem tłuszczu roślinnego o właściwościach zbliżonych do sera mozzarella (jest dodawana jako składnik), zachowana jest podobna topliwość i rozciągliwość. Sprawdza się dobrze jako główny składnik każdej pizzy, czy zapiekanki itp. Cieszy się dużym zainteresowaniem podmiotów prowadzących działalność gastronomiczną.<sup>9</sup>

Dynamika wzrostu rynku serów zależy od sytuacji makroekonomicznej, jej polepszenie zwykle pozwala na zwiększenie konsumpcji w gospodarstwach domowych. Rozwój rynku serów w Polsce wymaga ogromnych inwestycji - w rozwój produktów, bazę wytwórczą, sieć dystrybucji, reklamę. W tym kierunku idzie też niniejszy projekt SM Serownia.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Katarzyna Błaszczak Inquiry, Katarzyna Teleżyńska, „Raport - Rynek produktów mlecznych”, link: <http://poradnikhandlowca.pl/archiwum/01-2009.Raport---Rynek-produktow-mlecznych.Rok-2009.20.268.html>

<sup>8</sup> Sabina Stodolak, „Uwaga – Produkt seropodobny”, link: <http://jejkuchnia.pl/uwaga-produkt-seropodobny>; Raport „Konsument na rynku artykułów żywnościowych (W świetle wyników kontroli produktów mlecznych, mięsnych, rybnych i miodu)”, Warszawa, grudzień 2009, UOKIK, link: <http://www.uokik.gov.pl/download.php?id=430>; „Produkty seropodobne nie mogą być nazywane serem”, Puls Biznesu, pb.pl, 02.12.2005, link: <http://www.pb.pl/Default2.aspx?ArticleId=21595C54-0286-4FE7-A9CF-81D48141966A>

<sup>9</sup> Sery tarte: <http://www.osmskierniewice.pl/ser-pizza.php>

<sup>10</sup> Tomasz Masal, dz.cyt.

## VI.1.2 Konkurencja

Według Instytutu Badawczego Focus Research Polska, monitorującego promocje w gazetkach sieci handlowych, spośród promujących się w okresie styczeń - październik 2008 producentów sera żółtego w czołówce znajdują się SM Spomlek (8,2%), SM Mlekovita (7,7%) oraz Polmlek (7,4%). Z kolei dane za rok następny pokazują nieco inną strukturę dostawców (por. tabela poniżej).

**Tabela VI-1 Udział głównych dostawców sera twardego i miękkiego na rynku detalicznym w 2009-2010 r.**

Sery żółte		Sery miękkie (sery pleśniowe, feta, mozzarella, tarte)	
Marka	Udział (%) w rynku	Marka	Udział (%) w rynku
Hochland	22,1	Turek - Brie	14,9
Mlekovita	14,5	Favita - Mlekovita	14,1
Łowicz OSM	7,3	Turek- Camembert	12,5
Turek	6,4	Valbon - Camembert	11,0
Ostrowia	6,3	Valbon - Brie	9,8
Warmia	6,2	Apetina - Arla	8,9
Włoszczowa OSM	5,6	President - Brie	7,7
Mlekovita	4,7	President - Camembert	6,7
Bakoma	4,4	Mozzarella - Zottarella - Zott	6,3
Krasnystaw	4,0	Mozzarella - Hochland	6,0
Rolmlec	3,4	Lazur	4,8
Ryki OSM	3,0	Mozzarella - Mlekovita	4,8
Mońki OSM	2,5	Sekret Mnicha - Brie	4,7
President	2,2	Valbon - Bleu	4,1
Inne	5,8	Sekret Mnicha - Camembert	3,8
		Fetiko do sałatek - Hochland	3,6
		Rokpol	3,1
		Mozzarella - Candia	2,6
		Mozzarella - Santa Lucia - Galbani	2,5

Źródło: TGI, MB SMG/KRC, dane za okres I 2009-XII 2009 Pozostałe marki uzyskały poniżej 2 proc. Wskazań cyt. za: „Rynki produktów - Żółte warte 1,35 mld zł”, DETAL Dzisiaj, 26.04.2010, link: <http://www.detaldzisiaj.com.pl/article/rynki-produktow-zolte-warte-135-mld-zl>

SM „Serownia” posiada stałą grupę odbiorców, lecz z uwagi na przestarzały park maszynowy ma trudności z przebicciem się na rynku krajowym. Konkurencja – jak można się przekonać z lektury powyższej tabeli – nie bardzo silna, jeśli chodzi o producentów krajowych. Ostatnie dane wskazują, że rośnie także stopniowo ilość serów pochodzących z importu.

Na polski rynek sprowadzane są sery podpuszczkowe firm francuskich: Eurial Poitouaine, Lactalis, GLAC., UCFC, Ermitage, Renard Gillard, LFO., Mont Joux, Th. Reaux, Entremont. Sery z Włoch pochodzą z firm Zanetti, Isola Fresco, Castelli, Virgilio, Zarpellon, Albiero. Sery niemieckie z reguły pochodzą z zakładów Käseerei Champignon i Bayernland, a austriackie – z Schärtinger i Berglandmilch. Podpuszczkowe sery z Danii dostarcza Arla Foods, Nordex i Uhrenholt. Wśród serów holenderskich spotkać możemy na półkach sery firm Friesland, Westland, Uniekaas, Henri Willig, Veldhuyzen, Vergeer. Sery szwajcarskie pochodzą natomiast z firm Fromalp i Lustenberger+Durst. Sery hiszpańskie przyjeżdżają z dojrzewalni firm IQC Rocinante i El Pastor, a irlandzkie z magazynów firmy Dairy Gold. Angielskie specjalizują: Dairy Crest, Ford Farm, Wyke Farms, Clawson, a belgijskie – Campina.

Na krajowym rynku detalicznym do najpotężniejszych konkurentów Serownia należy zaliczyć m.in. Mlekovitę. Sukces swój marka ta zawdzięcza intensywnej kampanii promocyjnej w środkach masowego przekazu, na którą stosunkowo rzadko decydują się producenci serów żółtych. Innym ważnym graczem

jest firma Mlekpól (SM), która cieszy się opinią producenta wyrobów o bardzo wysokiej jakości. Na jej dobrą opinię wpłynęła polityka firmy, której założeniem było unikanie sprzedaży wyrobów seropodobnych, na co decydowało się wielu drobnych producentów z sektora MŚP. Innym ważnym konkurentem jest Polmlek, która w ciągu 8 lat zbudowała silną grupę kapitałową i powiększyła pierwotną sprzedaż niemal 4-krotnie, do 6,7% w 2008 r. Znaczący wpływ na taki stan rzeczy ma ciągła obecność w mediach oraz uatrakcyjnianie opakowań w kierunku serów twardych plasterkowych.<sup>11</sup>

Posiadające obecnie najsilniejszą pozycję firma Hochland Polska oferuje sery ze wszystkich ważnych segmentów rynku. W aktualnej ofercie spółdzielni znajdują się sery topione w krążkach, plasterkach, bloczkach i pudełkach plastikowych (do smarowania), sery pleśniowe, sery żółte w plasterkach, sery kremowe twarogowe, ser typu mozzarella, kremy do smarowania pieczywa oraz Hochland Fetikos do sałatek i do smarowania. Duży wybór tego typu produktów posiadają także m.in. SM Mlekpól, Grupa Mlekovita, SM Ostrowia, koncern Hochland, Spomlek, Bongrain Polska, Lactalis Polska, Polmlek oraz Arla Foods.<sup>12</sup>

Spółdzielnia Serownia należy zdecydowanie do mniejszych producentów sera i z tego tytułu nie jest w stanie konkurować z rynkowymi potentatami. Posiadane przez niego zasoby osobowe, techniczne i finansowe oraz działania marketingowe są niewystarczające dla ugruntowania silnej pozycji rynkowej. Z tego tytułu wnioskodawcę porównać należy szczegółowo raczej z trzema innymi, drobnymi mleczarniami lokalnymi, specjalizującymi się w podobnym asortymencie.

Spśród konkurentów na rynku lokalnym do najważniejszych należą:

- Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w ..... (powiat .....), ul. .... - istnieje od ..... roku i oferuje masło oraz sery twarde w następujących odmianach: .....
- Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w ..... (powiat .....), ul. .... - istnieje od ..... roku i oferuje .....
- Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w ..... (powiat .....), ul. .... - istnieje od ..... i oferuje .....

Przeprowadzono analizę kluczowych czynników sukcesu, w której punktem odniesienia są wybrani konkurenci z sektora, w naszym przypadku trzy firmy konkurujące w sektorze produkcji i sprzedaży serów twardych, działające na rynku lokalnym i regionalnym - OSM 1, OSM 2 i OSM 3.

W każdym punkcie zastosowano ocenę w skali od 1 do 10.

	<i>Oferta</i>	<i>Jakość</i>	<i>Technologia</i>	<i>Cena</i>	<i>Promocja</i>
SM „Serownia”					
OSM 1					
OSM 2					
OSM 3					

Oferta SM „Serownia” wśród produktów konkurencji wyróżnia się ..... Udział w rynku krajowym serów żółtych wnioskodawcy wynosi mniej niż .....% (..... kg w ..... r.), natomiast udział w rynku lokalnym jest trudny do oszacowania ze względu na brak danych statystycznych dotyczących sprzedaży sera żółtego w poszczególnych województwach.

<sup>11</sup> Janusz Górski, „Z nożem na gardle”, Forum Mleczarskie Handel 2/2008 (27), s. 1-3, link: <http://www.forummleczarskie.pl/RAPORTY/002/1/rynek-serow-zoltych-z-nozem-na-gardle/>

<sup>12</sup> Tomasz Masal, dz.cyt.

Bardzo duże rozdrobnienie konkurencji umożliwia prowadzenie ostrej walki cenowej, zwłaszcza pomiędzy drobniejszymi producentami sera. Duży wpływ na sprzedaż ma również wielkość odbieranych dostaw od Serowni. Odbiorcy zakupujący znaczące partie towaru otrzymują marże. Konkurencja występująca w branży może prowadzić do obniżenia marż uzyskiwanych na sprzedaży lub utraty części odbiorców. Innym elementem ryzyka są też praktyki stosowane przez niektóre organizacje skupiające po kilka lub kilkanaście hurtowni, które bazują na standardzie ofert przetargowych wg. najniższej ceny. Jest to sytuacja wynikająca z konsolidacji rynku hurtowego. Przedsiębiorstwo będzie starało się jednak walczyć z konkurencją, prowadząc działania mające na celu umocnienie pozycji rynkowej, m.in. przez dostarczanie towarów i produktów o wysokiej jakości, stałe dostosowywanie oferty handlowej do potrzeb odbiorców, poszerzanie asortymentu itp. Ponadto firma pracuje nad rozwojem posiadanej bazy produkcyjnej, umożliwiającą wprowadzenie do sprzedaży nowego typu sera podpuszczkowego o podwyższonej zawartości kazeiny. W tym celu planuje realizację niniejszego projektu, żeby móc dołączyć do gamy producentów oferujących innowacyjne w skali kraju wyroby serowe.

### VI.1.3 Dostawcy

- Dostępność surowca

Surowce do produkcji sera są ogólnodostępne na rynku regionalnym i krajowym. Dostawcy to zarówno lokalne, jak również ogólnopolskie firmy związane z zaopatrzeniem branży serowarskiej (podpuszczka, sól, worki do sera). Surowiec podstawowy do produkcji (mleko surowe) skupowany jest zarówno od lokalnych gospodarstw rolnych, jak również od lokalnych mleczarni i spółek rolnych.

