

2013

# Бизнес-план продаж автомобильной аудиотехники



Питер-Консалт

01.07.2013

## Оглавление

*	Резюме бизнес-плана продаж автомобильной аудиотехники .....	4
*.*	Сущность предполагаемого проекта и место реализации .....	4
*.*	Эффективность реализации проекта .....	4
*.*	Предполагаемая форма и условия участия инвестора .....	4
*	Инициатор проекта .....	5
*	Анализ рынка автомобильной аудиотехники и концепция маркетинга .....	5
*.*	Определение основной идеи, целей и стратегии проекта .....	5
*.*.*	Описание бизнес-идеи .....	5
*.*.*	Наиболее общие количественные цели проекта .....	5
*.*.*	Общая стратегия .....	5
*.*	Спрос и рынок .....	6
*.*.*	Характеристика рынка автомобильного звукового оборудования РФ .....	6
*.*.*	Клиентская целевая группа .....	11
*.*.*	Ожидаемая конкуренция .....	12
*.*	Маркетинг .....	14
*.*.*	Маркетинговые цели .....	14
*.*.*	Концепция маркетинга .....	15
*.*.*	Тактика маркетинга .....	16
*.*.*	План продаж .....	18
*	Материальные ресурсы .....	18
*.*	Помещения .....	18
*.*	Оборудование .....	18
*.*	Текущие расходы .....	19
*.*	Закупочная деятельность .....	19
*	Организация .....	19
*.*	Штатное расписание .....	19
*.*	Основные обязанности ведущих сотрудников .....	19
*.*	Календарное осуществление проекта .....	19
*	Финансовый анализ .....	20
*.*	Бюджет движения денежных средств .....	20
*.*	Прогнозный баланс .....	21
*.*	Бюджет доходов и расходов .....	22

<b>*.</b>	<b>Эффективность проекта .....</b>	<b>23</b>
<b>*.*.</b>	<b>Финансовые показатели .....</b>	<b>23</b>
<b>*.*.</b>	<b>Показатели эффективности .....</b>	<b>23</b>
<b>*.*.</b>	<b>Анализ чувствительности.....</b>	<b>23</b>
<b>*.*.</b>	<b>Анализ безубыточности .....</b>	<b>24</b>
<b>*.</b>	<b>Анализ рисков.....</b>	<b>25</b>
<b>*.*.</b>	<b>Технологические риски .....</b>	<b>25</b>
<b>*.*.</b>	<b>Организационный и управленческий риск .....</b>	<b>25</b>
<b>*.*.</b>	<b>Риск материально-технического обеспечения .....</b>	<b>25</b>
<b>*.*.</b>	<b>Финансовые риски.....</b>	<b>25</b>
<b>*.*.</b>	<b>Экономические риски.....</b>	<b>25</b>
	<b>Приложение *. Динамика объемов продаж легковых автомобилей.....</b>	<b>26</b>
	<b>Приложение *. Магазины конкурентов .....</b>	<b>26</b>

## 1. Резюме

### 1.1. Сущность предполагаемого проекта и место реализации

В бизнес-плане развития компании по продажам автомобильной аудиотехники рассмотрен проект развития ООО «XXX» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* годы. Компания имеет \*-летний опыт поставок на рынок РФ автомобильной аудиоаппаратуры производства брендов X, Y, Z, W. Накоплен большой опыт, приобретена некоторая известность на рынке, однако, выйти на стабильный уровень продаж, обеспечивающий прибыль, необходимую для развития компании, пока не удалось.

В ходе работы над бизнес-планом продаж автомобильной аудиотехники была проанализирована текущая ситуация в компании, результаты прошлого периода, рынок мобильной аудиоаппаратуры РФ. На основании этого анализа были выбраны основные направления развития компании:

- .....

В результате проведения запланированных мероприятий компания достигнет показателей эффективности, представленных в следующем разделе.

### 1.2. Эффективность реализации проекта

Показатель	
Ставка дисконтирования, %	** **
Период окупаемости - PВ, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	**
Средняя норма рентабельности - ARR, %	** **
Чистый приведенный доход - NPV	* *** **
Индекс прибыльности - PI	* **
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	** **
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	** **

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является эффективным. Об этом свидетельствуют:

- .

### 1.3. Предполагаемая форма и условия участия инвестора

В бизнес-плане по продажам автомобильной аудиотехники рассчитаны инвестиции, необходимые для обеспечения деятельности предприятия. Инвестиции предполагаются форме кредита на условиях \*\*% годовых. Максимальная сумма - \* \*\*\* \*\* руб., требуемая по следующему графику (тыс. руб.):

	****			****										****					
Строка	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	**	**	*	*	*	*
Результат подбора кредита	**			***	***	***	***	***	***	***	***	**	**	**					**
<b>ИТОГО</b>	<b>**</b>			<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>**</b>	<b>**</b>	<b>**</b>					<b>**</b>

Возврат кредита возможен по следующему графику (тыс. руб.):

