

2016

# Бизнес-план развития бизнеса по производству запчастей для автомобилей



Питер-Консалт

# Оглавление

<b>1 РЕЗЮМЕ .....</b>	<b>4</b>
1.1 Сущность предполагаемого проекта.....	4
1.2 Эффективность реализации проекта.....	4
1.3 Источники финансирования .....	4
<b>2 ИНИЦИАТОР ПРОЕКТА.....</b>	<b>5</b>
<b>3 АНАЛИЗ РЫНКА И КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА.....</b>	<b>5</b>
3.1 Определение основной идеи и цели проекта .....	5
3.2 Анализ рынка.....	5
3.2.1 Клиентская целевая группа.....	5
3.2.2 Оценка существующего спроса.....	5
3.2.3 Ожидаемая конкуренция .....	12
3.3 Маркетинговый план .....	13
3.3.1 Концепция маркетинга .....	13
3.3.2 Тактика маркетинга.....	13
3.3.3 План продаж.....	15
<b>4 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>16</b>
4.1 Организационная структура и штатное расписание .....	16
4.2 Задачи и календарное осуществление проекта.....	16
<b>5 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>17</b>
5.1 Контрактные производители.....	17
5.2 Расходы на разработку.....	17
5.3 Защита интеллектуальной собственности.....	17
5.4 Склад .....	17
5.5 Операционные расходы.....	18
<b>6 ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН .....</b>	<b>20</b>
6.1 Исходные параметры.....	20
6.2 Налоговое окружение .....	21
6.2.1 Налог на добавленную стоимость (НДС).....	21
6.2.2 Налог на прибыль .....	21
6.3 Потребность в финансировании .....	22
6.4 Источник финансирования .....	22
6.5 Бюджет движения денежных средств .....	23
6.6 Бюджет доходов и расходов .....	24

<b>7 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА .....</b>	<b>24</b>
7.1 Финансовые показатели .....	24
7.2 Анализ безубыточности.....	26
7.3 Анализ чувствительности.....	26
<b>8 АНАЛИЗ РИСКОВ.....</b>	<b>27</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРОДУКЦИЯ ПРОЕКТА.....</b>	<b>28</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ЦЕНЫ НА АНАЛОГИ .....</b>	<b>28</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПЛАН ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, ТЫС. РУБ.....</b>	<b>28</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПЛАН ПРИБЫЛИ, ТЫС. РУБ.....</b>	<b>28</b>

# 1 Резюме

## 1.1 Сущность предполагаемого проекта

Настоящий бизнес-план составлен для развития бизнеса ООО «XXX», г. Санкт-Петербург, на период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.

Основной вид деятельности ООО «XXX» – оптовая торговля автомобильными запасными частями. Компания специализируется на .....

Планом развития предусматривается .....

Маркетинговая стратегия проекта предусматривает .....

## 1.2 Эффективность реализации проекта

Основные показатели эффективности проекта приведены в таблице:

**Таблица 1. Показатели эффективности проекта, млн. руб.**

Показатели	Значение
Объем продаж, шт. (**** г.)	** ***
Выручка (****), тыс. руб.	** ***
ЕВИТДА (****), тыс. руб.	** ***
Чистая прибыль (****), тыс. руб.	** ***
NPV, тыс. руб.	** ***
IRR, %	**%
Срок окупаемости, лет	*, **

.....

## 1.3 Источники финансирования

Источником финансирования проекта будет банковский кредит.

Сумма кредита составит по плану \*\*, \* млн. руб.

Параметры кредита:

- общий срок - \* лет (\*\* месяцев);
- ставка - \*%;
- погашение - по истечении срока кредита одним платежом;
- выплаты процентов – ежегодно;
- сумма процентов за время кредита – \*, \*\*\* млн. руб.

## 2 Инициатор проекта

Инициатор проекта – ООО «XXX», г. Санкт-Петербург.

.....

.....

## 3 Анализ рынка и концепция маркетинга

### 3.1 Определение основной идеи и цели проекта

Основная цель проекта – составить план развития бизнеса, предусматривающий увеличение объемов продаж и выручки компании за счет вывод на рынок автозапчастей новых продуктов под собственной торговой маркой.

В настоящее время компания является дистрибутором широкой номенклатуры запчастей. Основным стратегическим направлением деятельности избрано .....

.....

Достижения стратегической цели планируется за счет следующих мероприятий:

- .....

Российский рынок автозапчастей обладает большой емкостью. Парк легковых автомобилей превышает \*\* млн. шт. и входит по этому показателю в пятерку крупнейших в мире. При этом средний возраст автопарка больше \*\* лет, почти половина автомобилей старше \*\* лет и это является основным драйвером рынка автозапчастей. По данным агентства ..... в \*\*\*\* г. объем вторичного рынка автозапчастей составил \*\*\* млн. ед., что в денежном выражении равно \*,\*\* трлн. руб. ....

Продукция проекта будет реализовываться .....

Таким образом, проект обладает хорошими рыночными перспективами.

### 3.2 Анализ рынка

#### 3.2.1 Клиентская целевая группа

.....

#### 3.2.2 Оценка существующего спроса

##### *Автомобильный рынок*

Основной драйвер рынка автозапчастей - автомобильный рынок. Количество легковых автомобилей, поставленных на государственную регистрацию в органах ГИБДД России на \*\*.\*\*.\*\*\*\* г. составило \*\*, \* миллиона единиц. При

этом за последние \* лет количество зарегистрированных легковых автомобилей в России увеличилось более чем на \*\*%, в \*\*\*\* году этот показатель составлял \*\* миллиона машин. Покупки легковых автомобилей были важнейшей составляющей потребительского бума \*\*\*\*-\*\*\*\* годов (как и в \*\*\*\*-\*\*\*\* годах) — по данным ....., на них пришлось \*\*-% всех затрат домохозяйств на товары длительного пользования.