- Umowy długoterminowe z producentami rolnymi

Tabela poniżej jest zestawieniem umów długoterminowych z producentami rolnymi.

Lp	Nazwisko i imię	Adres
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		

24		
25		

Umowy z producentami rolnymi opiewają łącznie na dostawy ..... litrów mleka rocznie.

- Współpraca z grupami producentów rolnych – aktualnie „Serownia” nie prowadzi współpracy z takowymi grupami
- Główni dostawcy i ich udział w dostawach ogółem

Podstawowym surowcem do produkcji sera żółtego jest mleko. SM „Serownia” kupuje mleko zarówno od lokalnych prywatnych gospodarstw rolnych, jak również od mleczarni i spółek rolnych w regionie. Dostawy mleka surowego stanowią ponad ..... % wartości ogółu dostaw. Pozostali dostawcy to dostawcy materiałów takich jak podpuszczka, worki do sera czy sól; należą do nich zarówno lokalne, jak również ogólnopolskie firmy związane z zaopatrzeniem branży serowarskiej.

dostawy	wartość w ..... r. (w PLN)	udział %	wartość w ..... r. (w PLN)	udział %
surowiec (mleko surowe)				
materiały				
<b>razem</b>		<b>100</b>		<b>100</b>

**Tab. Zestawienie największych dostawców surowca w ..... r. (w PLN)**

I.p.	Dostawca	wartość zakupu	rodzaj zakupu	%
1			mleko surowe	
2			mleko surowe	
3			mleko surowe	
4			mleko surowe	
5			mleko surowe	
6			mleko surowe	
7			mleko surowe	
8			mleko surowe	
9			mleko surowe	
10			mleko surowe	
	Pozostali		mleko surowe	
<b>Ogółem</b>				<b>100,0</b>

**Tab. Zestawienie największych dostawców surowca w ..... r. (w PLN)**

I.p.	Dostawca	wartość zakupu	%	ilość w litrach	%
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
	Pozostali				
<b>Ogółem</b>			<b>100</b>		<b>100</b>

Tab. Zestawienie największych dostawców materiałów w ..... r. i ..... r. (w PLN)

l. p.	Dostawca	rodzaj zakupu	wartość zakupu w 2003r.	%	wartość zakupu w 2004r.	%
1		worki do sera				
2		podpuszczka				
3		sól				
4						
Ogółem				100		100

### VI.1.4 Odbiorcy

- Organizacja dystrybucji w przedsiębiorstwie

Sprzedaż odbywa się poprzez realizację:

- ⇒ dużych zleceń produkcyjnych na dostawę serów,
- ⇒ dostaw do hurtowni w oparciu o bieżące zamówienia,
- ⇒ dostaw do punktów odbioru detalicznego (sklepów),
- ⇒ sprzedaż bezpośrednią producenta prowadzoną w sklepie zakładowym.

	Cecha kanału dystrybucji	Uwagi
Typ kanału	Mieszany (bezpośredni i pośredni)	Zarówno od producenta do klienta, jak również od producenta przez pośredników i dystrybutorów.
Liczba kanałów	Dystrybucja wielokanałowa	Wykorzystanie równolegle wielu typów i struktur kanałów dystrybucji.

Długość kanałów	Długi i krótki	W systemie kilku pośredników (lub jeden) pomiędzy przedsiębiorstwem i klientem lub bezpośredni z klientem.
Szerokość kanałów	Dystrybucja selektywna	Poprzez ograniczoną liczbę celowo wybranych pośredników.
Rodzaj przepływających strumieni	Rzeczowe i finansowe	
Forma integracji uczestników kanału	-kanały konwencjonalne - kontraktowe - korporacyjne	Odrębne podmioty - współpraca w oparciu o kontakty osobiste i umowy.
Rodzaj uczestników	Producent, hurtownik, sieć sklepów, sklepy, konsument	Pośrednik typu: hurtownik, sklep.

▪ Sieć zbytu

Nabywcami produktów w ww. asortymencie są odbiorcy hurtowi w liczbie ok. .... hurtowni oraz punkty odbioru detalicznego (sklepy) w liczbie ok. .... sklepów. Zaliczają się do nich przede wszystkim hurtownie lokalne i regionalne oraz lokalne i regionalne sklepy detaliczne spożywcze.

▪ Główni odbiorcy i ich udział w sprzedaży ogółem

Udział odbiorców hurtowych w wartości sprzedaży wynosi .... %, natomiast udział odbiorców detalicznych – .... %. Przedsiębiorstwo współpracuje także z dwoma sieciami sklepów (m. in. Intermarche). Sieci te są odbiorcami 5% wartości sprzedaży. Popyt nie ulega sezonowym wahaniom.

Zestawienie największych odbiorców sera żółtego w 2003 r. (w PLN)

l.p	Odbiorca	wartość zakupu	%
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10	Pozostali		
	<b>Ogółem</b>		<b>100,0</b>

Zestawienie największych odbiorców sera żółtego w ..... r. (w PLN)

l.p	Odbiorca	wartość zakupu	%
-----	----------	----------------	---

1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	Pozostali		
	<b>Ogółem</b>		<b>100</b>

Biorąc pod uwagę udział poszczególnych odbiorców w sprzedaży firmy SM „Serownia” można stwierdzić, że charakteryzuje ich dość silna koncentracja – dwóch największych odbiorców zapewnia łącznie .... % wartości sprzedaży.

▪ Najczęściej stosowane formy rozliczeń

Forma płatności: bezgotówkowa (przelew); termin płatności: ..... dni.

▪ Zestawienie umów długoterminowych w sprzedaży firmy i ich udział (%)

SM „Serownia” ma podpisane umowy długoterminowe z następującymi odbiorcami sera:

- Spółdzielnia ..... w ..... – umowa na ..... ton sera żółtego miesięcznie; udział sprzedaży dla tego podmiotu wynosił .....% w ..... r.

- Spółdzielnia ..... w ..... – umowa na ..... ton sera żółtego miesięcznie; udział sprzedaży dla tego podmiotu wynosił .....% w ..... r.

Podkreślić należy, że inwestycja będąca przedmiotem Wniosku – o czym była mowa wcześniej – doprowadzi do wzrostu mocy produkcyjnych.

### VI.1.5 Możliwości zbytu planowanej produkcji

Planowana inwestycja przyczyni się do zwiększenia dotychczasowych mocy produkcyjnych.

[ .... Należy zamieścić uzasadnienie, w jaki sposób zakupione maszyny / urządzenia / linie technologiczne przyczynią się do zwiększenia efektywności produkcji. Jeśli nowa inwestycja będzie miała wpływ zarówno na nową produkcję, jak i dotychczasową – należy ten aspekt również ująć w opisie... - DOP. ]

### VI.1.6 Analiza SWOT

Na potrzeby przeprowadzenia analizy SWOT/TOWS wyodrębniono (przedstawione w tabelach poniżej) mocne i słabe strony firmy oraz szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia.



Mocne strony	Słabe strony
1. ....	1. ....
2. ....	2. ....
3. ....	3. ....
4. ....	4. ....

Szanse	Zagrożenia
1. ....	1. ....
2. ....	2. ....
3. ....	3. ....
4. ....	4. ....

### Interpretacja przeprowadzonej analizy SWOT

[...]

## VI.2.PLAN MARKETINGOWY

### VI.2.1 Strategia marketingowa

#### Wybór kierunku strategicznego:

Spółdzielnia powinna rozwijać się w kierunku wykorzystania silnych stron oraz nadarzających się szans w otoczeniu. Firma powinna wkraczać na nowe rynki, zdobywać nowych klientów i rozszerzać swoją działalność również zwiększenie zasięgu dystrybucji dotychczasowych i nowych wyrobów.

#### Misja firmy:

Dostarczenie wysokiej jakości produktów po korzystnej cenie do jak największej rzesz klientów oraz przekonanie ich do konsumpcji serów.

#### Cele strategiczne:

- umocnienie pozycji Spółdzielni jako dostawcy serów na rynek polski w każdym segmencie produktowym, a przede wszystkim w grupie produktów przetworzonych – przez następne 5 lat planuje się zwiększenie udziału w rynku o ok. ....%;
- zwiększenie ilości eksportowanych produktów na eksport w kolejnych latach od zakończenia inwestycji;

- rozszerzenie asortymentu produktów o nowe sery podpuszczkowe, produkowane według innowacyjnej technologii wdrażanej w ramach niniejszego projektu;
- zwiększenie ilości nowych odbiorców dzięki zwiększonym mocom produkcyjnym – cel zostanie osiągnięty po uruchomieniu nowej linii technologicznej do produkcji serów podpuszczkowych. Planowane jest zdobycie min. kilku nowych klientów.

Sery twarde są produktem spożywczym, wytwarzanym przez wielu producentów. Metoda produkcji, właściwości i walory smakowe serów są określone, w zależności od rodzaju skrzepu mleka, zawartości tłuszczu lub rodzaju procesu technologicznego. Można więc nazwać je produktami typowymi, o jednoznacznie określonych cechach, choć produkty oferowane przez różnych producentów mogą się jednak w pewnym stopniu różnić. Wybór asortymentu oferowanego przez Spółdzielnię dokonywany jest przez na podstawie analizy tendencji rynkowych, zapotrzebowania, natężenia konkurencji, własnych możliwości technicznych itd.

Ceny ustalane są na podstawie analizy kosztów produkcji, w powiązaniu z analizą cen rynkowych. W spółdzielni ostateczne ustalanie cen jest domeną zarządu. Stosuje się rabaty za wielkość i wartość dostaw, formy i terminy płatności itp.

Promocję realizuje się poprzez reklamę na branżowych portalach internetowych, jak również w Polskich Książkach Telefonicznych, Panoramie Firm oraz ogólnopolskim teleadresowym katalogu branżowym – Informator Mleczarski. Przedsiębiorstwo posiada również własną witrynę internetową, która jednak dawno temu nie była aktualizowana i potrzebna jest znacząca rozbudowa, zwłaszcza podstron dotyczących informacji o produktach. Wskazane byłoby też założenie profilu przedsiębiorstwa na portalach społecznościowych typu Facebook czy Twitter.

Promocja realizowana jest także poprzez obecność na targach spożywczych i innych tego rodzaju, branżowych imprezach wystawienniczych. Tego rodzaju eventy stanowią okazję do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów w branży, a także zapoznawania się z nowymi technologiami. Członkowie zarządu uczestniczą także w imprezach typu sympozja międzynarodowe; uczestniczą w nich wszystkie liczące się firmy mleczarskie z Polski, a także wiele z zagranicy.

Formą promocji skierowaną do konsumenta jest uczestnictwo w promocjach organizowanych przez punkty sprzedaży detalicznej – obecność w tzw. gazetkach wydawanych przez sklepy, w powiązaniu z okresowym obniżeniem ceny na dany asortyment.

## **VI.2.2 Plan operacyjny**

### **Polityka cen**

Produkcja przedsiębiorstwa jest skierowana na rynek artykułów spożywczych, w części dotyczącej produkcji i sprzedaży wyrobów nabiałowych. „Serownia” specjalizuje się w produkcji serów żółtych, twardych zwanych również holenderskimi. Jest to segment rynku charakteryzujący się znacznym przetworzeniem i czasem cyklu produkcyjnego wyrobu gotowego. Wpływ na wysokość ceny mają koszty produkcji i popyt na rynku.

