



# **Проект расширения деятельности компании АО Искож на рынке материалов для автопрома Узбекистана**

АО Искож, г. Нефтекамск  
25 мая 2021

Выполнил: Попов А.В.

Научный руководитель: Доцент кафедры ЭП, к.э.н., доцент Галимова М.П.



## Цель выпускной аттестационной работы

Разработка проекта расширения деятельности компании на рынке материалов автомобильной промышленности Узбекистана.

## Задачи выпускной аттестационной работы

- анализ проблем в секторе автомобильных обивочных материалов
- обоснование выбора направления развития и укрепления конкурентных позиций
- технико-экономическое обоснование проекта
- оценка эффективности проекта

## Цель проекта

Укрепление конкурентных позиций предприятия за счет развития нового направления – поставка обивочных материалов на автомобильный рынок Узбекистана

## Задачи проекта

- определение потребности конечного пользователя в продукте, параметров и эксплуатационных требований к продукту
- Определение возможности планируемого выпуска материала
- технико-экономическое обоснование проекта
- Определение источников финансирования
- Оценка эффективности проекта



## Объект исследования

АО "Искож" - стабильное многопрофильное производственное объединение легкой и текстильной промышленности, обеспечивающее огромным ассортиментом выпускаемой продукции население и предприятия не только республики Башкортостан и России, но и стран Ближнего Зарубежья и СНГ.





**2 место** в категории Швейные, текстильные и трикотажные изделия по выручке  
**185 место** по региону Башкортостан по выручке



### Основные характеристики

Акционерное Общество Производственное объединение Искож – лидер отрасли легкой промышленности в области производства текстильных материалов, ПВХ материалов, прорезиненных тканей и спасательной техники.

Выручка 2020 – 2,1 млрд руб.

Чистая прибыль 2020 – 98561 тыс. руб

Рентабельность по чистой прибыли 2020 – 4,69 %

Капитализация 2020 – 322 млрд руб.

Число сотрудников – 1386 человек

Выручка на одного сотрудника – 1,52 млн руб.

### География реализации: РФ, СНГ

#### Ключевые бизнесы:

- Производство искусственных кож одежных, мебельных, галантерейных и пр.;
- Производство ПВХ-пленок;
- Производство автомобильных напольных покрытий;
- Производство текстильных обивочных материалов для Автопрома;
- Производство трикотажных кругловязанных полотен, прокладочных материалов;
- Производство прорезиненных материалов, специальных костюмов, спасательной морской и речной техники;
- Производство немедицинских средств защиты (маски, противочумные костюмы и пр.)



#### Create (создать):

- Организовать систему станций обслуживания спасательной техники в ключевых точках эксплуатации;
- Выпуск тканей с использованием кевларовых нитей для производителей защитных и бронированных изделий Министерства обороны и Национальной гвардии;
- Укрепление позиций на рынке автомобильной промышленности. Развитие сектора сборочных заводов в Средней Азии.



#### Capture (оставить):

- Высокомаржинальные продукты поставки текстильных обивочных материалов и подголовников на заводы АвтоВАЗ, Renault, Nissan, VolksWagen;
- Система проектного управления с внедрением платформы «Мегаплан» на всех циклах производства;
- Повторная переработка ПВХ массы;
- Бережливое производство;



#### Control (контроль):

- Ноу-хау;
- Сертификат соответствия ГОСТР;
- Лицензии на военную технику;
- Сертификаты Автомобильной промышленности 9001:2015;
- Сертификат Russian Export Center