Согласно данным Росстата об уровне жизни домохозяйств, обеспеченность населения автомобилями существенно возросла с начала \*\*\*\*-х годов. Если в \*\*\*\* году на \*\*\* домохозяйств в среднем приходилось \*\* легковых автомобилей, то в \*\*\*\* году — уже \*\* автомобилей. Затем произошел «автомобильный бум»: к \*\*\*\* году на \*\*\* семей приходилось уже \*\* автомобилей. По последним данным \*\*\*\* года, на \*\*\* российских домохозяйств приходится уже \*\* автомобилей.

По данным ....., парк легковых автомобилей России стабильно находится в первой пятерке мировых лидеров, к \*\*\*\* году обогнав Германию (\*\*, \*\* млн. ед.), и отставая только от США, Китая и Японии.

.....

#### **Рисунок 1. Парк легковых автомобилей в России (Источник ГИБДД)**

Низкий уровень мировых цен на нефть и ослабление рубля в \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. привели к ухудшению ситуации в экономике РФ, снижение ВВП в \*\*\*\* г. составило \*, \*%. Как следствие, объемы продаж новых автомобилей снизились на \*\*% по отношению к показателям \*\*\*\* г.

.....

#### **Рисунок 2. Динамика развития автомобильного рынка РФ (Источник PWC<sup>1</sup>)**

По данным ....., в ноябре \*\*\*\* г. российский авторынок впервые с \*\*\*\* года вышел в плюс и показал рост на \*, \*%, до \*\*\*, \*\* тыс. машин. Но переломить тренд по году не удалось — в целом в январе-ноябре продажи упали на \*\*%, до \*, \* млн автомобилей<sup>2</sup>.

Прогнозы будущего спроса россиян на автомобили пессимистичны. Например, ранее консалтинговая компания ..... прогнозировала, что к \*\*\*\* году объем рынка легковых автомобилей в России достигнет \*, \*-\* млн шт. в год (по сравнению с \*, \* млн шт. в \*\*\*\* году), но в текущем году этот прогноз был снижен до \*, \* млн шт. в год<sup>3</sup>. Похожий прогноз в \*, \*\* млн шт. к \*\*\*\* году выпустила в октябре \*\*\*\* г. компания .....<sup>4</sup>.

---

1 .....  
2 .....  
3 .....  
4 .....

### Сегмент внедорожников и кроссоверов (SUV)

Сегмент внедорожников и кроссоверов (SUV) становится самым популярным у российских покупателей. Согласно данным аналитического агентства ....., в \*\*\*\* году доля продаж легковых автомобилей сегмента SUV в России составила \*\*%<sup>5</sup>. Общее число проданных автомобилей сегмента SUV на российском авторынке составило в \*\*\*\* г. \*\*\* тыс. шт. (\*\* тыс. шт. в \*\*\*\* г.).

По итогам \*-ти месяцев \*\*\*\* г. доля SUV продолжала расти и составила уже \*\*, %<sup>6</sup>. Причем в сентябре \*\*\*\* года доля SUV достигла \*\*% (+ \*\*, % в сравнении с сентябрем \*\*\*\* года), что позволило сегменту внедорожников и кроссоверов занять лидирующую позицию на рынке.

Общая же доля сегмента SUV в российском автомобильном парке по данным агентства ..... составляет \*\*%<sup>7</sup>.

При этом данная тенденция роста популярности сегмента SUV соответствует общеевропейской. По данным компании .....<sup>8</sup> продажи новых внедорожников и кроссоверов в Европе за \*\*\*\* г. выросли на \*\*% и составили \*\*\*, \* тыс. штук. Лучшую динамику продаж показал только сегмент спортивных автомобилей (+\*\*%), но его рыночная доля ничтожно мала. В феврале \*\*\*\* года сегмент SUV занял почти четверть всего европейского рынка, хотя год назад его доля лишь чуть-чуть превышала \*\*%. Моделями-лидерами здесь по росту рыночной доли являются Hyundai Tucson, Renault Kadjar и Suzuki Vitara.

По итогам \*\*\*\* года ни одна модель в сегменте не нарастила объемы продаж. Наименьшее их падение показал УАЗ Патриот (- \*\*, % до \*\*, \* тыс. шт.), в общем рейтинге занявший седьмое место. Лидером же стал Renault Duster, который снизил продажи на \*\*, % (по сравнению с прошлым годом) до \*\*, \* тыс. единиц. На втором месте – LADA \*X\* (\*\*, \* тыс. шт., - \*\*, %), на третьем – Chevrolet Niva (\*\*, \* тыс. шт., - \*\*, %). Четвертую позицию занимает Toyota RAV\* (\*\*, \* тыс. шт., - \*\*, %), пятую – KIA Sportage (\*\*, \* тыс. шт., - \*\*, %). В ТОП-\*\* также вошли Nissan X-Trail, Hyundai ix\*\*, Mazda CX-\* и Mitsubishi Outlander (Таблица 2).

**Таблица 2. Топ-\*\* сегмента SUV в \*\*\*\* г.**

Марка	Модель	Продажи, шт.	Изменение к **** г., %
Renault	Duster	** ***	- **, %
Lada	*X*	** ***	- **, %
Chevrolet	Niva	** ***	- **, %
Toyota	RAV*	** ***	- **, %

5 .....

6 .....

7 .....

8 .....

KIA	Sportage	** ***	-**, *%
Nissan	X-Trail	** ***	-**, *%
УАЗ	Patriot	** ***	-, *%
Hyundai	ix**	** ***	-**, *%
Mazda	CX-*	** ***	-**, *%
Mitsubishi	Outlander	** ***	-**, *%

\*Источник: .....

В России наибольшая рыночная доля сегмента SUV зафиксирована в Дальневосточном ФО, в котором она составляет почти три четверти. Особой популярностью тут пользуются японские внедорожники и кроссоверы, а также автомобили УАЗ.