Na koszty składają wydatki związane z produkcją rolną w segmencie pasz oraz koszty własne skupu mleka, jego przetworzenia, dojrzewania oraz sprzedaży wyrobów gotowych. Wszelkie zmiany kosztów w tym obszarze powinny mieć wpływ na ceny rynkowe. Tak jednak nie jest, a spółdzielnia musi ustalać ceny na poziomie zapewniającym zbyt produktów na rynku hurtowym. W przeciwnym wypadku nie znalazłaby nabywców. Ser posiada bowiem trwałe miejsce wśród produktów spożywczych nabywanych w kraju i ograniczenie dochodów realnych ludności zasadniczo nie przekłada się bezpośrednio na zmiany popytu na sery zwłaszcza na te najbardziej popularne i o umiarkowanej cenie. Wyższy poziom cen rynkowych zbytu sera związany jest z produkcją sera wyższej jakości o innej charakterystyce popytu i większych kosztach produkcji.

Spółdzielnia nie ma także wpływu na zawilgości związane z produkcją rolną pasz, hodowlą bydła mlecznego czy produkcją mleka. To ostatnie jest produktem łatwo psującym się i sezonowym. Wszystko to wymaga wysokiej elastyczności w procesie zaopatrzenia produkcji.

Bieżące kształtowanie polityki cen na zasadzie osobistych i tradycyjnych kontaktów realizowane jest w przedsiębiorstwie z powodzeniem. Zarazem ze względu na wzrost poziomu produkcji niezbędne jest:

- pozyskanie nowych rynków zbytu sera i wzrost jego produkcji w celu wykorzystania wzrastającej skali produkcji do osiągnięcia wzrostu konkurencyjności wyrobów (obniżenia kosztów i cen),
- prowadzenie rynkowych analiz kosztowo-cenowych dla nowych asortymentów sera.

### **Polityka produktu**

- Modernizacja procesów technologii produkcji w celu otrzymania udoskonalonego pod względem jakościowym wyrobu w segmencie zwykłych, popularnych serów twardych żółtych (typu holenderskiego) i zarazem w cenach zbliżonych do dolnego ich poziomu.
- Wprowadzenia sera o specyficznych walorach smakowych, który stałby się sztandarowym produktem przedsiębiorstwa z łatwo rozpoznawalną nazwą handlową.

Wprowadzenie nowego rodzaju sera poszerzy profil produkcji i wzbogaci ofertę rynkową przedsiębiorstwa. Realizacja tej strategii opierać się będzie na nowych możliwościach technicznych zakładu. Spółdzielnia posiada halę produkcyjną o wystarczającej powierzchni do prowadzenia nowej produkcji, zaplecze technologiczne, niezbędne certyfikaty typu HACCP, a ponadto spełnia wszystkie restrykcyjne wymogi krajowe i unijne.

Szczególne nacisk zostanie położony na promowanie nowych wyrobów. Produkty Spółdzielni „Serownia” prezentują dobrą polską tradycję produkcji artykułów żywnościowych w oparciu o krajową hodowlę krów mlecznych i rolnictwo. Wysoka jakość mleka pozwala na produkcję doskonałych gatunków sera. Unowocześniony potencjał produkcyjny pozwoli na wydobycie tych naturalnych atrybutów polskiej żywności i nie tylko pozwoli odeprzeć konkurencję zagraniczną, lecz również pokusić się na zdobycie rynków unijnych.

Produkują się więc wyroby wykazujące następujące cechy:

- wysoka jakość surowców podstawowych (wejściowych),
- wysoka jakość produktów finalnych (serów) na poziomie serów popularnych. (relacja jakość/ cena), możliwość prawie nieograniczonej sprzedaży,
- potencjalna możliwość produkcji bardzo dobrych serów wyższej kategorii (jakość/ cena) jako wizytówki firmy, z możliwością uzyskania dobrych wyników handlowych i finansowych.

Przedsiębiorstwo posiada dokumentację techniczno-technologiczną produktów (zbiór receptur), która jednak formalnie nie została wprowadzona jako normy zakładowe.

Rynkowe cechy produktów to:

#### **A. Mocne cechy:**

- Wysoka jakość przy umiarkowanej cenie,
- Stały popyt na produkty mleczarskie,
- Tradycyjne miejsce wśród artykułów spożywczych preferowanych przez Polaków,
- Konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy i umiejętności niezbędnych do produkcji serów. Konieczność posiadania znacznych powierzchni produkcyjnych i specjalistycznych maszyn i urządzeń dla uzyskania pełnego profilu produkcji rynkowej,
- Konieczność posiadania dobrej kondycji finansowej pozwalającej na skup surowca (płatność gotówkowa lub przelew z krótkim terminem płatności),

#### **B. Słabe cechy:**

- Możliwość oferowania tańszych i niższego gatunku zamienników sera,
- Rosnąca konkurencja w asortymentach popularnych i wysoka, rosnąca konkurencja po wejściu do UE w segmencie wyrobów o wyższej jakości.

Dla przedsiębiorstwa „Serownia” w zakresie techniczno-technologicznym oraz rynkowym wynikającym z konieczności skutecznego konkutowania na rynku unijnym, zalecana jest strategia zarządzania jakością i standaryzacji produkcji. Realizować ją można poprzez wdrożenie systemu jakości (ISO). Dla przedsiębiorstwa zaplanowano podjęcie działań dotyczących uporządkowania procesów technologicznych pod kątem wprowadzenia procedur ISO już od 2013 r., zaś wdrożenie systemu nastąpiłoby w 2014 r.

### **Polityka dystrybucji**

Przy wyborze strategii dystrybucji uwzględniono zarówno obecne warunki działania przedsiębiorstwa, jak i przewidywane zmiany w otoczeniu rynkowym (m.in. wspólny rynek UE/EOG).

Celem dystrybucyjnym przedsiębiorstwa będzie zapewnienie dostępności produktów przedsiębiorstwa na dotychczasowych i nowych rynków zbytu.

Planowanie kanałów dystrybucji dla tego typu strategii dotyczyło modyfikacji dotychczasowych kanałów dystrybucji przedsiębiorstwa, jak i podjęcia decyzji o zastosowaniu nowych, dotychczas nie wykorzystywanych kanałów. Są to następujące kanały: [...]

### **Polityka promocji**

Przy planowaniu strategii promocji, uwzględniono specyfikę produktu oraz zróżnicowanie segmentów rynku:

- odbiorców hurtowych (dotychczasowych i nowych),
- punkty sprzedaży detalicznej (dotychczasowe i nowe),
- sieci punktów sprzedaży detalicznej (dotychczasowe i nowe).

Celem promocji będzie wspieranie celów marketingowych przedsiębiorstwa:

- prowadzenie działań marketingowych wspierających sprzedaż w celu uzyskania wzrostu przychodów ze sprzedaży,
- wypromowanie na rynku nowego rodzaju sera podpuszczkowego, wyprodukowanego na bazie innowacyjnej technologii.

Z uwagi na rozproszenie ostatecznych odbiorców, przedsiębiorstwo zastosuje strategię promocji typu „push”. Strategia ta obejmuje działania promocyjne adresowane do przedsiębiorstw handlowych (hurtowni, sklepów) będących pośrednikami, którzy następnie docierają do placówek detalicznych bądź końcowych odbiorców.

Dokonano wyboru następujących środków przekazu:

1. Kontynuowanie działań promocyjnych poprzez reklamę w Polskich Książkach Telefonicznych, Panoramie Firm oraz ogólnopolskim teled adresowym katalogu branżowym – Informator Mleczarski - ten sposób komunikacji pozwala na przekazanie informacji o produktach i usługach firmy potencjalnym odbiorcom, którzy już są zainteresowani produktami firmy;
2. Reklama w Internecie - obecnie trwają prace nad rozbudową witryny internetowej firmy; na stronie zaprezentowany będzie oferowany asortyment SM „Serownia”, aktualne informacje o firmie, będzie także możliwość złożenia zapytania ofertowego, a także, w przyszłości, złożenia zamówienia bezpośrednio przez Internet (dodatkowo utworzony zostanie także profil przedsiębiorstwa na portalu społecznościowym typu Facebook/Twitter);
3. Wizytowanie targów branżowych, podczas których przedstawiciele Spółdzielni będą prezentować ofertę przedsiębiorstwa potencjalnym odbiorcom;
4. Uczestnictwo w sympozjach naukowych dotyczących mleczarstwa;
5. Kontakt bezpośredni - utrzymywanie stałego kontaktu z dotychczasowymi odbiorcami, w szczególności z odbiorcami hurtowymi a także prezentacja oferty firmy nowym potencjalnym odbiorcom przez właścicieli firmy lub osobę do tego upoważnioną;

6. Mailing – przeprowadzenie akcji wysyłkowej e-maili promocyjnych, skierowanej do dotąd nie obsługiwanych hurtowników w regionie, z zachowaniem przepisów prawa oraz wytycznych UOKiK w zakresie wysyłania informacji handlowej.

- Budżet działań promocyjnych będzie priorytetowy wśród elementów marketingu-mix.

### VI.2.3 Planowany poziom produkcji

Spółdzielnia Serownia jest przedsiębiorstwem rozwijającym się, którego zasoby i możliwości produkcyjne stale się rozrastają. Wielkość produkcji sera w latach od 2007 do 2010 r. wyniosła odpowiednio ..... kg, ..... kg, ..... kg, ..... kg. W 2011 r. wartość tak wyniosła ..... kg, a w świetle aktualnych danych i prognoz na koniec 2012 r. wielkość produkcji wyniesie ..... kg. Podkreślić należy, iż zdecydowaną większość produkcji stanowiły sery twarde oraz pochodne, niewielki udział w strukturze miał natomiast ser miękki typu camembert.

**Tabela VI-1 Udział serów twardych i miękkich w strukturze produkcji i sprzedaży firmy**

		2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Sery twarde i wyroby seropodobne	Wielkość produkcji (Kg)						
	Wartość sprzedaży (PLN)						
	Udział w strukturze produkcji / sprzedaży (%)						
Ser Camembert	Wielkość produkcji (Kg)						
	Wartość sprzedaży (PLN)						
	Udział w strukturze produkcji / sprzedaży (%)						

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Planowany poziom sprzedaży produktów w 2012 roku wyniesie ..... kg i będzie o ..... tony większy w stosunku do realizacji w roku 2007, dynamika sprzedaży ogółem w ujęciu ilościowym wynosi ..... . Planowany poziom produkcji według założeń budżetu SM „Serownia” na rok 2012 wyniesie .....%, co wartościowo wyniesie ..... kg.

Spółdzielnia „Serownia” działa aktualnie wyłącznie na rynku krajowym, skąd pochodzi 100% przychodów ze sprzedaży. Główne kierunki przyszłej sprzedaży eksportowej to przede wszystkim Europa Wschodnia oraz państwa bałkańskie.

Prognozy dotyczące wzrostu produkcji i sprzedaży uwzględniają niniejszy projekt inwestycyjny. Zakup nowej linii technologicznej pozwoli na zwiększenie wydajności procesu produkcyjnego, a także wprowadzenie do sprzedaży nowego, innowacyjnego wyrobu w postaci serów podpuszczkowych o podwyższonej zawartości kazeiny. Wnioskodawca planuje produkt ten objąć również eksportem.