	****		****					****										
Строка	**	**	...			**	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	**
Результат подбора кредита	**	**	*			***	***	**	***	***		***	***	**	***	***	***	***
<b>ИТОГО</b>	<b>**</b>	<b>**</b>	<b>*</b>			<b>***</b>	<b>***</b>	<b>**</b>	<b>***</b>	<b>***</b>		<b>***</b>	<b>***</b>	<b>**</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>***</b>

## 2. Инициатор проекта

ООО «XXX»

## 3. Анализ рынка и концепция маркетинга

### 3.1. Определение основной идеи, целей и стратегии проекта

#### 3.1.1. Описание бизнес-идеи

В бизнес-плане по продажам автомобильной аудиотехники предполагается сохранение основной идеи бизнеса – создание по РФ и странам СНГ (в первую очередь – Украина, Беларусь, Казахстан) сети дистрибуции автомобильного звукового оборудования производства компаний X, Y, Z.

Учитывая высокое позиционирование этих брендов, а значит ограниченность их рынка, целевыми клиентами компании являются .....

#### 3.1.2. Наиболее общие количественные цели проекта

Основная задача проекта – .....

В финансовом плане рассчитано, что ..... Это количественная цель первого Этапа.

Количественная цель второго Этапа, определённая собственником, это ..... Достижение этой цели запланировано в финансовом плане на конец \*\*\*\* года.

Учитывая ограниченные собственные средства и риски, связанные с привлечением кредитных ресурсов, предлагается на первом Этапе заняться, в первую очередь, мобилизацией внутренних ресурсов компании в области .....

На втором Этапе для достижения установленной цели необходимо будет предпринять инвестиции в товарный запас, рекламу и продвижение, персонал компании. Сигналом для инвестиций второго этапа будет достижение целей \*-го Этапа. ....

#### 3.1.3. Общая стратегия

Согласно методологии классиков системного менеджмента, существуют \* типа стратегий, позволяющих компании успешно конкурировать на рынке:

1. Дифференциация, то есть предоставление потребителям продукта, более ценного, чем у конкурентов

2. Лидерство по издержкам, позволяющее победить в ценовой конкуренции

3. Фокусирование, то есть концентрация ресурсов на более узких продуктовых и клиентских сегментах для создания конкурентных преимуществ

Высокое позиционирование выбранных торговых марок исключает ориентацию на минимальные цены. Компания не сможет конкурировать по цене с массовым сегментом оборудования. Даже если рассматривать оборудование аналогичного класса, цена в этом сегменте не играет определяющую роль, так как для ценителя подобной техники важнее качество, имидж, дизайн аппаратуры, чем отличие цены на несколько процентов.

С другой стороны, компания .....

Наконец \*-ий тип стратегии – фокусирование – противоречит .....

Таким образом, ни одна из \*-х стратегий конкуренции не подходит для компании. Для преодоления этого противоречия предлагается выбрать стратегию, комбинирующую \* и \*. В соответствии с этой стратегией, компания будет обеспечивать своё лидерство на отдельных .....

Реализация выбранной стратегии потребует усилий и ресурсов, конкурирующих на выбранных территориях с лидерами рынка по всем направлениям организации бизнеса. Именно это соображение определяет уровень расходов, предусмотренный в бизнес-плане на втором Этапе развития. Последовательность освоения регионов определяется на основе их рейтинга, определённого в п. \*.\*.

Последовательность развития предприятия:

- \*\*\*\* год: реализация программ внутреннего развития предприятия, .....
- \*\*\*\* год: выход на лидирующие позиции в целевых регионах РФ.
- \*\*\*\* год: выход на лидирующие позиции в РФ и целевых странах СНГ.

### **3.2. Спрос и рынок**

#### **3.2.1. Характеристика рынка автомобильного звукового оборудования РФ**

##### **3.2.1.1. Особенности торговых марок, планируемых для дистрибьюции**

X<sup>1</sup>

Первый усилитель X появился на свет в \*\*\*\* году. Тогда на нем еще не было шильдика, и он был собран на коленке в сарае исключительно для личного пользования, но, тем не менее, он ознаменовал начало новой эпохи car-audio. В то время у всех автомобилей, в которых стояла акустика, была одна большая проблема – помехи. Именно эту проблему решил .....

---

<sup>1</sup> .....

В \*\*-х они первыми стали .....

Инженеры компании сейчас занимаются над созданием новых плат и процессоров. Они надеются получить наилучший звук в автомобиле независимо от источника. Компания решила отказаться от автоматической эквалазации и заготовленных пресетов, предложив взамен \*\*-полосный полностью настраиваемый на каждом канале параметрический эквалайзер.

В скором времени компания также планирует представить обновленные линейки акустики под другим брендом ESB. Из маркетинговых соображений, вся акустика выйдет под именем ESB, но будет доступна всем дилерам X.

У<sup>2</sup>

Товары под этим брендом появились в России сравнительно недавно, несмотря на то, что история компании насчитывает почти \*\* лет.

Официально, история бренда начинается в \*\*\*\* году с производства автомагнитол и моно-акустики. Хотя, присутствие компании на рынке начинается с \*\*\*\* года - именно в этом году, .....