В Сибирском ФО из всех реализованных машин каждая вторая относится к сегменту SUV. И чем ближе к европейской части страны, тем этот показатель становится ниже. Если на Урале он равен \*\*%, то в Центре и на Северо-Западе составляет \*\*% и \*\*% соответственно. А в Поволжье и на Юге на долю внедорожников и кроссоверов и вовсе приходится примерно каждый третий проданный новый автомобиль.

Самую же низкую доля рынка SUV имеет Северо-Кавказский федеральный округ – \*\*, \*%. И во многом это связано с невысоким уровнем жизни в субъектах СКФО, вследствие чего повышенным спросом пользуются более доступные автомобили, в частности, LADA.

.....

**Рисунок 3. Доля новых автомобилей SUV (%) в продаже по федеральным округам (Источник: .....) )**

Лидер российского рынка SUV – Renault Duster – первенствует в четырех федеральных округах: Центральном, Северо-Западном, Приволжском и Уральском. Самый популярный отечественный внедорожник – LADA \*x\* – носит звание лидера на Юге и Северном Кавказе. Другой внедорожник из Тольятти – Chevrolet Niva – первенствует в Сибирском ФО. А на Дальнем Востоке самым популярным оказывается Toyota RAV\*. Также он является наиболее продаваемым и в столичном сегменте SUV.

Необходимо отметить, что в ДФО Renault Duster даже не попал в пятерку лидеров рынка SUV. При этом здесь, а также в СФО и УФО, в ТОП-\* входит отечественный УАЗ «Патриот». Кроме этого, в ряде округов в пять лучших моделей SUV попадают KIA Sportage, Nissan X-Trail и Toyota Land Cruiser. На Дальнем Востоке сюда попал еще Toyota Land Cruiser Prado, на Северо-Западе – Mitsubishi Outlander, а в Москве – Nissan Qashqai.

На российском рынке присутствуют всего лишь две марки, реализующие только внедорожники и кроссоверы. Это Jeep и Land Rover, доля SUV в продажах которых составляет \*\*%. Очень близки к этой отметке такие марки как Suzuki, SsangYong, Honda, показатели которых составляют от \*\*% до \*\*%.

Несмотря на то, что в линейке УАЗа присутствуют только полноприводные автомобили, часть из них относится к классу пикапов. Поэтому доля SUV в продажах УАЗа составляет примерно \*\*%.

У Chevrolet этот показатель чуть превышает \*\*%, что во многом связано с реализацией внедорожника Niva и стремительным сокращением продаж других моделей американского бренда.

.....

**Рисунок 4. Доля продаж SUV в модельном ряду марки (Источник: .....)**

Во время снижения первичного авторынka, уверенно растет рынок подержанных автомобилей. Согласно данным аналитического агентства ....., в первом полугодии \*\*\*\* года в России было реализовано \*\*, \* тыс. подержанных внедорожников и кроссоверов, что на \*\*% больше по сравнению с результатом годичной давности. Учитывая тот факт, что весь рынок легковых автомобилей с пробегом за этот период увеличился на \*\*%, можно сделать вывод, что вторичный рынок SUV растет вдвое быстрее<sup>9</sup>.

Лидером вторичного рынка в сегменте SUV остается вазовский внедорожник LADA \*x\*, объем которого за шесть месяцев нынешнего года составил \*\*, \* тыс. единиц, что на \*, \*% больше, чем год назад. На втором месте находится другой внедорожник из Тольятти – Chevrolet Niva, который разошелся тиражом в \*\* тыс. автомобилей с пробегом, показав рост на \*\*%. На третьей позиции в рейтинге располагается кроссовер Toyota RAV\* с показателем \*\* тыс. перепроданных экземпляров (+\*\*%).

Далее следуют еще две модели Toyota – Land Cruiser (\*\* тыс. шт.; +\*\*%) и Land Cruiser Prado (\*\* тыс. шт.; +\*\*, %), которые и замыкают пятерку лидеров. В ТОП-\*\* российского рынка подержанных внедорожников и кроссоверов в январе – июне \*\*\*\* года также попали: Honda CR-V (\*\*, \* шт.; +\*\*%), Nissan X-Trail (\*\*, \* тыс. шт.; +\*\*, %), Nissan Qashqai (\*\*, \* тыс. шт.; +\*\*, %), KIA Sportage (\*\*, \* тыс. шт.; +\*\*%) и Mitsubishi Outlander (\*\* тыс. шт.; +\*\*%).

.....

**Рисунок 5. Соотношение первичного и вторичного рынков SUV по федеральным округам (Источник: .....)**

***Рынок автозапчастей***

Рынок автозапчастей чувствует себя более уверенно по сравнению с автомобильным рынком в целом. У рынков новых автомобилей и автозапчастей разная логика, риски первого практически не отражаются на втором. При уменьшении объемов продаж новых автомобилей их общее количество не уменьшается, просто растет более низкими темпами. К тому же «защитное» откладывание покупок новых автомобилей в ходе спада ведет к увеличению возраста автопарка, что в дальнейшем вызовет больший спрос на запчасти и ремонт.

---

<sup>9</sup> .....

На \*\*\*\* г. средний возраст российского парка легковых автомобилей превышает \*\* лет<sup>10</sup>. По данным ГИБДД \*\*% зарегистрированного легкового автотранспорта (\*\*, \*\* млн. автомобилей) старше \*\* лет. Такой возрастной состав автопарка предполагает высокий спрос на запчасти, поскольку машины старше \*\* лет чаще нуждаются в ремонте и замене комплектующих.

.....

**Рисунок 6. Структура парка легкового автотранспорта по возрасту, \*\*\*\* г. (Источник: .....<sup>11</sup>)**

В результате указанных тенденций за последние три года спрос на комплектующие вторичного рынка рос в количественном выражении: за прошедший \*\*\*\* год вторичный рынок запчастей вырос на %.