### VI.2.4 Perspektywy utrzymania się na rynku

Spółdzielnia wskazuje znaczący potencjał rozwojowy na rynku krajowym: ugruntowana pozycja na rynku lokalnym, wsparta posiadanymi certyfikatami i profesjonalnymi standardami obsługi. Rosnące wymagania rynku i odbiorców powodują, iż również w tym zakresie przedsiębiorstwo będzie musiało podjąć odpowiednie kroki w celu dalszego doskonalenia produkcji i dystrybucji.

Konkurencja w segmencie wyrobów sera jest – jak wspomniano – bardzo rozdrobniona – i to zarówno w kraju, jak i za granicą. W zakresie rozwoju rynków zagranicznych kluczowym zagadnieniem staje się pozyskanie perspektywicznych, profesjonalnych partnerów na rynkach wschodnioeuropejskich i w krajach bałkańskich. Chcąc konkurować i zaistnieć wśród licznych producentów, należy zaproponować wyrób, który albo będzie całkowitą innowacją na rynku albo przynajmniej oferowany będzie przez mniejszą liczbę dostawców/producentów. Jak wspomniano wcześniej nowa linia do produkcji serów podpuszczkowych o podwyższonej zawartości kazeiny stanowi ważny element procesu modernizacji SM „Serownia”.

Na chwilę obecną najważniejsze z punktu widzenia zakładu wydaje się być realizacja następujących celów:

- zwiększenie wydajności produkcji, umożliwiające obsługę większej liczby zleceń produkcyjnych;
- poprawa jakości procesu wytwarzania;
- pojawienie się nowego typu produktu;
- nowa oferta kluczem do zwiększenia wpływów na rynku krajowym oraz rozpoczęcia eksportu.

Wzrost efektywności produkcyjnej spowoduje poprawę zarówno długoterminowej rentowności przedsiębiorstwa. Bardzo istotną rolę w procesie powodzenia projektu będzie odgrywała dostępność Spółdzielni do finansowania zewnętrznego, które jest niezbędne do obsługi wymaganego przez działalność majątku obrotowego.

Perspektywy utrzymania się na rynki wzrosną, gdy SM Serownia dzięki nowej ofercie rozbuduje grupę odbiorców swoich wyrobów. Ze względu na brak przedstawicielstw w całym kraju powiększenie bazy odbiorców hurtowych wydaje się być niezwykle istotna. Ta grupa podmiotów bowiem będzie odpowiedzialna za dotarcie z nowym wyrobem Serownia do nabywcy końcowego: detalisty lub placówki świadczącej usługi o charakterze gastronomicznym.

Od 2008 roku spółdzielnia stopniowo zwiększa wolumen sprzedaży krajowej o ...%, co jest wynikiem powyżej średniego wskaźnika wzrostu rynku. SM Serownia na chwilę obecną praktycznie nie prowadzi działalności eksportowej. Żeby móc ją rozpocząć należy nie tylko – jak wspomniano – dokonać modernizacji zakładu produkcyjnego (unowocześnienie technologii produkcji), ale także podjąć szereg działań biznesowych, jak np. dobór partnerów kluczowych na rynkach zagranicznych.

Podstawowym celem działań eksportowych w nadchodzącym roku będzie:

- wyszukiwanie i dobór partnerów na rynkach wschodnich i na południu Europy (kraje bałkańskie);
- zbudowanie od podstaw zagranicznej sieci dystrybucyjnej przedsiębiorstwa (ukierunkowanie głównie na pośredników zaopatrujących placówki detaliczne);
- udział w imprezach gospodarczych związanych z przemysłem rolno-spożywczym i promocją zdrowej żywności.

Pośrednicy jako partnerzy handlowi będą tu najlepszym rozwiązaniem z racji tego, że każdy z nich zaopatruje jednocześnie dużą liczbę punktów detalicznych. Biorąc pod uwagę brak rozbudowanej struktury przedstawicielstwa za granicą takie wyjście jest optymalne głównie ze względu na to, iż nie ma konieczności kontaktu z licznymi odbiorcami oferującymi produkty w cenie detalicznej. Bezpośrednia obsługa licznych odbiorców detalicznych przekraczałaby możliwości zakładu w świetle posiadanych obecnie zasobów. Dodać należy, że najlepszym wyjściem będzie rozpoczęcie eksportu w momencie, gdy posiada się wyrób o znaczącym stopniu innowacyjności – do takich należy zaliczyć wspomniane wcześniej sery podpuszczkowe o wysokiej zawartości kazeiny. Bez tego przebicie się przez liczną konkurencję może być znacząco utrudnione lub zupełnie niemożliwe. Wybór krajów Europy Wschodniej

i państw bałkańskich wynika z wciąż dużej chłonności tychże rynków w porównaniu z zachodnioeuropejskimi oraz mniejszego zaawansowania technologicznego.

Podsumowując można rzec, iż utrzymanie dotychczasowego wysokiego poziomu jakości wyrobów z nastawieniem na jego dalsze ulepszanie, zwiększenie innowacyjności procesu produkcji, a przez to jej wydajności, wprowadzenie nowych serów do oferty, optymistyczne prognozy rynkowe dla wyrobów serowych i pochodnych w całej Europie oraz generalnie stabilna pozycja przedsiębiorstwa na rynku, pozwalają wysnuć wniosek, iż Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” ma rozległe perspektywy utrzymania się na rynku, a nawet zwiększenia udziału w tymże rynku. Musi jedynie wykorzystać nowe możliwości, które polepszą jej konkurencyjność.

## VII ANALIZA EKONOMICZNO-FINANSOWA PRZEDSIĘBIORSTWA

Analiza została sporządzona na podstawie sprawozdań finansowych Spółdzielni Mleczarskiej sporządzanych od 2009 roku w układzie kalkulacyjnym (nie rodzajowym). Może mieć to wpływ na różne wartości wskaźników zwłaszcza w odniesieniu do rachunku wyników.

### VII.1 ANALIZA STATYCZNA I DYNAMICZNA BILANSU

Badany okres obejmuje lata 2009-2011. Tabele poniżej wskazują, jak kształtowały się główne pozycje aktywów i pasywów w bilansie w latach 2009-2011.

- Analiza statyczna**

**Tabela VII-1 Bilans: Zestawienie aktywów za lata 2009-2011 firmy Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” w tys. zł)**

Pozycja	2009	2010	2011	Struktura 2009	Struktura 2010	Struktura 2011
Aktywa trwałe						
Rzeczowe aktywa trwałe						
Wartości niematerialne						
Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego						
Inwestycje długoterminowe						
Aktywa obrotowe						
Zapasy						
Należności handlowe						
Należności z tytułu podatku dochodowego						
Należności krótkoterminowe pozostałe						
Aktywa finansowe						
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty						
Aktywa trwałe zakwalifikowane jako przeznaczone do sprzedaży						
Suma Aktywów						

Źródło: dane bilansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Komentarz do tabel powyżej: [...]

**Tabela VII-2 Bilans: Zestawienie pasywów za lata 2009-2011 firmy Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” (w tys. zł)**

Pozycja	2009	2010	2011	Struktura 2009	Struktura 2010	Struktura 2011
Kapitał własny						
Kapitał podstawowy						
Kapitał zapasowy ze sprzedaży akcji						
Kapitał zapasowy						
Kapitał z aktualizacji wyceny						
Kapitał z emisji opcji dla kadry zarządz,						
Pozostały kapitał rezerwowy						



Zysk (strata) z lat ubiegłych						
Zysk (strata) netto						
Zobowiązania długoterminowe						
Kredyty i pożyczki						
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku doch.						
Zobowiązania długoterminowe inne						
Rezerwa na świadczenia pracownicze						
Zobowiązania krótkoterminowe						
Kredyty i pożyczki						
Zobowiązania handlowe						
Zobowiązania z tytułu podatku dochodow.						
Zobowiązania krótkoterminowe pozost.						
Rezerwa na świadczenia pracownicze						
Suma Pasywów						

Źródło: dane bilansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Komentarz do tabel powyżej: [...]

- Analiza dynamiczna

**Tabela VII-3 Bilans: Zestawienie aktywów za lata 2009-2011 firmy Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” (w tys. zł)**

Pozycja	2009	2010	2011	Dyn r/r 2010	Dyn r/r 2011
Aktywa trwałe					
Rzeczowe aktywa trwałe					
Wartości niematerialne					
Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego					
Inwestycje długoterminowe					
Aktywa obrotowe					
Zapasy					
Należności handlowe					
Należności z tytułu podatku dochodowego					
Należności krótkoterminowe pozostałe					
Aktywa finansowe					
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty					
Aktywa trwałe zakwalifikowane jako przeznaczone do sprzedaży					
Suma Aktywów					

Źródło: dane bilansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Komentarz do tabel powyżej: [...]

**Tabela VII-4 Bilans: Zestawienie aktywów za lata 2009-2011 firmy Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” (w tys. zł)**

Pozycja	2009	2010	2011	Dynamika 2010	Dynamika 2011
Kapitał własny					
Kapitał podstawowy					
Kapitał zapasowy ze sprzedaży akcji					
Kapitał zapasowy					
Kapitał z aktualizacji wyceny					
Kapitał z emisji opcji dla kadry zarządz,					
Pozostały kapitał rezerwowy					
Zysk (strata) z lat ubiegłych					
Zysk (strata) netto					
Zobowiązania długoterminowe					
Kredyty i pożyczki					
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku doch.					
Zobowiązania długoterminowe inne					
Rezerwa na świadczenia pracownicze					
Zobowiązania krótkoterminowe					
Kredyty i pożyczki					
Zobowiązania handlowe					
Zobowiązania z tytułu podatku dochodow.					
Zobowiązania krótkoterminowe pozost.					
Rezerwa na świadczenia pracownicze					
Suma Pasywów					

Źródło: dane bilansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Komentarz do tabel powyżej: [...]

**VII.2 ANALIZA STATYCZNA I DYNAMICZNA RACHUNKU ZYSKÓW I STRAT****Tabela VII-5 Rachunek zysków i strat za lata 2009-2011 (w tys. zł) z uwzględnieniem struktury i dynamiki**

Wyszczególnienie	2009	%	2010	%	2011	%
<b>Przychody ze sprzedaży</b>						
2009=100						
rok poprzedni =100						
<b>Koszty działalności operacyjnej</b>						
2009=100						
rok poprzedni =100						
<b>Zysk/strata ze sprzedaży</b>						
2009=100						
rok poprzedni =100						
Pozostałe przychody operacyjne						
Koszty sprzedaży						
Koszty ogólnego zarządu						
Pozostałe koszty operacyjne						
<b>Zysk/strata na działalności operacyjnej</b>						
2009=100						
rok poprzedni =100						
Przychody finansowe						
Koszty finansowe						
Zyski nadzwyczajne						
Straty nadzwyczajne						
<b>Zysk/strata brutto</b>						
2009=100						
rok poprzedni =100						
Podatek dochodowy						
<b>Zysk/strata netto</b>						
2009=100						
rok poprzedni =100						
Rentowność brutto						
Rentowność netto						

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

- **Analiza statyczna**

Komentarz nr 1 do tabel powyżej: [...]

- **Analiza dynamiczna**

Komentarz nr 2 do tabel powyżej: [...]