Ассортимент довольно обширен и перекрывает все необходимые потребности, включая усилители, сабвуферы, акустика (компонентная и коаксиальная), процессоры и аксессуары (предохранители, комплекты проводов, грили и др.).

Особенностью компании является выпуск линейки продуктов Marine от У, которая рассчитана на безопасный контакт с водой.

Z<sup>3</sup>

Z. была основана в \*\*\*\* году в .....

Исследованиям и разработкам продукции в Z присвоен наивысший приоритет для обеспечения наилучшего качества и производительности. Изначально специализировавшаяся на акустике Z на сегодняшний день имеет разветвления разработок в области электроники и аксессуаров с одинаковой тщательностью. Это позволяет Z предлагать наиболее эффективные и уникальные продукты, сохраняя при этом, прежде всего, надежность и стоимость своей высокотехнологичной продукции.

При сравнительно невысокой ценовой политике и философии предоставления автомобильной акустической продукции наивысшего качества потребителям Z в настоящее время стал лидером на рынке \*\* вольтовой аппаратуры. В \*\*\*\* году Z приобрели ZZ с такой же философией предоставления покупателям уникальных и индивидуальных продуктов, которые, как правило, не предоставляются конкурентами.

X, Y, Z выпускают линейки продуктов, которые можно отнести к сегменту компонент Hi Fi.

### 3.2.1.2. Классификация товара

Еще в середине \*\*-х годов в американских автомобилях появились радиоприемники. Однако настоящий автозвук (car audio) придумал Эрл Мюнц (США) в \*\*\*\* году. Он сконструировал первый автомобильный магнитофон (Muntz Stereo Pak) с питанием от бортовой сети, который помещался над тоннелем

---

<sup>2</sup> ...../

<sup>3</sup> ...../

трансмиссии перед передними сиденьями и был предназначен для проигрывания кассет с \*-дорожечной магнитной лентой<sup>4</sup>.

В настоящее время под car audio принято понимать весь рынок аудиосистем, устанавливаемых в автомобилях: от бюджетных моделей до класса супер-премиум. Принято выделять следующие типы аудиотехники:

- головные устройства (автомагнитолы, автомобильные ресиверы, полнофункциональные аудио/видео мультимедийные центры со встроенными мониторами и т.п.);
- акустические системы (автоакустика любых типоразмеров, компонентная и коаксиальная, автомобильные сабвуферы);
- автомобильные усилители и специализированные сабвуферные моноблоки;
- дополнительное оборудование и аксессуары.

### 3.2.1.3. Объём и динамика рынка

Объём российского рынка car audio оценивается порядка в \*\*\*-\*\*\* млн. долл. в год. До \*\*\*\* года темпы роста этого рынка составляли в среднем \*\*-%, как и на общем рынке бытовой техники и электроники. Однако в \*\*\*\* году они упали до \*-%, и в будущем прогнозируется .....

В то же время на сегодняшний день Ассоциация Европейского Бизнеса изменила прогноз по продажам авто в РФ на текущий год, и, понятно, в сторону уменьшения. Так, до конца года на территории нашей страны, с учетом данных за последние пять месяцев, будет продано новых легковых и легких коммерческих автомобилей в количестве до \* \*\*\* штук. Таким образом, по сравнению с объемом продаж за \*\*\*\* год, в \*\*\*\*-м в России будет реализовано на %, или на \*\*\* автомобилей, меньше.<sup>5</sup>

Около \*\*% оборота производителей и продавцов составляют недорогие компоненты разных брендов. В \*\*\*\*-\*\*\*\* годах наибольший рост продаж наблюдался в категориях головных устройств CD/MP\*, сабвуферов и усилителей.

Сезоны пиковых продаж были смещены на летние месяцы, т.е. период отпусков. Большая часть продукции car audio – это импорт, около \*\*-% является "серым".

Если сравнить российский рынок car audio с американским, то по данным CEA Market Research, объём американского рынка car audio составил в \*\*\*\* году \*.\*\* млрд. долл., в \*\*\*\* году, по оценке, около \*.\*\* млрд. долл. или примерно \*\*% всего рынка аудиотехники в стране. Как это ни странно, американский рынок .....

### 3.2.1.4. Структура спроса

В связи с тем, что прирост парка автомобилей РФ на \*-% в год, осуществляется, в основном, за счет новых иномарок с предустановленной акустикой, а также того факта, что иностранные производители автомобилей все больше поддерживают концепцию "неизменяемой" аудиосистемы, в последнее время можно наблюдать падение спроса на замену головного устройства.

## **Таблица \*.\*.\*.\* Структура по типам товарных групп**

<sup>4</sup> .....

<sup>5</sup> <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2013/06/17/33968079>



Типы	Доля в объемах продаж
головные устройства	**%
акустические системы	**%
автомобильные усилители и специализированные сабвуферные моноблоки	**%
дополнительное оборудование и аксессуары	**%

В низком и среднем ценовом сегменте на рынке широко распространено оборудование японских брендов. Лидерами рынка являются .....

