## 1. Краткий инвестиционный меморандум

Розничная торговля нефтепродуктами традиционно относится к высокомаржинальному виду бизнеса не только в России, но и практически во всех странах, где существует автотранспорт. Тем не менее, в рамках данного бизнес-плана используются две стратегические концепции, позволяющие уверенно входить на этот высококонкурентный рынок и получать свою гарантированную прибыль.

Первая тенденция связана с тем, что, несмотря на все экономические трудности в стране, автомобильный рынок после некоторой консолидации и даже спада, уверенно растет не менее, чем на 2-3% в год. Стоит заметить, что за последние 10 лет автомобильный парк Росси фактически удвоился и достиг отметки — более 56 млн автомашин. Это примерно 250 — 300 авто на 1000 человек. Такая тенденция будет сохраняться и в дальнейшем, так как российский рынок еще далек от своего насыщения.

Вторым базовым элементом бизнес-концепции является тот факт, что моторное топливо относится к разряду товаров, имеющих неэластичный спрос, и востребован населением также как и основные продукты питания — хлеб и молоко. Существенным позитивным моментом здесь является то, что бизнес АЗС полностью защищен от инфляционных издержек и рост цен на топливо, в некоторых случаях даже превышающий темпы инфляции, позволяет получить дополнительную часть прибыли. За последние пять лет средние цены на автомобильные бензины в стране выросли в диапазоне от 30 до 44%.

Кроме этого, также следует иметь в виду, что рост численности на автодорогах электромобилей, несут незначительные риски для топливного рынка. Эти риски пока еще минимальны, и в перспективе нескольких лет бизнес АЗС будет высокорентабельным даже при высокой цене входа на этот рынок.

Сумма первоначальных инвестиций составляет **3 710 000** рублей.

Точка безубыточности достигается **на второй** месяц работы.

Срок окупаемости **17 месяцев.**

Средняя чистая прибыль **230 000** рублей.

## 2. Описание бизнеса, продукта или услуги

Автозаправочная станция расположена на границе города между пригородной зоной, промышленной зоной и несколькими спальными районами, что обеспечивает доступ к основным категориям клиентов. Ближайшие АЗС компаний-конкурентов расположены в 10 км и 15 км.

Основные типы моторного топлива, продающегося на АЗС, соответствуют ГОСТ 32513-2013, ГОСТ 1667-68:

* бензин автомобильный «АИ 98 — премиум» (для автомобилей стандарта «евро-5»);
* бензин автомобильный АИ 95;
* бензин автомобильный АИ — 92;
* дизельное топливо — ДТ.

Закупка моторного топлива осуществляется непосредственно у региональных оптовых дилеров нефтепродуктов, со средней наценкой не более 20-30%.

Работа АЗС осуществляется круглосуточно в полуавтоматическом режиме, под контролем сменного оператора. В перспективе рассматривается расширение спектра услуг АЗС — это открытие небольшого круглосуточного кафе, шиномонтажной мастерской и автомойки.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны проекта:** | **Слабые стороны проекта:** |
| * постоянный спрос на моторное топливо; * большой выбор каналов продаж и поставок топлива; * быстрая адаптация к быстро меняющемуся рынку * возможность формирования индивидуального подхода к запросам клиентов по объему поставок и предоставляемых скидок. | * конкуренция со стороны местных АЗС, сетевых дилеров нефтепродуктов; * некачественная работа персонала * риски частого повреждения и выхода из строя оборудования |
| **Возможности проекта:** | **Угрозы проекта:** |
| * расширения бизнеса за счет увеличения ассортимента услуг АЗС; * возможность работы с корпоративными клиентами; * возможность создания сопутствующих видов бизнеса — торговых точек, кафе; | * высокая конкуренция на рынке; * повышение цен на бензин и другие виды топлива; * резкое повышение арендной платы; * расторжение договора аренды; * снижение покупательной способности коммерческого сектора и снижение спроса на топливо со стороны автовладельцев. |

## 3. Описание рынка сбыта

Для характеристики и анализа локального рынка сбыта моторного топлива (нефтепродуктов) можно с достаточной точностью использовать данные, касающиеся общей динамики топливного рынка, как в целом по России, так и отдельных ее регионов.

