|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

 |
|  |

 |

БИЗНЕС-ПЛАН ПИЛОРАМЫ

1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Цель проекта – организация предприятия по производству пиломатериала в АР Крым, в непосредственной близости от г. Симферополь. Предпосылками к разработке проекта являются: дефицит доступных по цене строительных материалов на территории республики, связанный с отсутствием сухопутного сообщения с материком; отсутствие налаженных каналов поставок от российских производителей; реализация государственной программы по развитию республики, связанная с развитием инфраструктуры, жилищным строительством и т.д.; повышенный интерес частных инвесторов к строительству в республике.

Пиломатериал является одним из наиболее широко применяемых строительных материалов, который может быть использован для наружной и внутренней отделки зданий, при устройстве полов, лестниц, кровли и т.д.

Технологическая цепочка организации производства включает поставку леса-кругляка, его распил и строгание на месте. Сбыт – оптом по региональным базам строительных материалов. Некоторый объем может реализовываться самовывозом в розницу.

В качестве организационно-правовой формы выбрано общество с ограниченной ответственностью; форма налогообложения – УСН.

Проект является инвестиционно-привлекательным, что подтверждается интегральными показателями эффективности, рассчитанными с учетом всех затрат и планируемой выручки предприятия. Показатели приведены в Табл. 1.

Таблица 1. Интегральные показатели эффективности проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Ставка дисконтирования (r), % | 15% |
| Ставка дисконтирования (r-мес), % | 1,171% |
| Срок окупаемости (PP), мес. | 6 |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес. | 6 |
| Чистая приведенная стоимость (NPV), руб. | 50 745 289 |
| Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), % | 18,04% |
| Внутренняя норма прибыли (IRR), % | 16,73% |
| Индекс доходности (PI) | 7,08  |

2. ОПИСАНИЕ ОТРАСЛИ И КОМПАНИИ

На сегодняшний день в открытых источниках есть информация только об одном производителе пиломатериалов на всей территории республики, расположенном в г. Джанкой. 97% пиломатериала приходит в Крым в готовом виде от поставщиков на материке. При этом стоимость их в среднем на 55-65% выше стоимости аналогичных материалов в других регионах РФ.

При этом темпы строительства растут. Согласно правительственной программе развития республики, территория г. Симферополь должна быть расширена в 7 раз. Кроме того, увеличиваются объемы строительства и реконструкции туристической инфраструктуры. Организация свободной экономической зоны (СЭЗ Крым) делает регион привлекательным для инвесторов из других регионов.

В то же время, в регионе присутствуют и успешно функционируют от 50 до 70 баз строительных материалов, реализующих обрезной и необрезной пиломатериал оптом и в розницу. Поставки им осуществляются от производителей «лесных» регионов материковой части РФ. Все эти организации являются потенциальными потребителями продукции, производимой проектом. Общий объем потребления пиломатериалов в республике и г. Севастополь оценивается в 12-15 тысяч кубометров в месяц.

Наиболее востребованным типом продукции является обрезная доска, имеющая широчайший спектр применения. Затем – брус, строганая доска, блок-хаус, имитация бруса и т.д. На обрезную доску приходится не менее 65% всего рыночного объема или 8,5 тысяч кубометров. В ближайшие годы ожидается стабильный рост спроса в пределах 5-10% ежегодно.

Большое внимание уделено выбору поставщика. Отбор производился по ряду параметров: качество и цена материала, удобство и стоимость логистики, стабильность поставки требуемых объемов. Производство предполагается разместить не далее 5 км от станции «Симферополь – Грузовой», что с точки зрения организации логистики будет максимально удобно, т.к. перевозку сырья предполагается осуществлять железнодорожным транспортом.

Производственное помещение выбирается в первую очередь с точки зрения возможности осуществления технологического цикла, манипулирования заготовками и готовым материалом длиной 6 м и т.д. Погрузочная техника берется в аренду. Учитывая сезонный характер спроса на рассматриваемую продукцию, это более экономически выгодный вариант, нежели приобретение в собственность.