### **Таблица \*.\*.\*.\*. Структура по брендам**

.....

В ассортименте продукции некоторых из вышеперечисленных производителей встречаются также дорогие модели. Однако применительно к car audio слова "дорого" и "хорошо" далеко не всегда являются синонимами, и даже обладая средним бюджетом и используя нетоповые бренды, можно обеспечить конкурентоспособное качественное звучание.

Производителей качественной аудиотехники можно условно разделить на три группы в зависимости от ассортимента продукции и ее стоимости.

\*. Компании, выпускающие относительно недорогую аудиотехнику (сравнимую по ценам с не Hi-Fi техникой).

○ .....

\*. Бренды широкого ассортимента, представляющие как топовые, так и бюджетные модели:

○ .....

○ готовые комплекты акустики для установки в автомобили ВАЗ \*\*\_\*\*\*: "Стандарт" - \*\* долл., "Премиум" - \*\*\* долл., "Люкс" - \*\*\* долл.

○ .....

\*. Дорогая hi-fi аудиотехника представлена следующими брендами:

○ .....

Таким образом, ориентировочная минимальная стоимость аудиосистемы Hi-End класса составляет \*\*\*\*\_\*\*\*\* долл., в том числе: головное устройство и аудиопроцессор – от \*\*\* долл.; трехкомпонентная фронтальная акустика, которая размещается по следующей схеме: низкочастотные динамики – двери, среднечастотные – "торпедо", высокочастотные – передние стойки – от \*\*\* долл.; четыре двухканальных усилителя ((могут быть варианты; основной принцип: один динамик – один канал усиления) – от \*\*\* долл.; один или два сабвуферных динамика, корпуса которых изготавливаются специально под конкретный тип кузова автомобиля – от \*\*\* долл.; акустические конденсаторы – от \*\*\* долл.; полное демпфирование салона – от \*\*\* долл. (обработке подвергаются все внутренние металлические и пластиковые поверхности салона; дополнительно обрабатывается багажное отделение и крышка капота).

Наличие тыловой акустики – вопрос, который решается применительно к конкретному автомобилю и конкретному слушателю.

### **Таблица \*.\*.\*.\*. Структура по ценовым сегментам**

.....

Изменения в структуре спроса на аудиотехнику касаются, прежде всего, техники ценой до \*\*\* долл. Здесь внимание покупателей постепенно переключается с недорогих магнитол с проигрывателем компакт-дисков на музыкальные центры класса "микро".

По мнению экспертов примерно \*-% жителей в регионах и \*\*-% в Москве и Санкт-Петербурге могут себе позволить составить аудиосистему из хай-фай компонентов. В свою очередь, около \*\*% этого рынка хай-фай приходится на так называемый доступный хай-фай, ценой до \*\*\* долл. за компонент, \*\*% - на компоненты дороже \*\*\* долл. и \*\*% - это техника класса хай-энд. В последнем случае цены компонентов измеряются тысячами долларов. Если говорить именно о звучании, а не о функциональных возможностях, то, как правило, различие между моделями одной ценовой категории ведущих производителей аудиотехники зачастую может уловить лишь очень требовательный слушатель. Поэтому предпочтения большинства покупателей определяются скорее советами знакомых и рекламой.

При переходе в следующую ценовую категорию (шаг примерно в \*\*\* долл.) звучание улучшается вполне ощутимо, однако пик спроса приходится именно на относительно недорогую хай-фай-технику, и это объясняется не только среднестатистическими доходами россиян. Из компонентов за \*\*\*.\*\*\* долл. можно составить качественную систему (общей стоимостью около \*\*\*\* долл.). Продавцы аудиотехники отмечают, что в последнее время все больше торговых компаний "дрейфует" в сторону продажи сравнительно недорогой, но хорошей аудиотехники.

К категории high end традиционно относят аудиотехнику стоимостью от \$\*\*\*\*.\*\*\* за компонент. Но не только ценник выводит аудиотехнику в этот класс. Как правило, у high end компаний всегда есть легенда: знаменитые создатели, философия, место производства и оригинальные технологии. В последние годы в этом классе стали нормой дизайнерские решения и дорогая отделка. Техника high end не описывается четкими техническими регламентами, в отличие от категории HiFi (high fidelity - высокая точность), в основу которой положен стандарт: набор определенных технических параметров, таких как диапазон частот, неравномерность амплитудно-частотных характеристик, уровень шумов и др. Это одна из причин, почему в СССР high end никогда не делали: инженеры строго придерживались ГОСТов. Фактически в свободной продаже техника high end появилась в России только в \*\*\*\*-е гг.

Компонентный подход к "строительству" музыкальных систем удобен еще и тем, что позволяет постепенно шаг за шагом улучшать качество звука и возможности системы, заменяя компонент за компонентом на более дорогие модели. А это значит, что покупатель не раз будет приходить в магазин за очередным компонентом для своей системы. В этом случае важным шагом в борьбе за клиентов становится предоставление скидок постоянным покупателям.