### VII.3 ANALIZA STATYCZNA I DYNAMICZNA PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

Tabela VII-6 Rachunek przepływów pieniężnych za lata 2009-2011 (w tys. zł) z uwzględnieniem struktury i dynamiki

Wyszczególnienie	2009		2010		2011	
<b>A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej (metoda pośrednia)</b>						
<b>I. Zysk (strata) przed opodatkowaniem</b>						
rok poprzed=100						
rok 2009=100						
<b>II. Korekty razem</b>						
rok poprzed=100						
rok 2009=100						
1. Amortyzacja						
2. (Zyski) straty z tytułu różnic kursowych						
3. Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)						
4. (Zysk) strata z działalności inwestycyjnej						
5. Zmiana stanu rezerw						
6. Zmiana stanu zapasów						
7. Zmiana stanu należności						
8. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów						
9. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych						
10. Podatek zapłacony						
11. Inne korekty z działalności operacyjnej						
<b>III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej</b>						
rok poprzed=100						
rok 2009=100						
<b>B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej</b>						
<b>I. Wpływy</b>						
rok poprzed=100						
rok 2009=100						
1. Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych						
2. Z aktywów finansowych, w tym:						
a) w jednostkach powiązanych						
- zbycie aktywów finansowych						
<b>II. Wydatki</b>						
rok poprzed=100						
rok 2009=100						
1. Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych						
2. Na aktywa finansowe, w tym:						
a) w jednostkach powiązanych						
- nabycie aktywów finansowych						
<b>III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej</b>						
rok poprzed=100						

rok 2009=100						
<b>C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej</b>						
<b>I. Wpływy</b>						
rok poprzed=100						
rok 2009=100						
1. Kredyty i pożyczki						
2. Inne wpływy finansowe						
<b>II. Wydatki</b>						
rok poprzed=100						
rok 2009=100						
1. Spłaty kredytów i pożyczek						
2. Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego						
3. Odsetki						
4. Inne wydatki finansowe						
<b>III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I - II)</b>						
rok poprzed=100						
rok 2009=100						
D. Przepływy pieniężne netto, razem (A.III +/- B.III +/- C.III)						
E. Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych						
<b>F. Środki pieniężne na początek okresu</b>						
G. Środki pieniężne na koniec okresu (F +/- D)						
rok poprzed=100						
rok 2009=100						

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Komentarz do tabel powyżej: [...]

## VII.4 ANALIZA WSKAŹNIKOWA

a) Analiza wskaźnikowa rentowności w ujęciu procentowym

Tabela VII-7 Wskaźniki rentowności

Wskaźniki rentowności (%)				
Wskaźnik	Konstrukcja	2009	2010	2011
Marża zysku brutto	(zysk brutto/sprzedaż)*100			
Marża zysku operacyjnego	(zysk operacyjny/sprzedaż)*100			
Marża zysku brutto ze sprzedaży	(wynik ze sprzedaży/sprzedaż)*100			
Zyskowność majątku trwałego	(zysk netto/majątek trwały)*100			
Zyskowność majątku obrotowego	(zysk netto/majątek obr.)*100			
Zyskowność ogółu majątku (ROA)	(zysk brutto/suma aktywów)*100			
Zyskowność kapitałów własnych (ROE)	(zysk netto/kapitały własne)*100			

Rentowność sprzedaży (ROS)	(zysk ze sprzedaży/przychody ze sprzedaży)*100			
----------------------------	--	--	--	--

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

b) Analiza wskaźnikowa płynności finansowej

**Tabela VII-8 Wskaźniki płynności finansowej**

Wskaźniki płynności finansowej				
Wskaźnik	Konstrukcja	2009	2010	2011
Płynności ogólnej CR	aktywa obrotowe/zobowiązania bież.			
Płynności szybkiej QR	pl.śr.obr./zobowiązania bież.			

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

c) Analiza wskaźnikowa gospodarowania majątkiem obrotowym

**Tabela VII-9 Wskaźniki obrotowości**

Wskaźniki obrotowości				
Wskaźnik	Konstrukcja	2009	2010	2011
Obrót należnościami w dniach	(przec.stan.należn./sprzedaż netto)*360			
Obrót zapasami w dniach	(przec.stan.zapaspw/sprzedaż netto)*360			
Obrót zobow.w dniach	(przec.stan.zobow./sprzedaż netto)*360			

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

d) Analiza wskaźnikowa struktury kapitałowej

**Tabela VII-10 Wskaźniki struktury majątkowej**

Wskaźnik struktury majątkowej				
Wskaźnik	Konstrukcja	2009	2010	2011
Wskaźnik zadłużenia ER	kapitał własny/aktywa ogółem			
Wskaźnik obsługi zadłużenia	zysk brutto+amortyzacja/rata kredytu+odsetki			

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Komentarz do tabel powyżej: [...]

**Tabela VII-11 Wyliczanie wartości dodanej brutto (w tys. zł)**

	A. Wartość dodana z działalności	2009	2010	2011
1	Przychody ze sprzedaży i zwrócenie z nimi			
2	Pozostałe przychody operacyjne			
3	Wartość sprzedanych towarów i materiałów			
4	Zużycie materiałów i energii			
5	Usługi obce			
6	Pozostałe koszty rodzajowe			

7	Pozostałe koszty operacyjne			
8	Razem pomniejszenia (3+4+5+6+7)			
9	Wartość dodana z działalności operacyjnej (1+2-8)			
	B. Wartość dodana brutto			
10	Wartość dodana z działalności operacyjnej			
11	+ Przychody finansowe			
12	- Koszty finansowe			
13	+ saldo zysków i strat nadzw.			
14	Wartość dodana brutto (10+11-12+13)			

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

### VII.5 KRÓTKA OCENA STANU EKONOMICZNO-FINANSOWEGO PRZEPROWADZONA W OPARCIU O PRZEGLĄD SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH ORAZ ANALIZĘ WSKAŹNIKOWĄ

a) Przychody ze sprzedaży kształtowały się w badanym okresie następująco (w tys. zł)

**Tabela VII-12 Kształtowanie się przychodów w latach 2009-2012 (w tys. zł)**

Pozycja	2009	2010	2011
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów			
Przychody netto ze sprzedaży produktów			
Przychody netto ze sprzedaży tow.i mater.			

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Komentarz do tabel powyżej: [...]

**Tabela VII-13 Wyszczególnienie kosztów rodzajowych oraz ich struktura (w tys. zł)**

Koszty wg rodzaju (w tys. zł)	2009	2010	2011	Struktura 2009	Struktura 2010	Struktura 2011
a) amortyzacja						
b) zużycie materiałów i energii						
c) usługi obce						
d) podatki i opłaty						
e) wynagrodzenia						
f) ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia						
g) pozostałe koszty rodzajowe						
<b>Koszty wg rodzaju razem</b>						

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

c) Kształtowanie się wskaźników płynności bieżącej oraz szybkiej w badanym okresie przedstawia poniższa tabela:

**Tabela VII-14 Wskaźniki płynności finansowej**

Wskaźniki płynności finansowej				
Wskaźnik	Konstrukcja	2009	2010	2011
Płynności ogólnej CR	aktywa obrotowe/zobowiązania bież.			
Płynności szybkiej QR	pl.śr.obr./zobowiązania bież.			

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Komentarz do tabel powyżej: [...]

**Tabela VII-15 Wynik finansowy z lat 2009-2011 (w tys. zł)**

Pozycja	2009	2010	2011
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów			
Przychody netto ze sprzedaży produktów			
Przychody netto ze sprzedaży tow.i mater.			
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów			
Wartość sprzedanych towarów i materiałów			
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży			
Pozostały przychody operacyjne			
Koszty sprzedaży			
Koszty ogólnego zarządu			
Pozostały koszty operacyjne			
Zysk (strata) na działalności operacyjnej			
Przychody finansowe			
Koszty finansowe			
Zysk (strata) brutto			
Podatek dochodowy			
Zysk (strata) netto			

Źródło: dane finansowe Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Komentarz do tabel powyżej: [...]



## **VIII OKREŚLENIE PLANOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNEGO**

### **VIII.1 CEL REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘCIA I JEGO ZGODNOŚĆ Z CELAMI PROW**

Na podstawie analizy dotychczasowej sytuacji firmy i tendencji zachodzących na rynku opracowano strategię, która stała się podstawą do określenia kierunku rozwoju firmy w taki sposób, by zwiększyć wartość dodaną firmy, jej wydajność, oraz jej przewagę konkurencyjną na krajowym i europejskim rynku producentów sera.

Cel główny zostanie osiągnięty poprzez realizację następujących celów bezpośrednich:

- Innowacyjna technologia mikrofiltracji
- Podniesienie jakości i wydajności produkcji

#### **Innowacyjna technologia mikrofiltracji i ultrafiltracji**

Mikrofiltracja jest najbardziej otwartym procesem filtracji. Istnieją różne metody jej wykonywania. Najpowszechniejsza to usuwanie bakterii i zarodników z mleka. Pozwala on na przejście mleka przez membranę i odrzucenie problemu bakterii, które są zbyt duże, żeby przez nią przejść. Najbardziej obiecującą, a zarazem rzadko używaną techniką mikrofiltracji mleka jest procedura oddzielania (frakcjonowanie) kazeiny z surowicy białek mlecznych lub białek serwatkowych. Umożliwia to wytworzenie koncentratu mleka bogatego w kazeinę, który następnie może być zastosowany do produkcji sera i strumienia odtłuszczonego białka surowicy mleka. Białko można następnie poddać ultrafiltracji w celu otrzymania koncentratu typu białek serwatkowych.

Ultrafiltracja obejmuje proces molekularnej granicy rozdzielania (MWCO) od 3000 do 100.000. W przypadku produkcji wyrobów serowych ultrafiltracja mleka jest kolejnym sposobem na zwiększenie zawartości cząstek stałych przed kadzią sera. Zasadnicza różnica między zjawiskiem odwróconej osmozy a ultrafiltracją polega na tym, że ta pierwsza zatrzymuje wszystkie cząsteczki stałe mleka, podczas gdy drugi proces pozwala na przejście przez membranę laktozy i wielu minerałów. Z punktu widzenia producenta sera stanowi to duży atut, ponieważ ser nie tylko będzie produkować mniej serwatki do obróbki, ale zwiększona zostanie również wydajność istniejących kadzi sera.

#### **Podniesienie jakości i wydajności produkcji**

W wyniku inwestycji w nowe maszyny i urządzenia do produkcji sera zostanie wprowadzony szereg zmian, które pozwolą na znaczącą poprawę jakości produktów, przede wszystkim dzięki wprowadzeniu nowego typu linii produkcyjnej. Jak wspomniano wyżej, ser nie tylko będzie produkować mniej serwatki do obróbki, ale zwiększona zostanie również wydajność istniejących kadzi sera. Oznacza to, że:

- nastąpi automatyzacja i zwiększenie wydajności produkcji o 50%;
- mikrofiltracja i ultrafiltracja przyczynią się do polepszenia jakości wyrobu przez dokładniejszy proces oczyszczania i filtrowania składników;
- powstała w procesie serwatka będzie mogła zostać użyta do dalszego przerobu.