Основной канал сбыта – оптовые поставки пиломатериала базам строительных материалов, расположенным на территории полуострова. Минимальный объем заказа – 30 куб.м. Доставка организуется силами ООО «Пили-Пила» с привлечением транспортной компании или частных перевозчиков. Кроме того, возможна реализация товара в розницу при условии самовывоза.

К инвестиционным затратам можно отнести, в первую очередь, закупку технологического оборудования и затраты на формирование начального запаса сырья. Перечень и объемы инвестиционных затрат приведены в Табл. 2.

Таблица 2. Инвестиционные затраты проекта «Пили-Пила»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | **НАИМЕНОВАНИЕ** | **СУММА, руб.** |
| *Недвижимость* |
| 1 | Оборудование склада и офиса | 100 000 |
| *Оборудование* |
| 2 | Комплект оборудования | 3 500 000 |
| *Нематериальные активы* |
| 3 | Приобретение ПО | 70 000 |
| *Оборотные средства* |
| 4 | Оборотные средства | 1 500 000 |
| 5 | Закупка сырья | 2 000 000 |
|  | **Итого:** | **7 170 000 ₽** |
|  |  |  |
|  | **Собственные средства:** | **2 000 000,00 ₽** |
|  | **Требуемые заемные средства:** | **5 170 000 ₽** |
|  |  |  |
|  | **Ставка:** | **18,00%** |
|  |  |  |
|  | **Срок, мес.:** | **48** |

3. ОПИСАНИЕ ТОВАРОВ

Номенклатура производимой продукции приведена в Табл. 3.

Таблица 3. Номенклатура и описание производимой продукции ООО «Пили-Пила»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Характеристика** |
| 1 | Доска обрезная, толщиной 25, 40, 50 мм; длина – 6 м, 3 м | Доска обрезная 1-2 сорта из древесины хвойных пород, согласно ГОСТ 8486-86 естественной влажности |
| 2 | Брус 100х100, 150х150 | Брус из древесины хвойных пород согласно ГОСТ 8486-86 естественной влажности |
| 3 | Доска необрезная 25, 50, 60 мм | Доска необрезная, сорт 1-2 из древесины хвойных пород, естественной влажности |
| 4 | Брусок | Брусок из древесины хвойных пород, естественной влажности  |

Весь пиломатериал производится из бревен хвойных пород (ель, сосна) на специализированном оборудовании. Поставщик – лесозаготовительное предприятие «Вятский Лесник». Сырье отличается высоким качеством и крайне низким уровнем выбраковки.

Сфера применения пиломатериала, как было сказано выше, чрезвычайно широка. Частично, сфера его использования зависит от влажности. Материал естественной влажности используется чаще всего для наружной отделки, устройстве кровли, обрешетке и т.д.

Готовая продукция складируется на закрытом неотапливаемом складе на паллете, на которых затем транспортируется заказчику. При складировании обеспечивается температурно-влажностный режим, не позволяющий древесине гнить и рассыхаться.

4. ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ

Поскольку данная продукция (при соответствии ГОСТ) имеет слабо выраженные различия в потребительских характеристиках, основным конкурентным преимуществом становится цена и стабильность поставок. Стабильность обеспечивается территориальной близостью производства и возможностью распила материалов под заказ в течение суток с момента заказа. Такие сроки недостижимы при поставках с материка – срок поставки в таком случае может составлять минимум 10-14 дней.

Кроме того, конкурентным преимуществом предприятия в целом является и возможность реализации более гибкой ценовой политики. Основная масса поставщиков пиломатериалов с материка осуществляют отгрузку на условии предоплаты, либо оплаты по факту получения. Присутствие сотрудников ООО «Пили-Пила» непосредственно на месте позволяет оценить активы каждого клиента, его платежеспособность и репутацию, что, в свою очередь, позволяет предлагать более гибкие условия оплаты товара – рассрочку платежа, товарный кредит и т.д. В условиях сложной экономической ситуации в стране это является огромным плюсом.