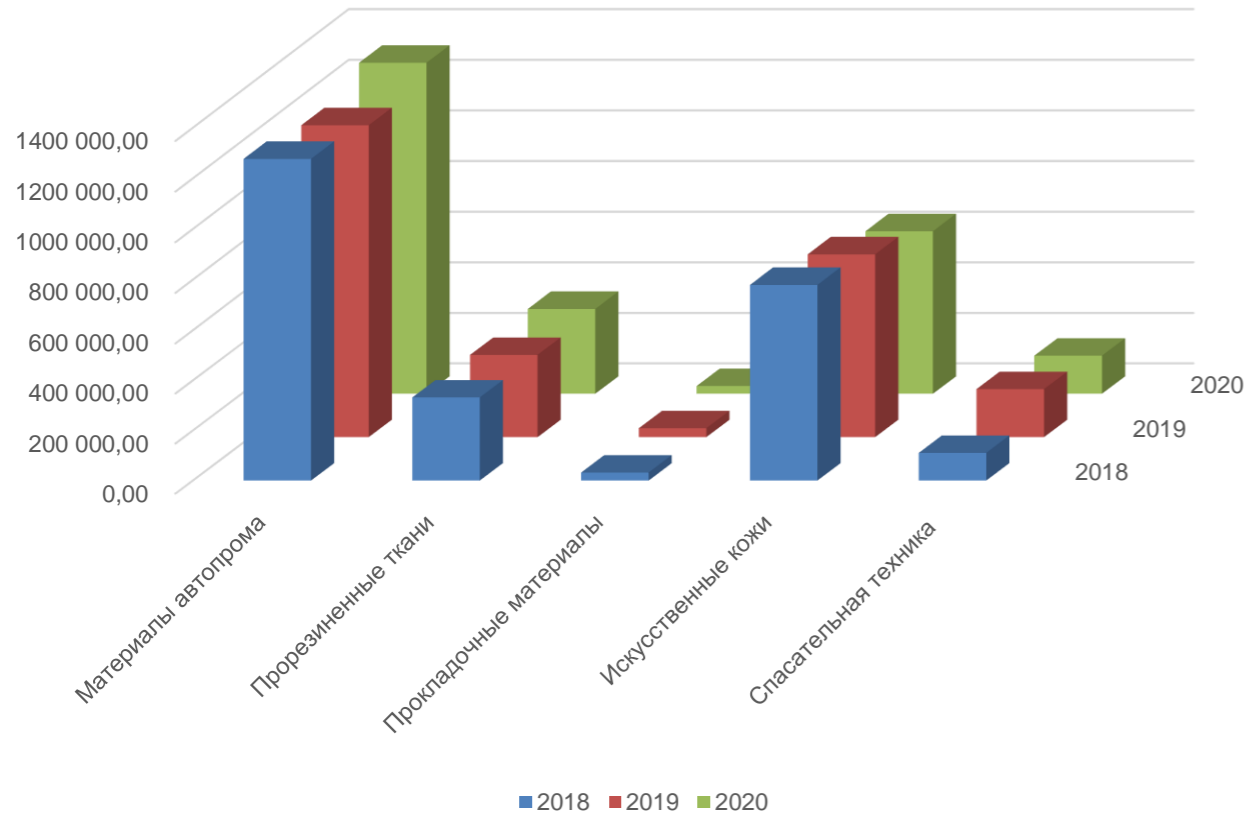
#### Capabilities (компетенции):

- Независимый аккредитованный испытательный центр;
- Разработка, внедрение, производство изделий из прорезиненных тканей
- Валидированный поставщик автокомпонентов и материалов на конвейеры автопроизводителей;
- Собственный аккредитованный учебный центр;