Projekt wpisuje się bezpośrednio w Program Rozwoju Obszarów Wiejskich, działanie 123 Zwiększanie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej. Wykaz celów działania zbieżnych z celami projektu w ujęciu ilościowym został przedstawiony w punkcie 6, w tabeli Tabela VIII-2

## VIII.2 OPIS PLANOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNEGO

Założenia niniejszego projektu inwestycyjnego zostały sformułowane na bazie analizy zapotrzebowania odbiorców, stanu technologicznego przedsiębiorstwa oraz najnowocześniejszych rozwiązań w zakresie produkcji serów. Zakres inwestycji przedstawia poniższe zestawienie:

**Tabela VIII-1 Zakres rzeczowy inwestycji**

Aria	Wyszczególnienie zakresu rzeczowego	Mierniki		Koszt łączny (zł)
		Jednostka miary	Ilość (liczba)	
1	2	3	4	5
I.	<b>Koszty inwestycyjne:</b>			
A				
Suma A				
B	Wypożyczenie magazynów			
1		szt	300	
2		szt	5	
Suma B				
C	Zakup maszyn i urządzeń produkcyjnych			
1		szt	1	
2		szt	1	
3		kpl	1	
4		szt	1	
5		szt	1	
Suma C				
D	Zakup środków transportowych			
1		szt	1	
2		szt	1	
3		szt	1	
Suma D				
E	Zakup rozwiązań do zarządzania zakładem			
1				
2				
Suma E				
SUMA I (Ki)				
II.	<b>Koszty ogólne (Ko):</b>			
1	Wykonanie biznes planu operacji	szt	1	
2	Opracowanie dokumentacji technicznej	kpl	1	
SUMA III (Ko)				
IV	<b>SUMA KOSZTÓW KWALIFIKOWANYCH OPERACJI (Ki+Ki+Ko)</b>			

Źródło: Opracowanie własne

Zestawienie zostało sporządzone w sposób obrazujący powiązanie poszczególnych kosztów inwestycji z celami niniejszego projektu. Największą wartość stanowią inwestycje prowadzące do usprawnienia procesu produkcji poprzez wdrożenie innowacyjnej technologii produkcji serów. Wynika ona z wysokich kosztów głównej linii technologicznej przeznaczonej do produkcji sera o podwyższonej zawartości kazeiny dzięki innowacyjnemu procesowi mikrofiltracji. Inwestycja jest uzasadniona, gdyż bez jej wykonania dalsze działania w ramach projektu nie będą mogły wygenerować założonych rezultatów. Obecnie rynek wyrobów serowych jest mocno nasycony, pod względem ilości serów twardych produkowanych według tradycyjnej receptury i niskim lub standardowym poziomie kazeiny.

Ważną kategorię kosztów stanowią także specjalistyczne środki transportu. Usprawnienie procesu logistycznego wymaga rezygnacji z zewnętrznych form transportu na rzecz własnych środków do przewożenia surowca i wyrobów gotowych.

Charakterystyka poszczególnych pozycji inwestycyjnych znajduje się w ofertach od potencjalnych dostawców, które stanowią załącznik do wniosku. Planuje się zakup wyłącznie nowych środków trwałych, uwzględniając najlepsze i najbardziej optymalne technologie dostępne na rynku..

### **VIII.3 POZWOLENIE NA BUDOWĘ**

Zgodnie z Ustawą Prawo budowlane z dnia 7 lipca 1994 (Dz.U. Nr 89 Poz. 414) inwestycja związana z budową lub rozbudową obiektu trwale związanego z gruntem wymaga pozwolenia na budowę, w sytuacji gdy planowane prace wykraczają poza zakres działań wymagających zgłoszenia budowy.

W tym przypadku jednak nie będzie jednak takiej konieczności. Potrzebne okazać się mogą jedynie drobne prace polegające na wykonaniu np. wylewek pod maszyny i urządzenia wchodzące w skład linii technologicznej. Jak tylko sporządzony zostanie szczegółowy plan rozlokowania nowej linii na hali produkcyjnej SM, zostanie sporządzone i złożone zgłoszenie budowy do Starostwa Powiatowego.

Podkreślić należy też, iż mleczarnia „Serownia” nie znajduje się na terenach Natura 2000, zaś nowa inwestycja wpisuje się w dotychczasowy profil działalności zakładu i nie wymaga przeprowadzenia procedury oddziaływania na środowisko.

### **VIII.4 UZASADNIENIE ZAKRESU RZECZOWEGO OPERACJI**

Inwestycja w całym swoim zakresie będzie kompatybilna z istniejącym wyposażeniem oraz zakładem produkcyjnym. Wszystkie inwestycje będą zlokalizowane na terenie zakładu w Nielandzie, który ma odpowiednie zaplecze manewrowe, produkcyjne i magazynowe, aby w pełni wykorzystać wartość dodaną w postaci inwestycji. Lokalizacja w pobliżu drogi głównej stanowi ułatwienie dla transportu. Z uwagi na duże doświadczenie spółdzielni Serownia, zaufanie, jakie zakład otrzymał od magistratury Miasta Słupsk, oraz ogólnie dobre wyniki finansowe w ostatnich latach i bieżącym roku, nie zachodzi ryzyko niewywiązania się z planowanych rezultatów projektu. Zestawienie aktualnego potencjału firmy oraz analiza sytuacji finansowej zostały przedstawione w poprzednich rozdziałach Biznes planu. W przypadku braku otrzymania dotacji, spółdzielnia będzie się starała realizować część planu inwestycyjnego we własnym zakresie, ale z pewnością w mniejszym zakresie i zdecydowanie wydłużonym okresie, co utrudni skuteczne konkutowanie na rynku polskim i europejskim. Spółdzielnia posiada już umowy długoterminowe na dostawę produktów rolnych (mleka), a w związku z przewidywaną rozbudową działalności i zwiększeniem produkcji zakładu jest gotowa zakontraktować kolejne partie od dostawców – obecnych oraz nowych.

Poniższe zestawienie dowodzi przydatności poszczególnych pozycji z zestawienia rzeczowego inwestycji.

#### Podniesienie jakości i wydajności produkcji

**Zbiornik do podgrzewania tłuszczu z wyposażeniem** – [ ...opis, specyfikacja, uzasadnienie... ]

**System chłodzenia mleka i śmietany** – [ ...opis, specyfikacja, uzasadnienie... ]

**Sprzęt kontrolno-pomiarowy do kontroli procesów produkcyjnych** – [ ...opis, specyfikacja, uzasadnienie... ]

**Wózek-prasa do wstępnego i końcowego prasowania serów** – [ ...opis, specyfikacja, uzasadnienie... ]

**Pompa homogenizująca** – [ ...opis, specyfikacja, uzasadnienie... ]

**Inne (wymienić)** – [ ...opis, specyfikacja, uzasadnienie... ]

### **VIII.5 HARMONOGRAM REALIZACJI OPERACJI I OKRES UZYSKANIA PEŁNYCH MOCY PRODUKCYJNYCH**

Spółdzielnia planuje zrealizować projekt w dwóch etapach, w całości z środków własnych oraz dotacji, bez udziału finansowania zewnętrznego w formie kredytu czy leasingu. Prace przygotowawcze związane z opracowaniem niniejszego biznes planu oraz opracowaniem dokumentacji technicznej zostaną zrealizowane w całości do końca 4 kwartału 2012 roku. Rozpoczęcie rzeczowej realizacji inwestycji przewiduje się jeszcze w 1 kwartale 2013 roku, natomiast jego zakończenie w 4 kwartale 2014. Pełne wykorzystanie mocy produkcyjnych planowane jest w okresie najpóźniej 5 lat od dokonania ostatniego zakupu inwestycyjnego.

*Tabela VIII-1 Harmonogram rzeczowo-finansowy inwestycji.*


*Źródło: opracowanie własne*

### VIII.6 OCZEKIWANE EFEKTY Z REALIZACJI INWESTYCJI

Zgodnie z założeniami Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-13 projekt wpisuje się w zakres działania „Zwiększanie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej”. Przewidziane efekty realizacji projektu i ich zgodność z założeniami PROW zostały przedstawione w poniższym zestawieniu.

**Tabela VIII-2 Zgodność efektów projektu z założeniami PROW**

Założenia działania 123 PROW	Efekty projektu
Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa w zakresie przetwórstwa i obrotu produktów rolnych	Umocnienie pozycji lidera na rynku krajowym i zwiększenie udziału w rynku do ...%, wzrost poziomu eksportu w całości przychodów ze sprzedaży do ...%, w tym głównie na rynki niemiecki i francuski.
Wzrost wartości dodanej	Wyrównanie proporcji pomiędzy obecnie przeważającą działalnością handlową a działalnością produkcyjną (w wyniku projektu ....% przychodów ze sprzedaży), które doprowadzi do zwiększenia wartości dodanej brutto przedsiębiorstwa do poziomu ..... tys. zł.
Poprawa jakości produkcji	Wprowadzenie do oferty nowego produktu – sera podpuszczkowego o podwyższonej zawartości kazeiny. Polepszenie procesu produkcji wyrobów dotychczasowych poprzez sprawniejszy proces mikrofiltracji.
Obniżenie kosztów	Nowa linia technologiczna do produkcji sera spowoduje obniżenie jednostkowych kosztów produkcji.
Rozwój procesów i technologii produkcji	Zwiększenie mocy produkcyjnych o ... % w oparciu o zastosowane nowe rozwiązania technologiczne oraz monitoring procesów produkcyjnych
Poprawa sytuacji producentów rolnych	Zawarcie nowych kontraktów długoterminowych z dostawcami mleka, do ....% całości dostaw surowca

*Źródło Opracowanie własne*

### VIII.7 WPŁYW OPERACJI NA SYTUACJĘ GOSPODARCZĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Spółdzielnia „Serownia” intensywnie rozwija działalność produkcyjną. Zwiększanie jakości i wydajności produkcji poprzez unowocześnienie procesu wytwarzania i dywersyfikację produkcji jest kierunkiem, który pozwala firmie na zwiększanie wartości dodanej. Niniejszy projekt pozwoli firmie na zdecydowaną poprawę jakościową produktów, zwiększenie serii produkcyjnych przy jednoczesnym polepszeniu parametrów jakościowych, skrócenie cyklu produkcyjnego oraz profesjonalny, przyjazny dla klienta system zarządzania, który skróci czas realizacji zleceń. Realizacja inwestycji wzmocni pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Również eksport jest kierunkiem, w którym SM upatruje swoje szanse rozwoju. Wskaźniki wzrostu zostały wykazane w analizie ekonomiczno-finansowej projektu oraz w tabelo nr VIII-3.

### VIII.8 WPŁYW OPERACJI NA OCHRONĘ ŚRODOWISKA

Projekt ma neutralny wpływ na środowisko. Nie przewiduje się efektów, które na dużą skalę wpłyną na poprawę środowiska naturalnego. Zakupiona nowa technologia pozwoli na zmniejszenie zużycia energii elektrycznej w przeliczeniu na produkcję jednostkową oraz minimalizację odpadów powstających w procesie produkcji (odpady produkcyjne posłużą do wyrobu serwatki).

### VIII.9 PRZEWIDYWANE ZMIANY ZATRUDNIENIA

W ramach realizacji projektu utworzone zostaną nowe stanowiska pracy:

A. Główny technolog serów (1 osoba)

Zakres czynności:

- .....
- .....
- .....

B. Laborant mikrobiologiczno-organoleptyczny (1 osoba)

Zakres czynności:

- .....
- .....
- .....

C. Brygadzysta pakowania oraz konfekcjonowania serów (1 osoba)

Zakres czynności:

- .....
- .....
- .....

- Pracownicy produkcyjno-magazynowi (3 osoby)

Zakres czynności:

- .....
- .....
- .....

Za przeszkolenie osób obsługujących nowe urządzenia i maszyny odpowiedzialni będą dostawcy.