Для практических целей изучения любого местного рынка в первую очередь нужно принять во внимание значения трех главных параметров:

**Конкурентная среда топливного рынка и распределение его долей межу основными игроками**. В целом по стране топливный рынок, на котором работает большинство АЗС, можно обозначить, как монопольный, где преимущественное положение, порядка 80%, занимают крупные нефтяные компании (вертикальноинтегрированные холдинги). Это такие известные федеральные бренды, как Лукойл, Роснефть, ТНК ВР, Газпром нефть, Сургутнефтегаз и другие. Доля топливных холдингов превышает 35% на розничных рынках 50 субъектов Федерации. В каждом третьем регионе она достигала 50–60%. «Роснефть» доминирует в 15 регионах, «ЛУКОЙЛ» — в 11, «Сургутнефтегаз» — в четырех, ТНК-ВР и «Газпром нефть» контролируют по три региональных топливных рынка. По оценке ФАС, совокупная доля крупнейших нефтяных компаний на рынке автомобильных бензинов превышает 70% (источник www.gks.ru).

Сейчас на территории РФ из 24–25 тыс. автозаправочных станций

(АЗС) и только 8 тыс. входят в состав крупных монопольных компаний, но объемы реализации при этом составляют более 50%.

То есть, объемы реализации у монополистов на своих корпоративных заправках в среднем в 3 раза выше, чем на независимых автозаправках. В среднем по каждому из регионов страны предприниматель, входящий на рынок, как независимый продавец моторного топлива, может рассчитывать максимум на 30% рынка, которые в свою очередь также делятся между независимыми АЗС.

**Емкость рынка**. Базой расчета емкости рынка служат такие данные, как количество автомобилей в том или ином регионе в расчете на каждого жителя, средняя протяженность дорожной сети (маршрута), предпочтительные виды топлива и пользование теми или иными форматами услуг АЗС.

По данным аналитического агентства «Автостат» на 1 января 2017 года в России было зарегистрировано около 41 миллиона легковых автомобилей.

Также можно принять в расчет и такую цифру, как количество автомобилей, приходящихся в среднем по стране на одну АЗС.

Протяженность автомобильных дорог в России 1 млн. 396 тысяч километров, и на одну АЗС приходится 56,9 километров. Анализ автодорог, например, в Курганской области показывает, что из общего количества автодорог: 730 км дорог федерального значения, 2035 км регионального, 5863 муниципального и 8597 местных. Из них 8955 км дорог с твердым покрытием. Тогда на одну АЗС приходится 44 км автомобильных дорог с твердым покрытием. Таким образом, средняя АЗС, при ее расположении на трассе в пределах 40-50 км, может рассчитывать на обслуживание 2000 — 2500 автомобилей.

**Характеристика целевой группы клиентов и анализ их предпочтений**. Каждая из категорий автомобилистов (частных, корпоративные, грузовой транспорт, служебный транспорт) имеет свои предпочтения на рынке, что в конечном итоге выражается в спросе на те или иные услуги АЗС, виды топлива.

* 77,7% опрошенных автолюбителей предпочитают заправляться на крупных заправочных станциях;
* 20,3% не видят разницы;
* 2% утверждают, что пользуются услугами мелких заправок.

Таким образом, малоформатная АЗС, может рассчитывать долю рынка в 22 — 23% от всех клиентов-автомобилистов, привлекая их не только ценами, дополнительными услугами, но и качеством топлива.

## 4. Продажи и маркетинг

**Целевая аудитория** — частные автовладельцы и корпоративные клиенты. Для первой категории клиентов предусмотрена система бонусных скидок или выпуска карточек лояльности. Для работы с корпоративными клиентами можно использовать метод долгосрочного договора на льготное облуживание.

**Основные рекламные методы и инструменты:**

* размещение рекламных билбордов на ключевых участках магистралей;
* использование отличительного цветового (светового) оформления АЗС, выделяющего ее на общем фоне городских построек и АЗС компаний — конкурентов;
* распространение рекламных роликов через местные радиостанции, ориентированные в первую очередь на социальную группу автолюбителей.
* размещение рекламы через сетевые ресурсы интернета, ориентированные на местные социальные группы пользователей ВКонтакте и других соцсетей.