## Ассортимент выпускаемой продукции АО Искож, его анализ в части распределения в общем объеме, матрица БКГ

Динамика объема реализации по видам производимой продукции, тыс. рублей



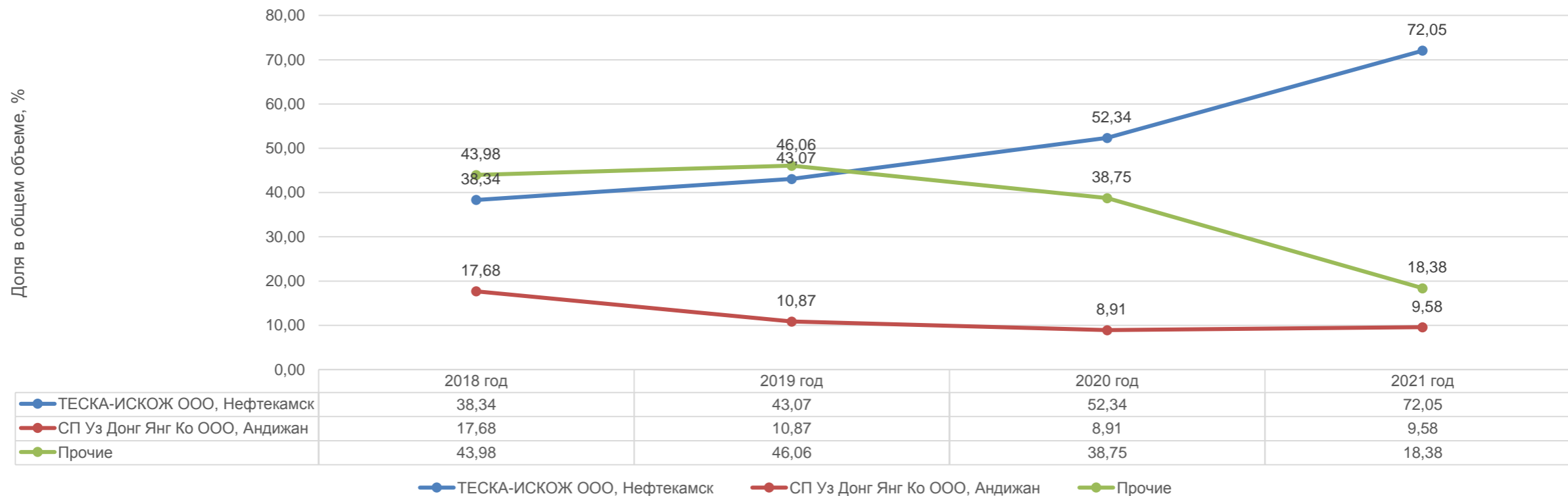
Анализ ассортимента, объемов производства, продаж и экспертные оценки показывают, что несомненными «Звездами» в ассортименте АО Искож являются текстильные материалы для автомобильной промышленности!

Т е м п  р о с т а	<p>Трудные дети:</p> <p>Прорезиненные ткани; Спасательная техника;</p>	<p>Звезды:</p> <p><b>Материалы автопрома</b></p> 
	<p>Собаки:</p> <p>Прокладочные материалы; Пенополиуретан рулонный; Верхняя одежда;</p>	<p>Дойные коровы:</p> <p>Искусственные кожи; Спасательная техника; Пленки ПВХ; Напольные покрытия;</p>
Относительная доля в объеме продаж		



# Анализ распределения доли отдельно взятых потребителей в секторе автомобильных обивочных материалов, их анализ, выводы

Динамика изменения доли продаж в общем объеме, %



## ООО Теска-Искож наращивает объем заказов, однако есть существенные минусы и риски:

- Прогноз поставок только на две недели вперед, что не дает выстроить оптимальную производственную программу – поставщики не успевают перестроиться к новому графику поставок, поэтому то сырье в избытке, то угроза срыва поставок из-за отсутствия сырья;
- Перевыпуск и несортовая продукция остается на АО Искож и ложится на склад – по жестким условиям Договора потребитель принимает только материал высшего качества, но при высоком ассортименте отбраковка при переходах неизбежна;
- АО Искож вынуждено отказывать стратегическим партнерам – ООО «УзДонгЯнг», Узбекистан и прочие – в связи с недостаточными производственными мощностями;
- Существует риск потерять всех прочих потребителей автоматериалов и в случае снятия заказов компанией Теска, объем продаж текстильных материалов обвалится. Кроме того, 300 человек работников АО Искож, занятых в производстве текстильных обивочных материалов останутся без работы.