Памятуя о том, что восприятие музыки – процесс очень индивидуальный, все больше серьезных компаний, торгующих хай-фай-техникой, предоставляет покупателям комнату прослушивания. Такое внимание к потенциальным покупателям – характерная тенденция рынка, как и рост числа магазинов, специализирующихся на продаже только хай-фай-техники.

Тенденции нашего рынка во многом повторяют таковые на рынках Америки и Азии, только с некоторым временным отставанием.

При покупке компонентов примерно за \*\*\* долл. специалисты рекомендуют выделить на покупку кабелей \*\*-% от стоимости всей системы. Все

большее число покупателей осознает, что кабель - такой же важный компонент системы, как и любой другой. В ответ активизировались и поставщики, о чем можно судить по существенно возросшему за последние года два объему рекламы ведущих мировых фирм-производителей аудио- и видеокабелей в российских специализированных изданиях. Таких торговых марок в нашей стране уже представлено не менее \*\*.

#### 3.2.1.5. Территориальное размещение потребителей и импортёров

Сегодня американскими и европейскими фирмами-производителями автомобильной аудиотехники львиная доля своей продукции производится на китайских технологических базах, это вполне нормально, поскольку на качество это не сказывается. Но сегодня зачастую можно купить подделку, выдаваемую за фирменную вещь, что и в мире автозвука не редкость.

Территориальное размещение потребителей в сегменте средних цен, безусловно, в первую очередь связано с динамикой продаж автомобилей. В то же время, в сегменте дорогих цен распределение спроса соответствует распределению уровня среднегодовых доходов. По мнению экспертов примерно \*-\*\*% жителей в регионах и \*\*\_\*\*% в Москве и Санкт-Петербурге могут себе позволить составить аудиосистему из хай-фай компонентов.

#### **Таблица \*.\*.\*.\* Территориальная сегментация**

.....

\*Указана структура объемов продаж звукового автомобильного оборудования в сегменте Hi Fi компонент

Порядка \*\*% автомобильного звукового оборудования, продаваемого на территории Российской Федерации – это импорт. В таблице приведены данные по странам импортерам.

#### **Таблица \*.\*.\*.\* Страны-импортеры звукового оборудования для автомобилей**

Страны	Доля импорта в Россию
Япония	**%
США	**%
Европа	**%

#### 3.2.1.6. Характер конкуренции

.....

#### 3.2.1.7. Важнейшие тенденции.

На рынке car audio можно выделить несколько основных тенденций, связанных, прежде всего, с развитием технологий, деятельностью производителей автомобилей и тенденциями рынка автомобилей.

.....

### **3.2.2. Клиентская целевая группа**

#### 3.2.2.1. Характеристика потребителей

Все чаще новые автомобили имеют встроенные автомобильные магнитолы и автоакустику. Некоторые, обычно дорогие модели, комплектуются также встроенными усилителями и сабвуферами.

Но все же штатная техника, как правило, не способна обеспечить особо высокое качество звука, поэтому очень часто многие стараются ее усовершенствовать или заменить.

На основе анализа потребительского рынка звукового автомобильного оборудования, потенциальный рынок потребителей продукции компаний X, Y, Z можно дифференцировать на три категории.

\*. Средний класс, умеренно преуспевающие профессионалы в различных областях деятельности.

.....

\*. Ценители музыки, предпочитающие «американский звук».

.....

\*. Владельцы дорогих машин.

.....

### 3.2.2.2. Оценка существующего спроса по целевым группам

Все эксперты едины – на сегодняшний день самым перспективным сегментом рынка car audio является .....

В таблице ниже приведены структура и результаты оценки существующего спроса по целевым группам потребителей. Данные касаются спроса на товарные группы: усилители, сабвуферы, акустика и аксессуары.

**Таблица \*.\*.\*.\*. Структура и оценка спроса по целевым группам**

Сегмент	Доля	Перспективный объем продаж, в год
Средний класс	**%	* млн. долл.
Меломаны, предпочитающие «американский звук»	**%	* млн. долл.
Владельцы дорогих автомобилей	**%	** млн. долл.
Итого		** млн. долл.

### 3.2.3. Ожидаемая конкуренция

#### 3.2.3.1. Конкуренты, доля на рынке

*TRIA International*

.....

*Stopol Group<sup>6</sup>*

.....

*Progressive Innovative Technology<sup>7</sup>*

<sup>6</sup> .....

<sup>7</sup> .....

.....

*Sound Systems Russia*

.....

*ALCOM<sup>8</sup>*

.....

*Bonanza*

– .....

Ниже в таблице приведена оценка доли рынка основных конкурентов в области компонентов Hi Fi автомобильного звукового оборудования.

**Таблица \*.\*.\*.\*. Доли основных конкурентов на рынке**

	Доля рынка Hi Fi компонент автомобильного звукового оборудования	Ориентировочный годовой объем продаж, млн.долл.
TRIA	**%	**
PIT	**%	**
Stopol	*%	*
Sound Systems	*%	*
Bonanza	**%	**
Alcom	**%	**

### 3.2.3.2. Территориальное присутствие. Каналы продаж

*TRIA International*

.....