Согласно результатам исследования аналитического агентства ....., общий объем вторичного рынка автомобильных компонентов и запчастей в России в \*\*\*\* году составил \*\*\* млн. единиц различных деталей. При этом в денежном выражении емкость рынка достигла суммы, эквивалентной \*\* млрд долларов, что составляет \*, \*\* трлн рублей<sup>12</sup>. В долларовом исчислении за год рынок сократился на \*\*% за счет девальвации рубля.

.....

**Рисунок 7. Ёмкость вторичного рынка автозапчастей (Источник: .....<sup>13</sup>)**

На вторичном рынке компонентов и запчастей в тройке лидеров традиционно присутствуют три сегмента: детали подвески, шины и масла. В прошлом году емкость рынка деталей подвески оценивалась в более чем \*\*\* млрд рублей. Отметим, что это равно \*\*, % от общей емкости рынка компонентов в финансовом исчислении. В натуральных показателях объем продаж деталей подвески составил за год \*\*, \* млн. шт.<sup>14</sup>

Шинам для легковых автомобилей принадлежит \*\*, % от всей емкости рынка, что соответствует \*\*\* млрд рублей. На третьем месте находятся масла и технические жидкости (доля – \*, %).

.....

**Рисунок 8. Структура рынка автозапчастей (Источник: .....)**

Одним из ключевых факторов формирования цены и спроса на рынке автомобильных комплектующих стало снижение курса российской валюты. Кризис в России сказался и на услугах официальных сервисных центров, где стоимость работ выросла в среднем на \*\*%. Президент ..... Олег Мосеев рассказал, что в период с января по ноябрь текущего года цены на автозапчасти

---

<sup>10</sup> .....

<sup>11</sup> .....

<sup>12</sup> .....

<sup>13</sup> .....

<sup>14</sup> .....

в России выросли на \*-%<sup>15</sup>. «В целом прогноз по подорожанию автозапчастей оправдался, некоторые позиции показали подорожание более чем на \*\*%. Если говорить в целом о рынке, то общее подорожание составило \*-%», — уточнил Мосеев. По его словам, некоторые производители практически не изменили цены из-за того, что скорректировали их еще в прошлом году.

Из-за экономического спада и девальвации рубля за последние два года также заметно снизилась покупательская способность населения. Желая сэкономить обращаются за помощью в частные автомастерские или гаражные сервисы сразу после того, как истекает гарантийный срок службы машины. По причине все той же экономии растут продажи неоригинальных автозапчастей, то есть деталей, произведенных не самими автопроизводителями или не под их контролем.

Использование неоригинальных запчастей, приобретенных у качественного производителя, целесообразно для обслуживания автомобилей старше семи лет. Это позволяет сделать более доступным для клиента посещение официальной станции технического обслуживания и получить качественный сервис. Уже с \*\*\*\* года явно обозначилась тенденция роста интереса массового потребителя к более дешевым запасным частям, что особенно характерно для владельцев недорогих иномарок от семи лет и старше, а также «немолодых» отечественных автомобилей. Выбирая запчасти для ремонта, водители все больше отказываются от покупки дорогих деталей от известных производителей (так называемых А-брендов), переориентируясь на марки «второго эшелона», которые имеют более доступные цены.

### **Оценка размеров и доли рынка**

По данным агентства ..... объем продаж деталей подвески составил в \*\*\*\* г. \*\*, \* млн. шт.

Если учесть, что доля внедорожников составляет в общем автопарке \*\*%, то объем продаж деталей подвески для этого сегмента составит ориентировочно \*, \* млн. шт. деталей.

Также оценим объем рынка исходя из числа автомобилей, среднего пробега и периодичности замены деталей:

- общая численность парка легковых автомобилей – \*\*, \* млн. шт.;
- из них сегмент SUV – \*, \* млн. шт. (\*\*%);
- из них старше \* лет (закончилась гарантия и могут приобретать неоригинальные запчасти) – \*, \*\*\* млн. шт. (\*\*%);
- средний пробег легкового автомобиля - порядка \*\*, \* тыс. км/год;
- срок службы амортизаторов и пружин – \*\*\* \*\* км (пессимистическая оценка. Хотя многие производители дают гарантию \*\* \*\* км, реально с учетом состояния российских дорог срок службы может состав-

---

<sup>15</sup> .....

лать \*\* \*\*\* – \*\* \*\*\* км. Однако, многие автовладельцы, особенно возрастных автомобилей, откладывают замену автозапчастей до почти полного их износа);

- средняя периодичность замены – один раз в \*,\* лет (\*\*\*/\*\* км);
- число автомобилей сегмента SUV в год, меняющих детали подвески – \*,\*\*\* млн. шт. (\*,\*\*\* млн. шт. / \*,\* лет).

Таким образом, при условии замены всего \* деталей (\* амортизатора и \* пружины) объем рынка составляет порядка \*,\* млн. ед., что практически совпадает с оценкой по первому способу.

План развития ООО «XXX» предусматривает рост объемов продаж до \*\*, \* тыс. ед. деталей в год, что составит \*,\*% рынка.

### **Выводы по результатам анализа рынка**

- .....

### **3.2.3 Ожидаемая конкуренция**

На российском рынке автомобильных запчастей действует около .....

Продукция проекта относится к сегменту «неоригинальных» запчастей, или запчастей-аналогов.

Оригинальные запчасти в классическом понимании имеют торговую марку автокомпании и должны продаваться исключительно через компанию. Оригинальные запасные части изготавливаются в строгом соответствии с предусмотренными характеристиками материалов под жестким контролем качества. Рынок запчастей-аналогов, которые по качеству достаточно близки к «оригиналу», а по цене значительно ниже, по своему объему на вторичном рынке значительно превышает сегмент оригинальных запчастей. Это обусловлено тенденцией «молчаливого согласия» компаний-производителей автомобилей уступить часть объемов торговли запасными частями, изготовленными независимыми специализированными заводами, самим этим заводам.

Если говорить о структуре современного рынка комплектующих, то лидером среди мировых производителей является .....