## **IX ŹRÓDŁA FINANSOWANIA OPERACJI INWESTYCYJNEJ**

Planowany projekt inwestycyjny będzie finansowany z środków własnych Spółdzielni Mleczarskiej „Serownia” oraz, w przypadku zatwierdzenia wniosku o dofinansowanie niniejszego projektu, z dotacji Unii Europejskiej do wysokości 50 % wartości kosztów kwalifikowanych projektu, tj do poziomu ..... zł.



## X ANALIZA PERSPEKTYW EKONOMICZNYCH

### X.1..PRZEWIDYWANA SYTUACJA GOSPODARCZA I FINANSOWA

Komentarz do tabel poniżej: [...]

**Tabela X-1 Wskaźniki rentowności sprzedaży**

Wskaźniki rentowności (%)										
Wskaźnik	Konstrukcja	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
rentowność sprzedaży brutto	(zysk brutto sprzedaż)*100									
rentowność sprzedaż na poziomie zysku operacyjnego	(zysk operacyjny sprzedaż)*100									
Marża zysku ze sprzedaży	(wynik ze sprzedaży/sprzedaż)*100									

*Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”*

Tabela X-2 Prognoza sprzedaży i kosztów

wyszczególnienie	2005	%	2006	%	2007	%	I	II	III	IV	2008	I	II	III	IV	2009
sprzedaż																
2005=100, od 2007 rok poprzedni =100																
Koszty wg rodzaju razem																
a) amortyzacja																
b) zużycie materiałów i energii																
c) usługi obce																
d) podatki i opłaty																
e) wynagrodzenia																
f) ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia																
g) pozostałe koszty rodzajowe																
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów																
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów																

wyszczególnienie	I	II	III	IV	2010	2011	2012	2013
sprzedaż								
2010=100, od 2007 rok poprzedni =100								
Koszty wg rodzaju razem								
a) amortyzacja								
b) zużycie materiałów i energii								
c) usługi obce								
d) podatki i opłaty								
e) wynagrodzenia								
f) ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia								
g) pozostałe koszty rodzajowe								
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów								
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów								

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

**Tabela X-3 Struktura i dynamika przychodów**

Pozycja	2009	%	2010	%	2011	%	I	II	III	IV	2012	I	II	III	IV	2013
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów																
Przychody netto ze sprzedaży produktów																
Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów																
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów																

Pozycja	I	II	III	IV	2 014	2 015	2 016	2 017
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów								
Przychody netto ze sprzedaży produktów								
Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów								
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów								

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

**Tabela X-4 Wskaźniki płynności finansowej**

Wskaźniki płynności finansowej										
Wskaźnik	Konstrukcja	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Płynności ogólnej CR	aktywa obrotowe/zobowiązania bież.									
Płynności szybkiej QR	pl.śr.obr./zobowiązania bież.									
Wypłacalności gotówką	śr.pien/zobowiązania bież.									

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

**X.2..PROJEKCJA FINANSOWA****X.2.1 Założenia do prognoz kosztów**

Komentarz do tabel poniżej: [...]

Tabela X-5 Zmiany kapitału obrotowego w okresie prognozy

lp	lata ==>	2011	I	II	III	IV	2012	I	II	III	IV	2013	I	II	III	IV	2014	2015	2016	2017
	wyszczególnienie																			
A	Aktywa bieżące																			
1	należności																			
2	zapasy, w tym:																			
B	Pasywa bieżące																			
1	- zobowiązania																			
(A-B)	kapitał obrotowy netto																			
	przyrost kapitału obrotowego																			
	obrót należnościami (dni)																			
	obrót zapasami (dni)																			
	obrót zobowiązaniami (dni)																			

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Tabela X-6 Koszty amortyzacji

Lp.	grupa ST	w.brutto	umorzenie	w.netto	amortyzacja	I	II	III	IV	2012	I	II	III	IV	2013	I	II	III	IV	2014
		31.12.2011	31.12.2011	31.12.2011	roczna	amortyzacja														
2	WNiP																			
1	grunty																			
3	budynki																			
	budowle																			
4	maszyny i urządzenia																			
6	środki transportu																			
7	pozostałe (wypos)																			
	st w budowie																			
	<b>razem amortyzacja</b>																			
	amortyzacja nowa																			
	<b>amortyzacja ogółem</b>																			

Lp.	grupa ST	w.brutto	umorzenie	w.netto	amortyzacja	2015	2016	2017
		31.12.2011	31.12.2011	31.12.2011	roczna	Amortyzacja		
2	WNiP							
1	grunty							
3	budynki							
	budowle							
4	maszyny i urządzenia							
6	środki transportu							
7	pozostałe (wypos)							
	st w budowie							
	<b>razem amortyzacja</b>							
	amortyzacja nowa							
	<b>amortyzacja ogółem</b>							

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

**Tabela X-7 Koszty finansowe**

Wyszczególnienie	2011 wartość	2012				2013				2014				2015	2016	2017
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
Stan kredytu na początek okresu																
Rata spłaty																
Stan kredytu na koniec okresu																
Oprocentowanie kredytu inwestycyjnego																
Oprocentowanie kredytów obrotowych																
Ogółem koszty kredytów																

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

**X.2.2 Analiza wskaźnikowa****Tabela X-8 Wskaźniki rentowności i płynności finansowej w procentach**

Wskaźniki rentowności (%)
---------------------------

Wskaźnik	Konstrukcja	2012	2013	2014	2015	2016	2017
rentowność sprzedaży brutto	(zysk brutto/sprzedaż)*100						
rentowność sprzedaży na poziomie zysku operacyjnego	(zysk operacyjny/sprzedaż)*100						
Marża zysku ze sprzedaży	(wynik ze sprzedaży/sprzedaż)*100						
Zyskowność majątku trwałego	(zysk netto/majątek trwały)*100						
Zyskowność majątku obrotowego	(zysk netto/majątek obr.)*100						
Zyskowność ogółu majątku (ROA)	(zysk brutto/majątek ogół)*100						
Zyskowność kapitałów własnych (ROE)	(zysk netto/kapitały własne)*100						

Wskaźniki płynności finansowej
--------------------------------

Wskaźnik	Konstrukcja	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Płynności ogólnej CR	aktywa obrotowe/zobowiązania bież.						
Płynności szybkiej QR	pl.śr.obr./zobowiązania bież.						
Wyplacalności gotówką	śr.pien/zobowiązania bież.						

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

### **X.2.3 Analiza efektywności operacji metodami dyskontowymi**

Komentarz do tabel poniżej: [...]



Tabela X-9 Analiza efektywności operacji metodami dyskontowymi

Wyszczególnienie	0	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zysk netto							
Amortyzacja							
<b>WPŁYWY PIENIĘŻNE NETTO</b>							
Wydatki inwestycyjne							
zmiany stanu kapitału obrotowego							
spłata kredytów							
<b>WYDATKI</b>							
<b>Strumienie pieniężne netto</b>							
<b>SKUMULOWANE STR. PIENIĘŻNE</b>	<b>0</b>						

dla r=10%, lata	0	1	2	3	4	5	6
wskaźniki dyskonta							
strumienie pieniężne zdyskontowane							
strumienie pieniężne zdyskontowane narastająco							
suma strumienie pieniężne zdyskontowanych							
IRR							

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

#### **X.2.4 Analiza wrażliwości na możliwe zmiany poziomu sprzedaży oraz kosztów**

Komentarz do tabel poniżej: [...]

Tabela X-10 Analiza wrażliwości po uwzględnieniu spadku sprzedaży o ...% rocznie

A. Przepływy z działalności operacyjnej	I	II	III	IV	2012	I	II	III	IV	2013	I	II	III	IV	2014	2015	2016	2017
<b>I. Zysk (strata) netto</b>																		
<b>II. Korekty o:</b>																		
1. Amortyzacja																		
2. (zyski) Straty z tytułu różnic kursowych																		
3. Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)																		
4. (Zysk) strata z działalności inwestycyjnej																		
5. Zmiana stanu rezerw																		
6. Zmiana stanu zapasów																		
7. Zmiana stanu należności																		
8. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów																		
9. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych																		
10. Podatek zapłacony																		
11. Inne korekty z działalności operacyjnej																		
<b>III. Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej</b>																		
<b>B. Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej</b>																		
<b>I. Wpływy</b>																		
1. Zbycie wartości niematerialnych oraz rzeczowych aktywów trwałych																		
<b>II. Wydatki</b>																		
1. Nabycie wartości niematerialnych oraz rzeczowych aktywów trwałych																		
2. Na aktywa finansowe, w tym:																		

a) w jednostkach powiązanych																		
- nabycie aktywów finansowych																		
<b>III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej</b>																		
<b>C Przepływy z działalności finansowej</b>																		
<b>I. Wpływy</b>																		
1. Kredyty pożyczki																		
2. Dotacje																		
<b>II. Wydatki</b>																		
1. Spłata kredytów i pożyczek																		
2. Odsetki																		
<b>III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej</b>																		
<b>D. Zwiększenie (zmniejszenie) środków pieniężnych i ekwiwalentnych środków pieniężnych</b>																		
<b>E. środki pieniężne i ekwiwalentne środki pieniężne na początek okresu</b>																		
<b>F. środki pieniężne i ekwiwalentne środki pieniężne na koniec okresu</b>																		
po uwzględnieniu sumarycznych zaokrągleń																		

*Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”*

Komentarz do tabel poniżej: [...]

Tabela X-11 Analiza wrażliwości po uwzględnieniu wzrostu kosztów sprzedaży o ...% rocznie

A. Przepływy z działalności operacyjnej	I	II	III	IV	2012	I	II	III	IV	2013	I	II	III	IV	2014	2015	2016	2017
<b>I. Zysk (strata) netto</b>																		
<b>II. Korekty o:</b>																		
1. Amortyzacja																		
2. (zyski) Straty z tytułu różnic kursowych																		
3. Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)																		
4. (Zysk) strata z działalności inwestycyjnej																		
5. Zmiana stanu rezerw																		
6. Zmiana stanu zapasów																		
7. Zmiana stanu należności																		
8. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów																		
9. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych																		
10. Podatek zapłacony																		
11. Inne korekty z działalności operacyjnej																		
<b>III. Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej</b>																		
<b>B. Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej</b>																		
<b>I. Wpływy</b>																		
1. Zbycie wartości niematerialnych oraz rzeczowych aktywów trwałych																		
<b>II. Wydatki</b>																		
1. Nabycie wartości niematerialnych oraz rzeczowych aktywów trwałych																		
2. Na aktywa finansowe, w tym:																		
a) w jednostkach powiązanych																		

- nabycie aktywów finansowych																	
III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej																	
C Przepływy z działalności finansowej																	
I. Wpływy																	
1. Kredyty pożyczki																	
2. Dotacje																	
II. Wydatki																	
1. Spłata kredytów i pożyczek																	
2. Odsetki																	
III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej																	
D. Zwiększenie (zmniejszenie) środków pieniężnych i ekwiwalentnych środków pieniężnych																	
E. środki pieniężne i ekwiwalentne środki pieniężne na początek okresu																	
F. środki pieniężne i ekwiwalentne środki pieniężne na koniec okresu																	
po uwzględnieniu sumarycznych zaokrągleń																	

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

## X.2.5 Zestawienie nakładów inwestycyjnych i ich struktura rzeczowa

Tabela X-12 Zestawienie nakładów inwestycyjnych i ich struktura rzeczowa

GRUPA DZIAŁAŃ	Nazwa działania														
		do II 2013	III 2013	IV 2013	razem	I 2014	II 2014	-	-	razem	-	-	-	-	razem