*Компания PIT*

.....

*STOPOL*

.....

.

В таблице ниже сведено количество магазинов, в которых продается продукция конкурентов. Детальная информация представлена в Приложении \*.

.....

Рейтинг регионов по количеству открываемых магазинов и объемам продаж в таблице ниже.

**Таблица \*.\*.\*.\*. Рейтинг регионов**

.....

### 3.2.3.3. Способы рекламы и продвижения

<sup>8</sup> .....

Рассматриваемые компании-конкуренты используют в своем арсенале стандартные методы рекламы и продвижения по следующим целевым направлениям:

– .....

Ориентировочный бюджет на рекламу и расходов составляет от \*\*\* тысяч долларов в год.

### 3.3. Маркетинг

#### 3.3.1. Маркетинговые цели

В соответствии с разными концепциями \*-х этапов развития, предусмотренных в бизнес-плане, маркетинговые цели этапов будут также различаться.

Задача Этапа \* – .....

Введём следующие определения:

**Потенциал клиента** – максимально возможный объём закупок клиентом продукции компании, руб. в год.

**Потенциал клиентской базы** – сумма потенциалов зарегистрированных в базе клиентов, руб. в год.

**Ёмкость сегмента рынка** - максимально возможный объём закупок продукции компании клиентами, расположенными в сегменте (например, в субъекте или федеральном округе РФ), руб. в год.

**Степень охвата рынка** - отношение потенциала зарегистрированных в базе клиентов к ёмкости рынка, %.

**Степень использования потенциала** – отношение объема реализации товаров к потенциалу зарегистрированных клиентов, %.

Клиент считается **зарегистрированным** после того, как

- с его представителем проведены предварительные переговоры,
- оценен его потенциал потребления продукции компании,
- в клиентскую базу внесена вся необходимая информация.

Маркетинговой целью компании на Этапе \* является достижение **планового значения степени охвата целевых территориальных рынков компании**. Другими словами, к концу Этапа \* потенциал клиентской базы компании должен составлять определённый процент от ёмкости этих рынков.

Для планирования этого процента нужно .....

Таким образом, маркетинговой целью Этапа \* является регистрация в клиентской базе компании клиентов, суммарный потенциал которых будет не меньше \*\*% от ёмкости целевого рынка. Учитывая данные п. \*.\* значение планового потенциала примерно равно \* млн. \$.

Для контроля достижения маркетинговой цели Этапа \* нужно будет:

1. ....

Для достижения амбициозных целей Этапа \* компании необходимо обеспечить уровень известности своих ТМ на рынке и лояльности к ним потребителей не ниже, чем у прямых конкурентов. Поскольку к моменту создания бизнес-плана .....

Для контроля достижения маркетинговых целей Этапа \* нужно будет организовать анкетирование потребителей в начале и в конце этапа.

### 3.3.2. Концепция маркетинга

#### 3.3.2.1. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны проекта, возможности и угрозы рынка

##### ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ СИЛЫ компании

1. ....

##### СЛАБОСТИ компании

2. ....

##### ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ ВОЗМОЖНОСТИ рынка

1. ....

##### УГРОЗЫ рынка

2. ....

Далее приведено сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для бизнеса (SWOT-анализ). Порядок сопоставления приведен в следующей таблице.

	Возможности	Угрозы
<b>Сильные стороны</b>	<b>Поле СиВ (сильные стороны и возможности)</b>  <i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	<b>Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)</b>  <i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i>
	<b>Поле СлВ (слабые стороны и возможности)</b>  <i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i>	<b>Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)</b>  <i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i>

**Таблица 1. Порядок сопоставления факторов при проведении SWOT-анализа**

Положительные ответы на приведенные в представленной выше таблице вопросы помечаются символом «√».

В следующей таблице приведен SWOT-анализ.

.....

### 3.3.2.2. Список стратегических маркетинговых инициатив

На основании выполненного SWOT-анализа разработан перечень стратегических инициатив, позволяющих использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и минимизировать угрозы, представленный в следующей таблице. В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «сторона предприятия – фактор среды», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируются путем объединения номеров соответствующих строк и столбцов предыдущей таблицы, т.е., номер «\*\*-\*\*» соответствует паре «сторона №\* - фактор №\*».

№	Стратегическая инициатива	Номера
1.		**_**
2.		**_**
3.		**_**
4.		**_**
5.		**_**
6.		**_** **_**
7.		**_** **_** **_** **_**
8.		**_** **_** **_**
9.		**_** **_**
10.		**_** **_** **_**
11.		**_** **_**
12.		**_** **_**
13.		**_** **_**

Для осуществления стратегических инициатив разработан перечень мероприятий по их реализации, приведенный в следующей таблице.

.....

### 3.3.3. Тактика маркетинга

#### 3.3.3.1. Позиционирование



Позиционирование компании определяется особенностями ТМ, выбранными для дистрибуции, а именно принадлежностью к диапазону цен выше среднего, высоким качеством, надёжностью. Особый колорит ТМ придаёт .....