Что касается деталей подвески, то тут можно выделить два основных сегмента. Первый – это оригинальные запасные части компаний-производителей, а также запчасти, произведенные крупными европейскими и американскими производителями. Второй сегмент – неоригинальные запчасти-аналоги, производства России и стран ЮВА. В результате девальвации рубля цена на первый сегмент значительно выросла в последние годы и оставляет порядка \*...\*\* тыс. за один амортизатор. Что в расчете на комплект (\* шт.) составляет значительную сумму. Цены в самом многочисленном сегменте качественных амортизаторов российских и азиатских производителей находятся в

пределах \*-\* тыс. руб., что гораздо привлекательнее для потребителя при сопоставимом качестве.

Среди основных конкурентов можно выделить две марки амортизаторов:

.....

Цены на амортизаторы данных марок, по характеристикам близким к продукции проекта, приведены в приложении.

### **3.3 Маркетинговый план**

Маркетинговый план развития бизнеса составлен исходя из следующих маркетинговых целей:

.....

#### **3.3.1 Концепция маркетинга**

Концепция маркетинга компании заключается в .....

Основные маркетинговые усилия будут сосредоточены на .....

Таким образом концепция маркетинга компании будет базироваться на .....

#### **3.3.2 Тактика маркетинга**

##### ***Позиционирование***

Основные элементы позиционирования будут базироваться на конкурентных преимуществах продукта:

- .....

##### ***Торговая марка***

Продукция проекта будет выпускаться под собственной торговой маркой .....

Разработка графического дизайна марки, а также ее регистрация будет осуществлена в ходе проекта в начале \*\*\*\* г.

##### ***Конкурентные преимущества***

Основное конкурентное преимущество продукции проекта – .....

.....

Конструктивные особенности .....

- .....

Таблица 3. SWOT-анализ проекта

Силы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ..... —</li> <li>• ..... —</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
Слабости	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

### ***Развитие продукта***

.....

### ***Каналы сбыта***

Запчасти для легковых автомобилей на российский рынок поставляются большим числом компаний, которые на этом специализируются. Сейчас этим занимаются более сотни достаточно крупных компаний. На вторичном рынке автозапчастей работают как дилерские сети, основным каналом сбыта которых является продажа оригинальных запчастей через сервисные станции, так и независимые торговые сети и мелкие операторы. Конечных продавцов запчастей (магазинов, техцентров, станций и т.д.) насчитывается более сотни тысяч. Информация об объемах продаж практически всеми участниками рынка держится в секрете, поэтому составить объективный рейтинг компаний-продавцов запчастей достаточно сложно.

Неоригинальные запчасти в России реализуются в основном через торговые точки разного уровня, не имеющие отношения к автопроизводителю. Это торговые сети, крупные магазины, неавторизованные СТО, рынки и мелкие торговые точки.

Особенность российского рынка запчастей заключается не только в его структуре, но и в .....

Данный факт подтверждается многолетним опытом компании, основной канал сбыта запчастей – это .....

На сегодняшний день компания сотрудничает со следующими дистрибуторами запчастей в различных регионах:

- .....

Данная сбытовая политика сохранится и в будущем. ....

### ***Ценообразование***

Цена продукции формируется на рыночных принципах исходя из текущего уровня цен аналогов, себестоимости и экономического эффекта.

Отпускная цена для дистрибуторов будет установлена на уровне, позволяющем конечным продавцам устанавливать конкурентоспособную цену в диапазоне \*-\* тыс. руб./деталь для амортизаторов.

### **Таблица 4. Цены на продукцию (\*\*\*\* г.)**

.....

### ***Программа продвижения***

При продвижении продукции проекта особое внимание будет уделено .....

Исходя из характеристики существующего рынка аналогичной продукции при выходе товаров на рынок целесообразно использование сочетания широкого проникновения с активным маркетингом.

Сбытовая политика будет направлена на развитие системы сбыта, каналов и методов сбыта, совершенствование системы товародвижения.

Методы продвижения:

- .....

Активные личные продажи являются .....

Активные личные продажи заключаются в .....

Размещение статей в специализированных СМИ и на интернет-площадках позволяет компаниям .....

Адресные рассылки по электронной и обычной почте, а также по факсу .....

### **3.3.3 План продаж**

В настоящее время объем продаж амортизаторов для внедорожников составляет порядка \* \*\*\* шт. в год. Планом развития предусмотрено увеличение продаж до \*\* \*\*\* шт. в год.

Полный перечень продукции с техническими характеристиками приведен в приложении.

План развития бизнеса составлен по четырем группам продукции:

- .....

Выход на максимальный объем запланирован в течении двух лет.

Продажи автозапчастей подвержены сезонным колебаниям, в зимние месяцы продажи снижаются.

.....

**Рисунок 9. План продаж**

Всего плановая выручка к \*\*\*\* г. составит \*\*,\*\*\* млн. руб. Расчет выручки выполнен с учетом планового повышения цен на продукцию в результате инфляции.

.....

**Рисунок 10. Всего выручка от продаж (по начислению)**

.....

**Рисунок 11. Структура выручки**

В финансово-экономических расчетах проекта принято, что \*\*% покупателей будет предоставляться отсрочка по оплате на \*\* дней.

.....

**Рисунок 12. Выручка (поступление)**

## **4 Организационный план**

### **4.1 Организационная структура и штатное расписание**

Единоличное руководство компанией осуществляет Генеральный директор.

В прямом подчинении у Генерального директора находятся:

- .....

Всего штат компании составляет \* чел., при запланированных объемах продаж увеличение штата не планируется.

**Таблица 5. Штатное расписание**

.....

### **4.2 Задачи и календарное осуществление проекта**

Основные задачи проекта:

- .....

## 5 Производственный план

Производственный план бизнеса составлен с учётом следующих целей развития:

.....

### 5.1 Контрактные производители

В настоящее время компания размещает заказы на производство на следующих площадках:

.....