---



wyposażenie															
amortyzacja ...%															
WNiP															
amortyzacja ..%															
razem środki trwałe brutto															
razem środki trwałe b. nar.															
amortyzacja razem															
amortyzacja razem narastająco															
razem środki trwałe netto															

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

## X.2.6 Prognozy finansowe

Tabela X-13 Bilans

GRUPA DZIAŁAŃ	Nazwa działania														
		do II 2013	III 2013	IV 2013	razem	I 2014	II 2014	-	-	razem	-	-	-	-	razem
Razem															

<b>budowle</b>															
<i>amortyzacja ...%</i>															
<b>maszyny i urządzenia</b>															
<i>amortyzacja ...%</i>															
<b>środki transportu</b>															
<i>amortyzacja ...%</i>															
<b>wyposażenie</b>															
<i>amortyzacja ...%</i>															
<b>WNiP</b>															
<i>amortyzacja ...%</i>															
<b>razem środki trwałe brutto</b>															
<b>razem środki trwałe b. nar.</b>															
<i>amortyzacja razem</i>															
<i>amortyzacja razem narastająco</i>															
<b>razem środki trwałe netto</b>															

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Tabela X-14 Rachunek zysków i strat

Pozycja	2011	I	II	III	IV	2012	I	II	III	IV	2013	I	II	III	IV	2014	2015	2016	2017
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów																			
Przychody netto ze sprzedaży produktów																			
Przychody netto ze sprzedaży tow. i mater.																			
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów																			
Wartość sprzedanych towarów i materiałów																			
Zysk (strata) brutto ze sprzedaży																			
Pozostały przychody operacyjne																			
Koszty sprzedaży																			
Koszty ogólnego zarządu																			
Pozostały koszty operacyjne																			
Zysk (strata) na działalności operacyjnej																			
Przychody finansowe																			
Koszty finansowe																			
Zysk (strata) brutto																			
Podatek dochodowy																			
Zysk (strata) netto																			

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

Tabela X-15 Rachunek przepływów pieniężnych

A. Przepływy z działalności operacyjnej	I	II	III	IV	2012	I	II	III	IV	2013	I	II	III	IV	2014	2015	2016	2017
<b>I. Zysk (strata) netto</b>																		
<b>II. Korekty o:</b>																		
1. Amortyzacja																		
2. (zyski) Straty z tytułu różnic kursowych																		
3. Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)																		
4. (Zysk) strata z działalności inwestycyjnej																		
5. Zmiana stanu rezerw																		
6. Zmiana stanu zapasów																		
7. Zmiana stanu należności																		
8. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów																		
9. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych																		
10. Podatek zapłacony																		
11. Inne korekty z działalności operacyjnej																		
<b>III. Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej</b>																		
<b>B. Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej</b>																		
<b>I. Wpływy</b>																		
1. Zbycie wartości niematerialnych oraz rzeczowych aktywów trwałych																		
<b>II. Wydatki</b>																		

1. Nabycie wartości niematerialnych oraz rzeczowych aktywów trwałych																		
2. Na aktywa finansowe, w tym:																		
a) w jednostkach powiązanych																		
- nabycie aktywów finansowych																		
<b>III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej</b>																		
<b>C Przepływy z działalności finansowej</b>																		
<b>I. Wpływy</b>																		
1. Kredyty pożyczki																		
2. Dotacje																		
<b>II. Wydatki</b>																		
1. Spłata kredytów i pożyczek																		
2. Odsetki																		
<b>III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej</b>																		
<b>D. Zwiększenie (zmniejszenie) środków pieniężnych i ekwiwalentnych środków pieniężnych</b>																		
<b>E. środki pieniężne i ekwiwalentne środki pieniężne na początek okresu</b>																		
<b>F. środki pieniężne i ekwiwalentne środki pieniężne na koniec</b>																		

okresu																		
po uwzględnieniu sumarycznych zaokrągleń																		

*Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”*

Tabela X-16 Wartość dodana

	A. Wartość dodana z działalności	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Przychody ze sprzedaży i zrównanie z nimi									
2	Pozostałe przychody operacyjne									
3	Wartość sprzedanych towarów i materiałów									
4	Zużycie materiałów i energii									
5	Usługi obce									
6	Pozostałe koszty rodzajowe									
7	Pozostałe koszty operacyjne									
8	Razem pomniejszenia (3+4+5+6+7)									
9	Wartość dodana z działalności operacyjnej (1+2-8)									
	B. Wartość dodana brutto									
10	Wartość dodana z działalności operacyjnej									
11	+ Przychody finansowe									
12	- Koszty finansowe									
13	+ saldo zysków i strat nadzw.									
14	Wartość dodana brutto (10+11-12+13)									

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”



Tabela X-17 Ostateczna prognoza finansowa dla projektu do 2017 r.

n – rok złożenia wniosku

Bilans w złotych – stan  
na koniec roku

kwartały narastająco, IV kwartał = rok

x – rok zakończenia inwestycji

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012 kwartały narastająco				2013 kwartały narastająco				2014 kwartały narastająco				2015	2016	2017
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
<b>Aktywa</b>																		
<b>A. AKTYWA TRWAŁE</b>																		
<b>B. AKTYWA OBROTOWE</b>																		
I. Zapasy ogółem																		
II. Należności krótkoterminowe razem																		
III. Inwestycje krótkoterminowe																		
IV. Rozliczenia międzyokresowe																		
<b>AKTYWA RAZEM</b>																		
<b>Pasywa</b>																		
A. Kapitał (fundusz) własny																		
B.I. Rezerwy na zobowiązania																		
B.II. Zobowiązania długoterminowe																		
B.III. Zobowiązania krótkoterminowe																		
B.IV. Rozliczenia międzyokresowe																		
<b>RAZEM PASYWA</b>																		

Rachunek Zysków i Strat	2009	2010	2011	2012 kwartały narastająco				2013 kwartały narastająco				2014 kwartały narastająco				2015	2016	2017
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
<b>A. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY I ZRÓWNANE Z NIMI</b>																		
<b>B. KOSZTY DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ</b>																		
I. Amortyzacja																		
II. Zużycie materiałów i energii																		
III. Usługi obce																		
IV. Podatki i opłaty																		
V. Wynagrodzenia																		
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia																		
VII. Pozostałe koszty rodzajowe																		
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów																		
<b>C. ZYSK (STRATA) ZE SPRZEDAŻY (A-B)</b>																		
<b>D. POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE</b>																		
<b>E. POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE</b>																		
<b>F. ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C+D-E)</b>																		
I. Przychody finansowe																		
II. Koszty finansowe																		
W tym: odsetki																		
<b>G. ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ (F+G-H)</b>																		

J. WYNIK ZDARZEŃ NADZWYCZAJNYCH (J.I.-J.II.)																		
K. ZYSK (STRATA) BRUTTO (I±J)																		
I. Obciążenia wyniku finansowego brutto																		
N. ZYSK (STRATA) NETTO (K-L-M)																		
Splaty kredytów i pożyczek (na podst. Rachunku przepływów pieniężnych poz. CII.1)																		
Przeciętne zatrudnienie (w pełnych etatach)																		

Źródło: Spółdzielnia Mleczarska „Serownia”

## **XI ZAŁĄCZNIKI**

1. Dokumenty finansowe .....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
7. ....

**SPIS TABEL, WYKRESÓW I SCHEMATÓW**

Tabela II-1 Dane udziałowców Spółdzielni.....	7
Tabela II-2 Tabela aktywów trwałych przedsiębiorstwa .....	7
Tabela III-1 Struktura organizacyjna Serownia w liczbach .....	12
Tabela IV-1 wartość ruchomości z podziałem na grupy (stan na 30/09/2012).....	14
Tabela IV-2 Zobowiązania z tytułu kredytów (w tys. zł).....	14
Tabela V-1 Procentowy udział produkcji z podziałem na asortyment.....	17
Tabela V-2 Zestawienie aktualnych mocy produkcyjnych oraz planowanych po zakończeniu operacji .....	20
Tabela VI-15 Udział serów twardych i miękkich w strukturze produkcji i sprzedaży firmy.....	37
Tabela VII-1 Bilans: Zestawienie aktywów za lata 2009-2011 firmy Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” w tys. zł).....	40
Tabela VII-2 Bilans: Zestawienie pasywów za lata 2009-2011 firmy Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” (w tys. zł).....	40
Tabela VII-3 Bilans: Zestawienie aktywów za lata 2009-2011 firmy Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” (w tys. zł).....	41
Tabela VII-4 Bilans: Zestawienie aktywów za lata 2009-2011 firmy Spółdzielnia Mleczarska „Serownia” (w tys. zł).....	42
Tabela VII-5 Rachunek zysków i strat za lata 2009-2011 (w tys. zł) z uwzględnieniem struktury i dynamiki .....	43
Tabela VII-6 Rachunek przepływów pieniężnych za lata 2009-2011 (w tys. zł) z uwzględnieniem struktury i dynamiki .....	44
Tabela VII-7 Wskaźniki rentowności .....	45
Tabela VII-8 Wskaźniki płynności finansowej.....	46
Tabela VII-9 Wskaźniki obrotowości .....	46
Tabela VII-10 Wskaźniki struktury majątkowej .....	46
Tabela VII-11 Wyliczanie wartości dodanej brutto (w tys. zł) .....	46
Tabela VII-12 Kształtowanie się przychodów w latach 2009-2012 (w tys. zł) .....	47
Tabela VII-13 Wyszczególnienie kosztów rodzajowych oraz ich struktura (w tys. zł) .....	47
Tabela VII-14 Wskaźniki płynności finansowej .....	48
Tabela VII-15 Wynik finansowy z lat 2009-2011 (w tys. zł).....	48
Tabela VIII-1 Zakres rzeczowy inwestycji.....	50
Tabela VIII-3 Zgodność efektów projektu z założeniami PROW.....	54
Tabela X-1 Wskaźniki rentowności sprzedaży .....	57
Tabela X-2 Prognoza sprzedaży i kosztów .....	58
Tabela X-3 Struktura i dynamika przychodów .....	59
Tabela X-4 Wskaźniki płynności finansowej.....	60
Tabela X-5 Zmiany kapitału obrotowego w okresie prognozy .....	61
Tabela X-6 Koszty amortyzacji .....	62
Tabela X-7 Koszty finansowe .....	63
Tabela X-8 Wskaźniki rentowności i płynności finansowej w procentach.....	63
Tabela X-9 Analiza efektywności operacji metodami dyskontowymi .....	65
Tabela X-10 Analiza wrażliwości po uwzględnieniu spadku sprzedaży o ...% rocznie.....	67
Tabela X-11 Analiza wrażliwości po uwzględnieniu wzrostu kosztów sprzedaży o ...% rocznie.....	70
Tabela X-12 Zestawienie nakładów inwestycyjnych i ich struktura rzeczowa .....	71
Tabela X-13 Bilans .....	74
Tabela X-14 Rachunek zysków i strat.....	76
Tabela X-15 Rachunek przepływów pieniężnych.....	77
Tabela X-16 Wartość dodana .....	80
Tabela X-17 Ostateczna prognoza finansowa dla projektu do 2017 r. ....	81

Tabela VI-3 Udział głównych dostawców sera twardego i miękkiego na rynku detalicznym w 2009-2010 r.....	26
Schemat III-1 Struktura organizacyjna .....	11