Для оперативного информирования клиентов, а также для размещения рекламных материалов о работе АЗС, предполагается открытие своего **сайта**, где клиенты могут не только узнать, по какой цене продается топливо на автозаправке, но и оставить свои замечания о качестве топлива, уровне обслуживания операторами.

Также рекомендуется принимать участие в местных благотворительных акциях. Например, предоставление скидок на День пожилого человека, или обеспечить льготные условия продажи топлива для определенных социальных категорий — инвалидов, для автотранспорта детских домов, лечебных учреждений.

Примерный рекламный и маркетинговый бюджет на открытие АЗС будет составлять — 25 тысяч руб. на создание сайта, 50 тысяч на размещение билборда (3×4 м) и 10 тысяч руб. на ежемесячное размещение рекламы через местные СМИ.

## 5. План производства

Для оформления бизнеса автозаправочной станции в соответствии с правовыми и нормативными требованиями законов РФ, следует реализовать два процесса для получения документов, разрешающих коммерческую эксплуатацию.

Первый момент связан с регистрацией АЗС, как бизнеса. Наиболее оптимальным вариантом для небольшой АЗС, является регистрация ее как ИП. Этот формат правовой регистрации уже достаточно четко отработан в налоговых инспекциях. При правильном заполнении заявления и предоставлении паспорта учредителя, весь процесс займет не более 3 рабочих дней и будет стоить не более 10 000 руб. (открытие счета, изготовление и регистрация печати, постановка на учет во внебюджетных фондах).

Второй момент связан с оформлением АЗС, как промышленного объекта, причем имеющего высшую категорию пожарной опасности при эксплуатации. Для того чтобы начать строительство, ввод в действие и дальнейшую эксплуатацию, необходимо оформление следующих документов (в общем порядке последовательности работы с ними):

* Заключение договора аренды с собственником земельного участка (на 49 лет).
* Получение разрешения или землеотвод на строительство объекта повышенной опасности от местных властей (городских или районных отделов архитектуры).
* Получение разрешения на строительство и открытие АЗС с санкции местного органа исполнительной власти (мэрия города или муниципальный комитет, городская дума).
* Получение одобрения на проектную документацию АЗС от местных подразделений Ростехнадзора.
* Получить разрешение в СЭС на торговлю топливом;
* В региональном отделении Минтопэнерго получить лицензию для реализации и хранения ГСМ;
* Получить разрешение в местной пожарной службе МЧС на хранение топлива (нужно оборудовать станцию всеми противопожарными средствами);
* Заключить договор с компанией по вывозу мусора с территории АЗС;
* Заключение соглашения с муниципальной компанией на проведение дератизации;
* Иметь на каждую партию топлива от поставщиков соответствующие сертификаты качества.

Кроме этого должна быть пройдена сертификация всего оборудования АЗС на соответствие требованиям технической эксплуатации и соблюдения правил пожарной безопасности. Это касается не только топливного распределительного оборудования, но и компьютеров АЗС. Даже мебель, используемая персоналом АЗС, должна пройти антистатическую обработку, о чем должен быть получен соответствующий сертификат от компаний, имеющих лицензию от МЧС на проведение подобного рода работ.

Как показывает российская практика, для оформления всех разрешительных документов, начиная со строительства АЗС до окончательного ввода ее в эксплуатацию, понадобится примерно 3-4 месяца усиленной работы с ведомствами и прочими официальными инстанциями. При этом сумма финансовых средств, затраченных на проведение всей процедуры оформления, может находиться в диапазоне от 200 до 500 тысяч рублей на одну только АЗС.

Для практической реализации проекта АЗС в данном бизнес-плане рассматривается следующий вариант выбора места размещения, постройки помещения и закупки оборудования.

**Выбор места постройки**. Для того чтобы обеспечить необходимую рентабельность АЗС ее местом расположения выбран земельный участок, находящийся на границе города и пригородной зоны, в непосредственной близости от двух спальных районов и на трассе ведущей в промышленную зону. Площадь земельного участка составляет 900 кв. м., что достаточно для одновременного обслуживания 4 автомашин. Заправка производится 4 топливными колонками с разными сортами топлива. Также на участке размещается павильон АЗС с операторской службой, помещением для противопожарного оборудования, резервуары хранения топлива. Предусмотрено размещение эстакады для осмотра автомобилей клиентами автозаправки.