В соответствии с особенностями ТМ целевой аудиторией компании следует считать ценителей высокого качества звучания мобильной аппаратуры, оригинального дизайна, престижа. Эта прослойка, в основном, хорошо обеспеченных людей, готовых потратить приличные деньги на свой комфорт и имидж, хотя попадаются и любители, способные отдать последние деньги на понравившийся девайс. Цена оборудования играет второстепенную роль на этом сегменте, важнее вышеуказанные свойства и дополнительные услуги.

Возможно, учитывая специфику марок, имеет смысл связать образ компании с .....

### **3.3.3.2. Конкурентные преимущества**

Конкурентными преимуществами ТМ для потребителя должны являться качество, надёжность, дизайн, имидж, качество установочного сервиса.

Конкурентными преимуществами для клиентов компании должны являться выгода (возможность заработать на продаже или установке), известность, удобство установки, престиж, дополнительные услуги.

### **3.3.3.3. Развитие продукта**

Возможные направления развития:

.....

### **3.3.3.4. Каналы сбыта**

Целевыми клиентами компании являются розничные магазины и фирмы-установщики. Оптовые поставщики оборудования могут рассматриваться только как временные партнёры, предназначенные для увеличения товарооборота, что требуется для сохранения статуса дистрибьютора, получения дополнительных предпочтений от производителей, регулярного обновления товарного запаса и продвижения малоизвестных марок на территории СНГ.

Основной канал сбыта на Этапе \* .....

Для завоевания лидирующих позиций по РФ и СНГ, необходимо обеспечить присутствие компании во всех целевых регионах. Гарантированный способ решения этой задачи .....

Менее рискованный способ – .....

### **3.3.3.5. Ценообразование**

Хотя цена не является главным фактором принятия решения о выборе аппаратуры высокого класса, цены, конечно, должны быть конкурентны. С этой целью планируется:

1. ....

### **3.3.3.6. Программа продвижения**

Прежде всего отметим, что все мероприятия по рекламе и продвижению брендов и услуг компании должны быть направлены на достижение маркетинговых целей компании (см. п. \*.\*.\*). Обязательным условием проведения затратных мероприятий, включая продвижение в Интернете, является планирование и измерение их результативности и эффективности.

В соответствии с этими принципами на Этапе \* основными мероприятиями по продвижению являются .....

В следующей таблице представлен бюджет рекламы и продвижения на весь период планирования:

.....

### **3.3.4. План продаж**

#### **3.3.4.1. Методика построения плана продаж**

План продаж предусматривает достижение наиболее общих целей компании на Этапах \* и \* (см. п. \*.\*.\*). На первом Этапе план предусматривает

.....

#### **3.3.4.2. План продаж**

.....

## **4. Материальные ресурсы**

### **4.1. Помещения**

В настоящее время компания арендует:

.....

### **4.2. Оборудование**

В бизнес-плане предусмотрены \* статьи расходов на новое оборудование:

1. Каждое новое рабочее место оборудуется мебелью, компьютером, телефоном из расчёта \*\* тыс. руб. оборудование и \*\* тыс. руб. мебель.

2. Для использования всей высоты имеющегося склада понадобится .....

. Исходя из планов продаж (см. п. \*.\*.\*.\*) и улучшения оборачиваемости можно рассчитать даты, когда необходимо будет наращивать площадь стеллажей:

.....

#### **4.3. Текущие расходы**

.....

#### **4.4. Закупочная деятельность**

В бизнес-плане предполагается, что закупка будет производиться на тех же условиях, что и в настоящий момент, то есть закупочные цены будут .....

### **5. Организация**

#### **5.1. Штатное расписание**

В настоящий момент штатное расписание компании имеет вид:

- .....)

По мере роста реализации понадобится, в первую очередь, увеличение численности менеджеров по продажам (МП). Рассчитаем необходимую численность, исходя из планов продаж и целевого значения выработки на МП – \*\*\* тыс. руб к концу периода планирования:

.....

В бизнес-плане также запланирован найм

- .....

Таким образом, расходы на персонал будут составлять (тыс. руб.):

.....

#### **5.2. Основные обязанности ведущих сотрудников**

К моменту полного укомплектования штата предполагается следующее распределение обязанностей:

- .....

#### **5.3. Календарное осуществление проекта**

.....

## 6. Финансовый анализ

### 6.1. Бюджет движения денежных средств

Строка	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
Поступления от продаж	***	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
Затраты на материалы и комплектующие		***	***	****	****	****	****	****	****	****	***
Суммарные прямые издержки		***	***	****	****	****	****	****	****	****	***
Общие издержки	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Затраты на персонал	***	***	***	***	***	***	***	***	****	****	****
Суммарные постоянные издержки	***	***	***	****	****	****	****	****	****	****	****
Другие поступления	***										
Налоги	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Кэш-фло от операционной деятельности	***	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
Другие издержки подготовительного периода				***			**				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности				****			****				
Займы	*		**	****	****	***	**		**		
Выплаты в погашение займов			**				***	***	***	***	***
Выплаты процентов по займам			*	**	**	**	**	**	**	**	*
Кэш-фло от финансовой деятельности	*		****	****	****	****	****	****	****	****	****
Баланс наличности на	**	***	**	**	*	*	*	*	*	*	*

начало периода											
<b>Баланс наличности на конец периода</b>	***	**	**	*	*	*	*	*	*	*	****

БДДС показывает, что свободные денежные средства образуются только к концу периода планирования, когда удаётся погасить займ.