Продукция у производителя принимается согласно сертификата соответствия, в котором прописаны все особенности конструкции и уникальные характеристики, содержащиеся в конструкторской документации.

По имеющимся данным с \*\*\*\* года доля брака не превышает \*,\*%. По договору производитель меняет всю бракованную продукцию за свой счет. Транспортные расходы при этом ложатся на производителя.

### 5.2 Расходы на разработку

На первом этапе проекта (\* года) планируется разработать \*\* новых деталей, в том числе:

- .....

Заказы на разработку конструкторской документации размещаются .....И.

Всего затраты на разработку конструкторской документации по новым деталям составят по плану \* \*\*\* тыс. руб.

Подробный план затрат по деталям приведен в приложении.

### 5.3 Защита интеллектуальной собственности

Защиту интеллектуальной собственности в процессе реализации проекта планируется осуществлять по двум направлениям:

.....

Разработки компании защищены патентом №\*\*\*\*\* от \*\*. \*\*.\*\*\*\* .....

Также для защиты новых разработок подана заявка на получение патента №\*\*\*\*\*.

### 5.4 Склад

Для хранения товаров компанией арендован склад общей площадью \*\*\* м<sup>2</sup> (\*\*\* м<sup>2</sup>) по адресу: .....

.....

При увеличении объемов продаж расширения склада не потребуется.

## 5.5 Операционные расходы

### *Оплата производства деталей*

Основные расходы компании – оплата контрактного производства деталей – .....

При планировании деятельности приняты следующие средние согласованные закупочные цены на детали:

#### **Таблица 6. Расходы на оплату производства (закупочные цены)**

.....

Плановая себестоимость проданных товаров (закупочная стоимость) составит в \*\*\*\* г. \*\* \*\* тыс. руб. и возрастет к \*\*\*\* г. до \*\* \*\* тыс. руб. (с учетом планового роста продаж и инфляции).

.....

#### **Рисунок 13. Всего плановая себестоимость проданных товаров**

При планировании расходов на закупку деталей были приняты следующие допущения:

.....

Исходя из плана продаж, затраты на приобретение сырья и материалов в текущих ценах составят к \*\*\*\* г. \*\*,\*\*\* млн. руб./год.

.....

#### **Рисунок 14. Расходы на оплату закупки деталей**

### *Транспортные расходы*

Доставка товаров на склад компании будет осуществляться с заводов транспортными компаниями. Средние расходы на оплату доставки приняты в размере \*,\*% закупочной стоимости.

Доставка покупателям будет также осуществляться транспортными компаниями. Транспортные расходы будут оплачиваться покупателями самостоятельно. Доставка товар от склада до терминалов транспортных компаний будет осуществляться собственными силами. Терминалы крупнейших транспортных компаний расположены в непосредственной близости от склада.

Всего затраты на доставку товаров до склада составят в \*\*\*\* г. по плану \*,\*\* млн. руб./в год, в \*\*\*\* г. с учетом плановой индексации и роста продаж – \*,\*\* млн. руб./год.

.....

#### **Рисунок 15. Затраты доставку**

### ***Затраты на оплату труда***

Всего плановая численность персонала составит \* чел.

Фиксированная заработная плата составит \*\*\* тыс. руб./мес. (раздел 4.1).

Помимо выплаты фиксированной части заработной платы запланирована выплата переменной части менеджерам по продажам и кладовщику в зависимости от объемов продаж:

- менеджеры по продажам – по \*,\*% от выручки;
- кладовщик – \*,\*\*% от выручки.

Всего затраты на оплату труда включая отчисления в соц. фонды составят в \*\*\*\* г. по плану \*,\*\*\* млн. руб./в год, в \*\*\*\* г. с учетом плановой индексации и роста продаж – \*,\*\*\* млн. руб./год.

.....

### **Рисунок 16. Затраты на оплату труда**

#### ***Прочие операционные расходы***

.....

Всего прочие расходы в ценах \*\*\*\* г. по плану составят \*,\*\*\* млн. руб./год (\*\* тыс. руб./мес.).

### **Таблица 7. Прочие операционные расходы**

.....

.....

### **Рисунок 17. Прочие операционные расходы**

#### ***Коммерческие расходы***

Расходы на рекламу и продвижение продукции весьма значимая часть бюджета любой коммерческой компании.

Первичные расходы на рекламу и продвижение, запланированные в \*\*\*\* г. составят \*\*\* тыс. руб.:

### **Таблица 8. Первичные коммерческие расходы, \*\*\*\* г.**

.....

Текущие расходы на продвижение запланированы в размере \*\*% от выручки от продаж.

План мероприятий по продвижению включает в себя .....

Всего в текущих ценах к \*\*\*\* г. коммерческие расходы составят по плану \*,\*\*\* млн. руб./год.

.....

### **Рисунок 18. Коммерческие расходы**

**Всего текущие расходы**

Суммарные текущие операционные расходы составят по плану к \*\*\*\* г. в текущих ценах \*\*, \*\*\* млн. руб./год:

.....

Рисунок 19. Текущие расходы, всего, тыс. руб.

.....

Рисунок 20. Структура операционных расходов

## 6 Финансовый план

Финансовый план развития бизнеса составлен .....

### 6.1 Исходные параметры

В целях обоснования целесообразности реализации проекта необходимо провести анализ его финансовой реализуемости и инвестиционной эффективности. Под финансовой реализуемостью будем понимать оценку возможности осуществления инвестиционной и операционной деятельности по проекту в условиях привлечения доступных источников финансирования. Для анализа эффективности инвестиций рассчитываются показатели абсолютной и относительной доходности проекта, а также сроков его окупаемости.