**Помещение.** Для размещения операторов, оборудования служебных помещений, а также с учетом перспективы открытия небольшой торговой точки, предполагается строительство помещения АЗС площадью 65 кв. м. Для строительства будет использована блочная каркасная конструкция павильонного типа, а также крытая эстакада, рассчитанная на обслуживание 4 автомобилей одновременно.

**Оборудование**. Для оснащения АЗС необходимым топливным, контрольным и противопожарным оборудованием, используются стандартные комплекты непосредственно от производителей и их официальных поставщиков.

Перечень оборудования выглядит следующим образом:

1. 4 металлические емкости с нержавеющим покрытием для хранения 4 сортов топлива емкостью 30 куб. м каждая.

2. Резервуар аварийного хранения топлива — 20 куб. м

3. Пожарный резервуар емкостью 10 куб. м.

4. Топливные раздаточные колонки с электронными датчиками расхода топлива

5. Автоматизированная система управления АЗС, интегрированная с карточными платежными системами, POS терминалом оплаты и периферийным компьютерным оборудованием.

В качестве готовых технологических решений можно использовать стандартные программные комплексы для АЗС от производителей (брендов) — SCADA TRACE, «Ай Ти Ойл», S&B, Smart Oil, SetOil.

6. Противопожарное оборудование. В его комплект входят огнетушители (порошковые, углекислотные, пенные), песок, ведра, лопаты, ломы, а также система пожарной сигнализации и стационарная система водяного тушения.

7. Система охраны и видеонаблюдения.

## 6. Организационная структура

Для полноценной работы автозаправочной станции в формате данного бизнес—плана предполагается задействовать следующих сотрудников:

**1. Управляющий**. В область компетенции управляющего АЗС входит общее руководство, бесперебойное снабжение топливом, осуществление контроля выполнения плана продаж, первичная управленческая отчетность, непосредственная работа с поставщиками топлива, корпоративными клиентами. Претенденту на эту должность желательно иметь профильное образование в области транспортной логистики или управления предприятием.

**2. Ст. мастер—технолог**. В обязанности этой штатной единицы входит непосредственный контроль работы всего оборудования АЗС, своевременное выявление неисправностей, принятие мер к ликвидации нарушений, контроль за состоянием критически важного оборудования, и пополнения расходных материалов, ЗИП. На эту должность желательно брать специалиста, имеющего профильное образование технолога или инженера, с опытом работы не менее 5 лет.

**2. Оператор**. В обязанность оператора входит непосредственное обслуживание клиентов АЗС, выдача топлива, работа со специальной программой учета топлива и движения финансовых средств, инкассация выручки в конце смены, учет выдачи топлива.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Персонал** | **Кол-во** | **Зарплата на 1 сотрудника (руб.)** | **Зарплата Итого (руб.)** |
| Управляющий | 1 | 32 000 | 32 000 |
| Ст. мастер — технолог | 1 | 28 000 | 28 000 |
| Оператор 1 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Оператор 2 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Оператор 3 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Бухгалтер (аутсорсинг) | 1 | 15 000 | 15 000 |
| **Общий фонд ЗП руб.** | | | **150 000** |

Для ведения бухгалтерского учета привлекается специалист на аутсорсе.

Расчет ФОТ на 24 месяца с учетом премиальной части и страховых взносов представлен в финансовой модели.