## SWOT-АНАЛИЗ

Внешняя среда (рынок)		Возможности	Угрозы
		Внутренняя среда (компания)	
<b>Сильные стороны</b>	1. Сертификация по автомобильным стандартам 2. Наличие оборудования (ткацкие станки, вязальные машины, СШСМ, отделочный Тамблер, Дублировочный агрегат) 3. Опытный квалифицированный персонал (технологи, ткачи, отделочники и пр., служба логистики), умеющий работать в секторе автопрома. 4. АО Искож участник программ поддержки РЭЦ 5. Наличие подписанных долдгосрочных контрактов с ведущими поставщиками сырья на условиях отсрочки платежа до 60 дней	1. Заключение контрактов с Поставщиками на условиях DAP (затраты на транспорт за счет поставщика) 2. Выпуск ассортимента опытных партий для рассылки и презентаций для подтверждения высоких возможностей и разнообразия выпуска. 3. Возмещение транспортных расходов и страховка за счет и при поддержке РЭЦ. 4. <b>Выпуск новых инновационных обивочных текстильных материалов по европейской технологии с использованием дизайна автомобилей премиум сегмента.</b>	1. <b>Выпуск новых инновационных обивочных текстильных материалов по европейской технологии с использованием дизайна автомобилей премиум сегмента для сборочных заводов СНГ (Узбекистан, Казахстан и пр.)</b> 2. Предложение конкурентоспособной продукции с высоким подтвержденным качеством и относительно низкой ценой. 3. Возможность расчетов в любой валюте.
<b>Слабые стороны</b>	1. Отсутствие запаса сырья 2. <b>Отсутствие резервов оборудования (Дублировочный агрегат - один, Отделочный тамблер – один)</b> 3. Отсутствие ротации ИТР, кадровый голод ключевых профессий (ткачи, вязальщики, дублировщики) 4. Жесткие рамки валидации сырья – АО Искож по условиям контракта с ООО Теска-Искож не может самостоятельно выбрать Поставщиков сырья.	1. <b>Приобретение нового оборудования – дублировочный агрегат, отделочный тамблер.</b> 2. Обучение персонала с привлечением средств от НОЦ. 3. Обучение персонала с нерентабельных производств (вязальщики и каландровщики производства прокладочных материалов) на профессии востребованные – вязальщики кругловязальных машин, оператор дублировочного агрегата, оператор отделочной машины.	1. Выстроить программу неснижаемого оптимального запаса у Поставщиков сырья; 2. <b>Приобретение оборудования (дублер, тамблер) для выпуска новых инновационных автомобильных материалов.</b> 3. Поиск альтернативных поставщиков нитей и химии в России и Азии для оптимизации издержек



## Дерево целей

Стратегическая цель: Увеличить выручку от реализации обивочных автомобильных триплированных материалов до 3,3 млрд руб в год за счет реализации на автозаводы Узбекистана







## Бизнес-модель развития компании

Компания

Продукт

Цель

Акционерное Общество «Искож»

Инновационный обивочный материал для салона автомобилей

Поставка инновационных обивочных материалов на автомобильный рынок Узбекистана для укрепления конкурентных позиций предприятия

### 7. Ключевые партнеры

1. СП УзДонгЯнг, Узбекистан (Потребитель)
2. Asia Pacific, Индонезия (Поставщик нити)
3. Xiamen Xia, Китай (поставщик нити)

### 5. Ключевые процессы

1. Переговоры о видении дизайна в линейках моделей производителя.
2. Разработка дизайна
3. Утверждение эталон-образца
4. Согласование плана поставок
5. Приобретение оборудования
6. Разработка плана производства и условий оплаты
7. Производство и упаковка
8. Отгрузка готовой продукции
9. Постпродажный сервис (обратная связь)

### 6. Ключевые ресурсы

1. Нити, ППУ, полотна, оборудование, персонал.
2. Технологические карты
3. PPAP, PSW, документы по качеству (8Д и пр.)

### 4. Ценность для клиента

1. Обивочный материал произведен по уникальной технологии с применением дизайна премиум сегмента компании Nissan - Infinity
2. Материал уже валидирован ведущими европейским автопроизводителями Европы.
3. Международная система качества внедрена на АО Искож (нет нужды в дополнительной качественной приемке на входе)
4. Система оплаты (возможна отсрочка 60 дней)
5. Формирование сборного грузовика на территории АО Искож
6. Быстрое внедрение новых дизайнов тканей
7. Индивидуальный подход к комплектующим (Подложка, поролон, ткань)

### 2. Организация отношений с потребителями

1. Электронная почта
2. Личные поездки, переговоры
3. ВКС

### 3. Каналы поставок и коммуникаций

1. FCA, EXW
2. Автотранспорт
3. Ж/Д транспорт
4. Выставки автопрома
5. Целевые поездки

### 1. Ключевые группы потребителей (сегменты)

1. Автосборочные предприятия
2. Производители автокомпонентов
3. Производители мягкой мебели
4. Производители офисной мебели

### 8. Потоки расходов и структура затрат:

1. Закупка нитей из Китая и Индонезии, вместо нитей ООО «ЗТ», Тверь
2. Приобретение оборудования.
3. Текущие издержки

### 9. Потоки доходов и их структура:

1. Доходы от продаж
2. Возмещение транспортных расходов и расходов по страховке (программа РЭЦ)