Для проведения финансового и инвестиционного анализа были определены следующие ключевые параметры расчета:

- Начало проекта – январь \*\*\*\* г.;
- Шаг расчета – \* месяц;
- Горизонт планирования для расчета показателей проекта – \*\* месяца (\* лет), до конца \*\*\*\* г. Горизонт расчета выбран исходя из планируемых условий кредитования;
- Валюта расчета - российский рубль;
- Система налогообложения – общая. Ставки налогов и нормативы обязательных отчислений приняты по действующему в РФ законодательству по состоянию на декабрь \*\*\*\* г.;
- Финансовые расчеты настоящего проекта произведены в текущих ценах, с учетом планового удорожания продукции проекта и расходов.

Таблица 9. Коэффициенты удорожания

Параметры	****	****	****	****	****	****	****	****
Инфляция	*, %	*, %	*, %	*, %	*, %	*, %	*, %	*, %
Индекс удорожания к **** г.	***, %	***, %	***, %	***, %	***, %	***, %	***, %	***, %

- Терминальная стоимость бизнеса в конце горизонта планирования оценивается по формуле Гордона. Темп роста постпрогнозный период принята по собственным оценкам в размере \*%.
- Ставка дисконтирования принимается равной \*\*% на всем горизонте планирования.

Для расчета показателей проекта используется метод свободного денежного потока в компанию. Риск как неопределенность в достижении целевых показателей операционной деятельности представляется примерно одинаковым как на инвестиционной, так и на операционной фазе. Таким образом, ставка дисконтирования должна соответствовать ожидаемой доходности от действующего бизнеса аналогичного профиля. Ввиду субъективности допущений и неоднозначности аналитического аппарата при расчете ставки дисконтирования различными методами, для настоящего проекта была принята фиксированная ставка на уровне \*\*% годовых.

## 6.2 Налоговое окружение

### 6.2.1 Налог на добавленную стоимость (НДС)

Начисление НДС производится продавцом при реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав) покупателю.

Продавец дополнительно к цене реализуемых товаров (работ, услуг, имущественных прав) предъявляет к оплате покупателю сумму НДС, исчисленную по установленной налоговой ставке. Сумма НДС, которую налогоплательщик-продавец уплачивает в бюджет, рассчитывается как разница между суммой налога, исчисленной им при реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав) покупателям, и суммой налога, предъявленной этому налогоплательщику при приобретении им товаров (работ, услуг, имущественных прав), используемых для облагаемых НДС операций. НДС является федеральным налогом.

Ставка налога - \*\*%.

Таблица 10. НДС, млн. руб.

Показатель	****	****	****	****	****	****	****	****
НДС уплаченный	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**
НДС полученный	*,**	**,**	**,**	**,**	**,**	**,**	**,**	**,**
НДС в бюджет	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**

### 6.2.2 Налог на прибыль

Налог начисляется на прибыль, которую получила организация, то есть на разницу между доходами и расходами.

Прибыль – результат вычитания суммы расходов из суммы доходов организации – является объектом налогообложения.

План прибыли проекта приведен далее в разделе 6.6.

Ставка налога - \*\*%.

### 6.3 Потребность в финансировании

Потребность в финансировании проекта складывается из следующих затрат:

- расходы на разработку новых деталей;
- первичные коммерческие расходы (регистрация товарного знака, дизайн упаковки, интернет-сайт);
- формирование оборотного капитала, в том числе создание складских запасов.

Кроме затрат, связанных с реализацией проекта, финансирование потребуется для оплаты следующих расходов:

- .....

Всего потребность в финансировании проекта с учетом принятых допущений составит по плану \*,\*\*\* млн. руб.

По плану на самофинансирование проект выйдет в мае \*\*\*\* г.

#### Таблица 11. Потребность в финансировании

.....

### 6.4 Источник финансирования

Источниками финансирования проекта являются собственные средства инициаторов проекта, а также банковский кредит.

Сумма кредита составит по плану \*\*, \* млн. руб.

Параметры кредита:

- вид - кредитная линия с лимитом выдачи;
- выборка - в течении \* месяцев;
- общий срок - \* лет (\*\* месяца);
- ставка - \*%;
- выплата процентов со \*-го года ежегодно;
- погашение одним платежом по истечении срока кредита.

Таблица 12. Платежи по кредиту, млн. руб.

Показатели	Сумма	****	****	****	****	****	****	****
Получение	**,**	**,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**
Платежи	**,**	*	*,***	*,*	*,*	*,*	*,*	**,**
Погашение кредита	**,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	**,**
Погашение процентов	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**	*,**

## 6.5 Бюджет движения денежных средств

Анализ движения денежных средств производится с целью определения потребности в денежных средствах, источников их поступлений и направлений использования.

Анализ данного денежного потока показывает то, что в течение первых \*-х месяцев его реализации свободный денежный поток отрицательный, далее проект выходит на самофинансирование. Свободный денежный поток (FCF) спрогнозирован в соответствии с определением, как денежный поток, который инвесторы могут выводить из бизнеса после оплаты всех текущих расходов и осуществления всех целесообразных инвестиций.

Срок окупаемости – \*,\*\* года.

.....

### Рисунок 21. Чистый поток денежных средств

В таблице ниже приведен план движения денежных средств по годам проекта. В Приложении приведена помесечная детализация свободного денежного потока.

Поступления и расходы от торговли другими автозапчастями, а также возможные поступления от распродажи текущих складских остатков в данной модели не рассматриваются из-за сложности прогнозирования и планового уменьшения масштабов, и являются резервом проекта.

Таблица 13. План движения денежных средств, тыс. руб.

## 6.6 Бюджет доходов и расходов

С целью определения чистой прибыли и получение данных для дальнейшей оценки эффективности проекта построен бюджет доходов и расходов (отчет о прибылях и убытках) с применением финансовой модели (Таблица 14).

Чистая прибыль проекта в \*\*\*\* г. составит \*\*, \*\* млн. руб. Маржа по чистой прибыли составит \*\*, \*\*%.

Подробнее план прибыли приведен в Приложении.

.....

Рисунок 22. Операционные потоки, млн. руб.

.....