## 6.2. Прогнозный баланс

Баланс предприятия на дату начала планирования (\*.\*\*.\*\*\*\* г.):

Строка	Сумма(руб.)
Денежные средства	** ***,**
Счета к получению	*** ***,**
Сырье, материалы и комплектующие	* ***,**
Суммарные текущие активы	* ***,**
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>	<b>* ***,**</b>
Добавочный капитал	* ***,**
Суммарный собственный капитал	* ***,**
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>* ***,**</b>

Прогнозный баланс:

Строка	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
Денежные средства	***	**	**	*	*	*	*	*	*	*	****
Счета к получению											
Сырье, материалы и	***	***	***	***	***	****	****	****	****	****	****

комплектующие												
Краткосрочные предоплаченные расходы	*	***	***	***	****	****	****	****	****	****	****	
Суммарные текущие активы	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>
Отсроченные налоговые платежи								**	***	***	***	***
Краткосрочные займы				***	***	****	****	****	****	****	***	
Суммарные краткосрочные обязательства				***	***	****	****	****	****	****	***	***
Долгосрочные займы				***	****	***						
Резервные фонды											****	****
Добавочный капитал	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
Нераспределенная прибыль	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
Суммарный собственный капитал	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****	****
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>

Суммарный собственный капитал планируемого бизнеса падает до \*\*\* тр ко \* кв. \*\*\*\* г, но далее начинает расти значительными темпами до конца периода планирования.

### 6.3. Бюджет доходов и расходов

.....

Как видно из таблицы, компания начинает показывать операционную прибыль с \* кв. \*\*\*\* года продаж.

## 7. Эффективность проекта

### 7.1. Финансовые показатели

.....

Показатели ликвидности характеризуют .....

### 7.2. Показатели эффективности

Показатель	
Ставка дисконтирования, %	** **
Период окупаемости - PV, мес.	**
Дисконтированный период окупаемости - DPV, мес.	**
Средняя норма рентабельности - ARR, %	** **
Чистый приведенный доход - NPV	* *** **
Индекс прибыльности - PI	* **
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	** **
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	** **

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что .....

- .....

### 7.3. Анализ чувствительности

.....

Анализ чувствительности по дисконтированному периоду окупаемости (DBP) показывает, что .....

#### 7.4. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности показывает, что устойчивость планируемого бизнеса становится приемлемой только в последнем квартале \*\*\*\* г.

Объёмы реализации, меньше которых производство перестаёт быть прибыльным:

*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****

Запас прочности в абсолютном выражении (руб.):

*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
*****	*****	*****	*****	*****	*****

Запас прочности в относительном выражении (%):

*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
**	**	**	**	**	**

Проект чувствителен к перевыполнению плана по реализации. Рассчитанный ниже операционный рычаг, показывает, во сколько раз увеличивается прибыль при увеличении объёма продаж:

*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.	*кв. ****г.
**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**

Более подробно о чувствительности проекта к изменению объёма продаж см. в п. \*.\*.



## **8. Анализ рисков**

### **8.1. Технологические риски**

Наибольший технологический риск связан с качеством закупаемой аппаратуры. В случае его снижения компанию рискует понести серьёзные материальные и имиджевые потери. Для предотвращения этого риска планируется:

1. ....

### **8.2. Организационный и управленческий риск**

Основным организационно-управленческим риском является срыв плана продаж.

Для минимизации данного риска следует

- .....

### **8.3. Риск материально-технического обеспечения**

Основным риском является существенное ухудшение условий закупки от поставщиков или потеря эксклюзивных прав.

Для предотвращения этого риска планируется:

1. ....

### **8.4. Финансовые риски**

Финансовый риск связан, прежде всего, с возможностью несвоевременной оплаты со стороны покупателей и санкциями со стороны кредиторов. С целью минимизации данного риска следует:

- .....

### **8.5. Экономические риски**

Экономические риски проекта существуют и связаны они, в первую очередь, с тем, что в случае наступления экономического кризиса, спрос на продукцию может значительно упасть.

Основным способом компенсации данного риска является возможность быстро выйти из бизнеса. Так как планируемая деятельность не предусматривает значительных вложений в основные средства, такая возможность существует.

Необходимо также внимательно мониторить экономическую ситуацию в мире и стране, чтобы вовремя сократить закупки при появлении признаков неблагополучия.

**Приложение \*. Динамика объемов продаж легковых автомобилей<sup>9</sup>**

**Приложение \*. Магазины с продукцией конкурентов**

В таблице ниже представлена выборка по количеству открытых магазинов автомобильного звукового оборудования в регионах с населением более \*\*\* тысяч человек.

---

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