## Сферы применения обивочных материалов

Сфера применения	Новый способ использования (технология)	Высокопрочные ткани из полиэфирных нитей	Комбинация искусственной и натуральной кожи	Уретановое литье	Сменные чехлы из трикотажного полотна	Ткань мебельная микроперфорированная
1. Обивка сидений автомобиля		👍	👍	-	👍	-
2. Обивка мягкой мебели		👍	👍	-	👍	👍
3. Офисная мебель		👍	👍	👍	-	-
4. Сидения для автобусов		👍	-	👍	👍	-
5. Эксклюзивные персональные заказы		👍	👍	-	-	-

На основании исследований тенденций современных взглядов моды и отчетов продаж легковых автомобилей можно сделать вывод о том, что современный рынок автомобильной промышленности движется к увеличению доли продаж среднего класса автомобилей с высокими экологическими показателями выбросов в атмосферу, экономичными моторами и практичными материалами обивки. Лидером среди таких материалов является, безусловно, специальная автомобильная ткань, которая имеет множество плюсов – долговечность, прочность, экологичность, низкая цена – по сравнению с аналогами из искусственной или натуральной кожи. Однако рынок требует материалов недорогих, но с органолептическими и внешними показателями премиум сегмента, которые могут обеспечить не все ткани.

Таковыми материалами станет линейка инновационных материалов **МАНА и СТАРсер**. Они позволят решить несколько проблем: позволят расширить и укрепить позиции АО «Искож» на автомобильном рынке обивочных материалов, стать «запасным аэродромом» в случае ухудшения политико-экономических отношений России и Евросоюза, а самое главное, эти материалы вдохнут новую жизнь в устаревшие модели марки Daewoo, которые крайне успешно продавались на всей территории России, СНГ и Европы, но были вытеснены недорогими автомобилями Lada, Renault, KIA, Hyundai и другими, которые идут по пути практически ежегодного рестайлинга интерьера и экстерьера.

Стартом для возрождения станет автомобиль **Daewoo Spark** с новым инновационным салоном из современного инновационного и уникального текстильного материала производства АО Искож. С виду простой автомобиль сможет удовлетворить обширный сегмент покупателей молодого и среднего возраста, благодаря не только техническим характеристикам мотора или кузова, но премиум дизайном сидений и подголовников из материалов **МАНА и СТАРсер**.



# Проект Daewoo SPARK

Spark – современный инновационный автомобиль для мегаполиса. Он – будущее современного развивающегося города!

Название модели Spark переводится с английского как «искра» и выбрано оно не случайно: искристым и оригинальным получился весь облик автомобиля, включая интерьер салона, выполненный из современных текстильных материалов с амбициями Премиум! В постоянно растущем трафике все большую популярность набирают компактные и субкомпактные автомобили с мощными экологичными моторами и текстильными практичными салонами.



Салон и сиденья Spark обиты новым инновационным текстильным материалом MANA+STARser состоящим из трех безопасных слоев:

- ткань с дизайном Премиум сегмента компании NISSAN – INFINITY
- пенополиуретан на сложных полиэфирах – исключая вредные воздействия на человека и природу
- кругловязанный подклад – предотвращающий расслоение и складки материала.



## Преимущества инновационных обивочных материалов проекта SPARK перед аналогами.

Характеристика	Материалы проекта SPARK (Mana, STARser)	Обивочные материалы других производителей
<b>Прочность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Использование при ткачестве текстурированных мультифиламентных пневмосоединенных нитей, предотвращающих появление дефекта «затяжки» на ткани</li><li>Применение технологии «тамблирование», при которой ткань «усаживается» по основе и утку на 15%, что придает ткани плотность и снижает воздухопроницаемость</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Используются нити нетекстурированные монокрученые</li><li>Тамблирование не применяется, только стабилизация</li></ul>
<b>Грязеустойчивость</b>	В сушильно-ширильно-стабилизационной машине Iso-Matex ткани и подклады пропитываются специальным средством – HanGuard – имеющим длительный грязеотталкивающий эффект	Не пропитываются
<b>Светостойкость</b>	Используются нити крашеные поверхностным способом, с длительным светостойким эффектом	Используются нити крашеные «в массе». Выцветают со временем
<b>Пожаробезопасность</b>	Пропитка HanGuard проходит сертификацию на автомобильный стандарт по пожаробезопасности	Пропитка HanGuard не применяется



## Кокурентная среда

Производителей автомобильных тканей в мире, тем более в России, немного. Главным барьером встает обязательная сертификация по автомобильному стандарту IATF 16949, который предъявляет очень жесткие требования не только к качеству материалов, но и к системе управления качеством. Она подразумевает процесс непрерывного мониторинга, отчетности и улучшения производственных и управленческих процессов.