Таблица 14. План прибыли

## 7 Эффективность проекта

### 7.1 Финансовые показатели

Финансовый прогноз получен с помощью построения финансовой модели проекта, позволяющей полностью отразить эффект изменения тех или иных допущений на денежные потоки. Построенный финансовый прогноз послужил основой принятия инвестиционного решения инициаторами Проекта, и поэтому был сформирован путем последовательной реализации принципа разумно-консервативных допущений.

Для оценки эффективности осуществленных инвестиций на основе построенного финансового прогноза была проведена DCF-оценка проекта по модели FCFF-WACC, то есть путем дисконтирования свободного денежного потока по ставке средневзвешенных затрат на капитал.

Свободный денежный поток включал свободный денежный поток прогнозного периода \*\*\*\*-\*\*\*\* г. и завершающий свободный денежный поток (Terminal Value, TV), являющийся результатом дисконтирования денежных потоков постпрогнозного периода по модели Гордона на конец прогнозного периода.

Таблица 15. Терминальная стоимость

Показатель	Значение	Примечание
Чистый поток денежных средств от основной деятельности, тыс. руб./год	** **	от реализации проекта, **** г.
Ставка дисконтирования (WACC)	**, **%	

Темп роста в постпрогнозный период	*, **%	оценка
Мультипликатор	** , **%	ставка дисконтирования минус темп роста
Терминальная стоимость, тыс. руб. (TV)	** ***	на конец **** г.

Финансовый прогноз получен с помощью построения финансовой модели проекта, позволяющей полностью отразить эффект изменения тех или иных допущений на денежные потоки. Построенный финансовый прогноз послужил основой принятия инвестиционного решения инициаторами Проекта, и поэтому был сформирован путем последовательной реализации принципа разумно-консервативных допущений.

В качестве финансовых показателей - критериев финансовой эффективности инвестиционного проекта использовались:

а) Критерий чистой приведенной стоимости проекта (NPV).

Под чистой приведенной стоимостью инвестиционного проекта понимаются приведенные к моменту времени \* (началу инвестиционного проекта) с использованием средневзвешенной стоимости капитала прогнозные размеры чистых денежных потоков регионального инвестиционного проекта в период (t) и остаточной стоимости бизнеса в момент времени T (последний год прогнозного периода регионального инвестиционного проекта).

б) Применение критерия внутренней нормы доходности (Internal Rate of Return, IRR) основано на расчете показателя, удовлетворяющего следующему уравнению:

$$NPV(IRR)=0 \Leftrightarrow FCT_0 + \sum_{t=1}^T \frac{FCF_t}{(1+IRR)^t} + \frac{V_T}{(1+IRR)^T} = 0$$

Инвестиционный проект признается соответствующим критерию финансовой эффективности в случае если IRR больше ставки дисконтирования.

Чистая приведенная стоимость проекта (NPV) положительна – **\*\*\*, \*\* млн. руб.**, что говорит о его экономической эффективности.

Внутренняя норма доходности (IRR) проекта составляет **\*\* , \*\*%**, что отражает высокую степень его эффективности и обеспечивает запас прочности на уровне выше принятой ставки дисконтирования.

**Таблица 16. Показатели коммерческой эффективности проекта**

Показатели	Значение
Чистая текущая стоимость, млн. руб. (NPV)	** , ***
Внутренняя ставка доходности, % (IRR)	**%
Срок окупаемости проекта (PBP), лет	*, **

Срок окупаемости проекта дисконтированный (DPBP), лет	*,**
---	------

Таким образом, проект является инвестиционно привлекательным и реализуемым.

## 7.2 Анализ безубыточности

Цель анализа безубыточности – определения точки равновесия, в которой поступления от продаж равны издержкам на проданную продукцию. Анализ безубыточности служит для сравнения использования запланированной мощности с объемом производства, ниже которого фирма несет убытки.

Точка безубыточности проекта (рассчитываемая как отношение минимального объема продаж, при котором годовая прибыль компании положительна, к базовому объему продаж) находится на уровне \*\*%, то есть компания остается прибыльным при почти трехкратном падении уровня продаж по отношению к плановым показателям.

## 7.3 Анализ чувствительности

Количественный анализ чувствительности проекта является составной частью комплексного анализа рисков и заключается в оценке влияния изменения размеров критических параметров производственно-хозяйственной деятельности на основные финансово-экономические показатели бизнес-плана.

При проведении анализа чувствительности проекта произведена оценка влияния на основные финансово-экономические показатели проекта изменения размеров его критических параметров (капитальные вложения, объем производства, текущие издержки, цена реализации).

Целью анализа чувствительности является определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. Наиболее распространенный метод, используемый для проведения анализа чувствительности, – имитационное моделирование. В качестве интегрального показателя используется внутренняя норма рентабельности инвестиций (IRR).

В процессе анализа чувствительности, варьируется в определенном диапазоне значение одного из выбранных факторов, при фиксированных значениях остальных и определяется в зависимости от интегральных показателей эффективности от этих изменений.

Анализ чувствительности проекта показал, что наибольшее влияние на IRR имеет цена (Рисунок 23).

.....

**Рисунок 23. Анализ чувствительности**

## 8 Анализ рисков

Под проектными рисками понимается предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности.

Для данного проекта, можно выделить следующие основные риски по степени значимости и мероприятия, которые помогут минимизировать эти риски:

**Таблица 17. Основные риски проекта**

<b>Наименование риска</b>	<b>Уровень значимости риска</b>	<b>Мероприятия, минимизирующие риск</b>
Маркетинговый риск (риск снижения объемов продаж и цен)	высокий	.....
Технологический риск	низкий	.....
Организационный и управленческий риск	низкий	.....
Финансовый риск	средний	.....
Экономические риски	средний	.....

**Приложение \*. Продукция проекта**

.....

**Приложение \*. Цены на аналоги**

.....

**Приложение \*. План движения денежных средств, тыс. руб.**

.....

**Приложение \*. План прибыли, тыс. руб.**