## 7. Финансовый план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Количество** | **Цена за 1 шт.** | **Обшая сумма** |
| Емкость для топлива | 4 | 100 000 | 400 000 |
| Аварийная емкость | 1 | 30 000 | 30 000 |
| Противопожарная емкость | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Топливные колонки с арматурой и датчиками | 4 | 50 000 | 200 000 |
| АСУ АЗС с полным периферийным обрудованием | 1 | 300 000 | 300 000 |
| Противопожарное оборудование (комплект) | 1 | 100 000 | 100 000 |
| Система охраны и видеонаблюдения | 1 | 50 000 | 50 000 |
| **Итого:** |  |  | **1 105 000** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Инвестиции на открытие** | |
| Регистрация, включая получение всех разрешений | 500 000 |
| Установка модульной АЗС и строительство площадки | 2 000 000 |
| Создание сайта и размещение билборда плюс реклама на первый месяц | 85 000 |
| Закупка оборудования | 1 105 000 |
| Прочие расходы | 20 000 |
| **Итого** | **3 710 000** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Ежемесячные затраты** | |
| ФОТ (включая отчисления) | 246 334 |
| Аренда (900 кв м.) | 45 000 |
| Амортизация | 29 167 |
| Коммунальные услуги | 5 000 |
| Реклама | 10 000 |
| Бухгалтерия (удаленная) | 15 000 |
| Расходы и издержки на закупку топлива у оптовых поставщиков | 3 433 375 |
| Услуги вневедомственной охраны или ЧОП | 20 000 |
| **Итого** | **3 803 876** |

План продаж на 24 месяца с учетом сезонности, прогноз эффективности инвестиций и расчет экономических показателей бизнеса представлен в финансовой модели.

## 8. Факторы риска

По своей основной характеристике бизнес АЗС относится с одной стороны к высококонкурентным типам коммерции, а с другой стороны — имеет существенный риск, связанный с технологической и пожарной безопасностью. В целом, все риски, присущие этому направлению предпринимательской деятельности, выглядят следующим образом:

**Коммерческие риски**. В этой группе рисков особое внимание следует обращать на действия ближайших конкурентов, и в первую очередь — АЗС сетевых монополистов местного топливного рынка. Они могут для устранения с рынка независимых дилеров применять демпинг цен и более расширенную линейку маркетинговых инструментов лояльности клиентов. Основной мерой противодействия такому риску является работа с определенной целевой группой потребителей, например, установления долгосрочных партнерских связей с коммерческими компаниями, имеющими свой автопарк.

Еще одним коммерческим риском, представляющим серьезную опасность для небольших и независимых автозаправок — это резкое повышение цен на топливо. В этих условиях покупатель мгновенно переключается на услуги сетевых АЗС, которые могут длительное время удерживать цену на выгодном для них уровне, забирая, таким образом, часть клиентов у независимых операторов АЗС.

Немаловажным коммерческим риском является общее снижение покупательской способности клиентов, что приводит к снижению валовой выручки на протяжении довольно длительного периода (люди начинают сокращать общее число поездок). Противодействовать такому риску можно только в том случае, если у независимой АЗС есть существенный запас финансовой прочности и бизнес не обременен кредитной нагрузкой.

**Технологические риски**. Как правило, в эту группу рисков входят неблагоприятные факторы техногенного свойства, могущие привести, либо к частичной остановке бизнеса, либо полному его прекращению. Сюда относят выход из строя оборудования, неквалифицированные действия персонала. Для нейтрализации таких рисков необходимо применять не только методы страхования всего бизнеса или гражданской ответственности за ущерб перед третьими лицами, но и постоянно проводить тренинги, обучение персона как действовать в тех или иных случаях.

**Правовые риски**. В эту группу рисков входят такие негативные факторы, как например, ужесточение требований к оборудованию АЗС, противопожарной безопасности со стороны контролирующих органов, ценового регулирования топливного рынка со стороны местных (региональных) властей. Очень часто такие требования носят неожиданный характер, требуя от предпринимателей не только быстрой реакции на устранение выявленных нарушений, но и вложения дополнительных финансовых средств.

В качестве заключения следует отметить, что постепенно АЗС меняют свой привычный формат работы с клиентами. Это сводится не только к тому, что на АЗС можно купить некоторые виды автомобильной химии, или произвести небольшой ремонт, пообедать или купить стаканчик кофе. Немало АЗС, особенно в Европе, Японии и Китае, начинают подстраиваться под автовладельцев нового типа. Это прежде всего гибридные авто и электромобили. И постепенно столь привычные автозаправки будут превращаться в станции подзарядки и смены аккумуляторных батарей, а также для предоставления услуг каршеринга, когда любой человек может взять на прокат электромобиль (электромопед) для краткосрочной поездки по городу и ближайшим окрестностям.