В Узбекистане, на заводе GM-Uzbekistan, кроме материалов АО Искож, применяют материалы двух российских компаний и компаний из Китая.

«ООО «ДЕКОР-Авто» — текстильное предприятие по производству [автомобильных тканей](http://decoravto.ru/) и трикотажных полотен, предназначенных для ["изготовления обивок сидений"](http://decoravto.ru/), дверей, крыш и других деталей интерьера автомобилей, [мебельных обивочных материалов](http://decoravto.ru/), а также пошиву готовых изделий различного назначения»

<http://decoravto.ru/>

«ООО "Группа компаний "Русит"- одна из лидирующих компаний на рынке разработки и производства материалов для автомобильной промышленности»

<https://www.gk-rusit.ru/>

Компании-конкуренты в своем парке не имеют современного оборудования для отделки лицевых тканей и подклада. В своем процессе производства они руководствуются устаревшими, на мой взгляд, системами управления, полученными ими от совместной узбекско-корейской компании Уз Донг Хонг.

АО Искож же успешно внедрило и адаптировало современную европейскую систему планирования и производства от ведущей компании Tesca Group.

«Tesca, это история семейной компании, которая воспользовалась своим текстильным мастерством, чтобы заняться автомобильной промышленностью, расширив свой бизнес до автомобильных сидений. Подобно французскому дому автомобилестроения, компания работает над каждой деталью с тщательностью и точностью, начиная со своего ателье и заканчивая производственными площадками по всему миру. Партнер крупных автопроизводителей, мы культивируем такую же творческую смелость.»

<https://www.tescagroup.com>

**Теперь пришло время применить полученный опыт для развития и внедрения нового инновационного автомобильного материала в проекте SPARK на площадке СП ООО УзДонг Янг Ко, город Андижан, Узбекистан.**



## Приобретение оборудования – затраты, сроки поставки, сроки окупаемости.

	Стоимость	Срок поставки	Срок окупаемости
Дублировочный агрегат производства Schmit-Maschinen Fabrik, Германия	74 млн руб	6 мес	6 лет
Отделочный тамблер TURBANG Sistem производства ANGLADA, Испания	42 млн руб	6 мес	5,3 года
ИТОГО:	116 млн руб		

При выборе оборудования были учтены следующие факторы:

- Производительность
- Надежность и сервис
- Уровень соответствия новым тенденциям в энергоэффективности
- Применение современных средств автоматизации и искусственного интеллекта
- Возможности быстрого перехода с одного вида материала на другой
- Совместимость с имеющимся оборудованием в цепочке производства
- Комплектация поставки, сроки поставки, условия платежа



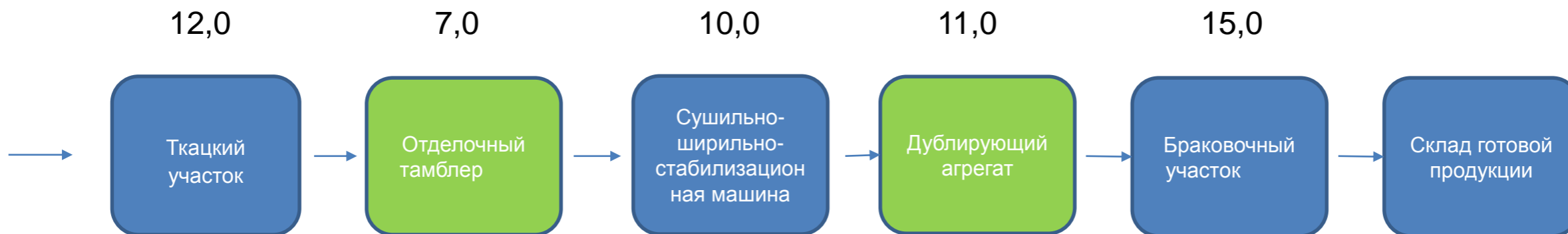
# Производственные мощности линии производства триплированных обивочных автомобильных материалов

Для обеспечения гарантированного выпуска автомобильных обивочных материалов, включающих выпуск новых инновационных материалов проекта Spark для ООО СП Уз Донг Янг Ко, Узбекистан, необходима производительность оборудования не менее **5-6 тысяч м2** в смену.

## Производительность оборудования на 1 квартал 2021 года, м2 в смену



## Производительность оборудования (ожидаемая), после запуска инновационной программы Spark для ООО Уз Донг Янг Ко, Узбекистан, м2 в смену





# Источники финансирования

Источником финансирования могут выступить средства, полученные по заявке в Фонд Развития Промышленности по линии Производительности труда. Фонд развития промышленности в рамках программы «Повышение производительности труда» предоставляет льготные займы под 1% годовых на реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда на промышленных предприятиях.

## ► Производительность труда

Фонд развития промышленности в рамках программы «Повышение производительности труда» предоставляет льготные займы под 1% годовых на реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда на промышленных предприятиях, расположенных в регионах-участниках национального проекта «**Производительность труда и поддержка занятости**».

Заявителю необходимо быть участником региональной программы повышения производительности труда. Получить сертификат АНО «**Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда**» о наличии у компании ключевых элементов производственной системы и достаточном уровне использования внутренних ресурсов повышения производительности **или** получить протокол по созданию производственного потока-образца по итогам работы с федеральным или региональным центрами компетенций.

Развернутую информацию о предприятиях и их проектах, получивших займы от ФРП, вы можете найти в разделе [Клиенты](#).

Фонд развития промышленности не сотрудничает с консалтинговыми компаниями и не имеет аккредитованных консультантов по подготовке документов для получения займа. Если вам предлагают «100% гарантию получения займа ФРП», то вы имеете дело с мошенниками. В фонде работает официальный консультационный центр, обратиться в который можно абсолютно бесплатно. За каждой заявкой закреплен клиентский менеджер, который информирует о





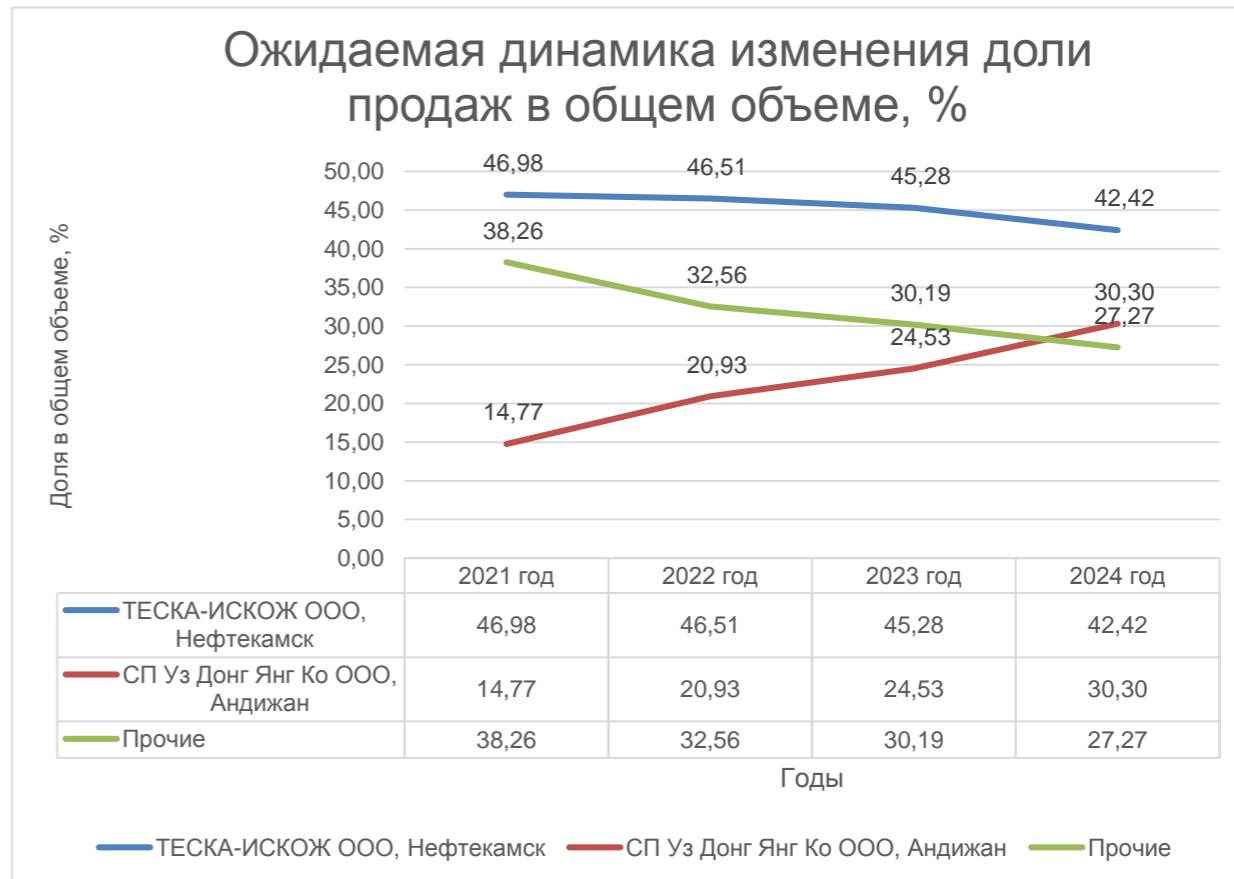
## Оценка эффективности проекта и его развитие на ООО СП «Уз Донг Янг Ко», Узбекистан, его значение в различных сферах

Процессы/Показатели	Значение проекта для внутренней среды АО Искож	Значение проекта для внешней среды
Покупка нового оборудования	Новые технологии отделки тканей, повышение производительности труда, новы	<ul style="list-style-type: none"><li>Рост продаж автомобилей с новыми инновационными материалами производства UzDaewoo, Uzbekistan</li><li>Развитие сегмента автомобилей среднего класса для массового использования с инновационными материалами обивки и сидений по технологии Премиум сегмента</li></ul>
Производительность труда	<ul style="list-style-type: none"><li>Повышение производительности труда за счет применения новых технологий при производстве материалов</li></ul>	Участие в Федеральной программе повышения производительности труда
Выплаты в профсоюз и в бюджеты разного уровня	Увеличение выплат в профсоюзный комитет АО Искож	<ul style="list-style-type: none"><li>Повышение привлекательности российских производителей инновационных материалов на международном рынке</li><li>Пополнение бюджета г. Нефтекамска, Республики Башкортостан и Российской Федерации</li></ul>
Увеличение объемов производства и реализации	Рост доходов работников объединения и их семей	Рост покупательской способности населения г. Нефтекамск
Участие в программе субсидирования	Получение льготного кредитования на приобретение оборудования по программе повышения производительности труда	Возможность развивать новые рынки сбыта, внедрять новые инновационные материалы в автомобильной промышленности мира
Возможность удержания конкурентных позиций	Применение современных инновационных технологий	Применение новых инновационных технологий ведущих европейских автопроизводителей на азиатском рынке автомобилестроения.
Выручка от реализации	Рост выручки до 3,3 млрд рублей в год к 2024 году	Укрепление позиций российских экспортеров в конкурентной среде производителей текстиля.



## Надежность! Стабильность! Уверенность в завтрашнем дне!

Объем реализации, руб		
	2021 доля в %	
ТЕСКА-ИСКОЖ ООО, Нефтекамск	700 000 000,00	46,98
СП Уз Донг Янг Ко ООО, Андижан	220 000 000,00	14,77
Прочие	570 000 000,00	38,26
	1 490 000 000,00	
2022		
ТЕСКА-ИСКОЖ ООО, Нефтекамск	1000000000	46,51
СП Уз Донг Янг Ко ООО, Андижан	450000000	20,93
Прочие	700000000	32,56
	2150000000	
2023		
ТЕСКА-ИСКОЖ ООО, Нефтекамск	1200000000	45,28
СП Уз Донг Янг Ко ООО, Андижан	650000000	24,53
Прочие	800000000	30,19
	2650000000	
2024		
ТЕСКА-ИСКОЖ ООО, Нефтекамск	1 400 000 000,00	42,42
СП Уз Донг Янг Ко ООО, Андижан	1 000 000 000,00	30,30
Прочие	900 000 000,00	27,27
	3 300 000 000,00	



Общий объем реализации обивочных материалов к 2024 году составит **3,3 миллиарда** рублей, против 1,3 млрд за 2020 год.

Доля материалов для автопрома Узбекистана составит **больше четверти от всего объема**, против 9 % за 2020 год.