Основные мероприятия по продвижению нацелены на оптовые каналы сбыта: реклама в специализированных каталогах, строительных порталах. Однако, основным инструментом являются активные продажи. Торговый представитель устанавливает контакты и проводит переговоры с руководителями и специалистами отделов снабжения оптовых баз, а также строительных компаний.

К концу первого сезона работы проекта, клиентская структура компании должна состоять из 2-3 якорных клиентов, обеспечивающих до 60% объема продаж; остальные 40% должны приходиться на 10-20 небольших клиентов. Плановых результатов по выручке планируется достичь уже к концу первого строительного сезона, т.к. благодаря предварительно проведенной работе, уже существуют четкие договоренности с рядом компаний в регионе относительно сотрудничества.

Непосредственно отгрузки осуществляются специалистом отдела продаж, находящимся на территории производственно-складского комплекса «Пили-Пила». Отгрузка осуществляется без согласования с руководством по факту предоплаты. Отгрузка на условиях постоплаты, отсрочки платежа и т.д. осуществляется только по согласованию с директором предприятия. Отгрузка производится в течение рабочего дня с момента подтверждения ее возможности при условии самовывоза и в течение 2-3 рабочих дней при необходимости доставки силами ООО «Пили-Пила».

Конкурентная среда представлена только одним производителем пиломатериала, расположенном в г. Джанкой. Однако, по имеющимся данным, организация на сегодняшний день испытывает серьезный дефицит оборотных средств. Если ранее территориальное расположение ее было удачным с точки зрения логистики, то после закрытия границы с Украиной, такое расположение становится неудобным. Информации о входящих ценах данного предприятия нет, однако известна оптовая цена, предлагаемая им своим клиентам – 8800 руб. за м3 обрезного пиломатериала 1-3 сорта естественной влажности. Также есть основания предполагать, что предприятие не имеет постоянного надежного поставщика сырья, что приводит к колебанию оптовых цен и рентабельности, а также к нестабильности качества продукции.

5. ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА

Производство пиломатериала «Пили-Пила» осуществляется из высококачественного леса-кругляка, поставляемого от одного из крупнейших лесозаготовителей страны. Поставка осуществляется железнодорожным транспортом до станции «Симферополь – Грузовой» в полувагонах. Загрузка одного полувагона – до 90 м3. Ритмичность поставок – 2 раза в месяц, объем – в зависимости от потребности.

Объем производства регулируется в соответствии с прогнозом спроса на неделю вперед. Производительность линии – 150 м3/смену. Плановая загрузка оборудования при выходе на плановые объемы продаж – 80%. Оборачиваемость склада запланирована на уровне 1 недели.

Поставщик оборудования выбран на основе подробного анализа технических характеристик станков, стоимости, условий поставки, а также отзывов о качестве оборудования и качестве работы самого поставщика.

Срок поставки оборудования – 14 календарных дней с момента оплаты. Поставщик осуществляет расстановку, пуско-наладку, настройку оборудования и обучение персонала. Длительность пуско-наладочных работ – 5 рабочих дней. Плановая продолжительность обучения – 5 рабочих дней. В дальнейшем, поставщик оборудования обязуется проводить за свой счет необходимые дополнительные обучения, работу по настройке и ремонту оборудования не только в течение гарантийного срока, но и после. Условия обслуживания в гарантийный и постгарантийный период регламентируются договором обслуживания.

В целях увеличения эффективности производства принято решение о приобретении готовой агрегатной производственной линии вместо отдельных станков. Линия выполняет полный цикл работ по загрузке потока, снятию горбыля и его измельчению, калибровке бруса и его распиловке в соответствии с заданием.

Готовая продукция складируется в складском помещении, представляющим собой крытое неотапливаемое помещение с хорошей вентиляцией. Пиломатериал складируется штабелями с обязательным использованием деревянных переложек для обеспечения достаточной вентиляции. Отсутствие циркуляции воздуха может привести к образованию гнили, плесени и грибка.

В переменные затраты включена стоимость сырья и затраты на транспортировку. Стоимость перевозки 1 вагона от поставщика на производство составляет 250 000 рублей при загрузке 90 м3. Таким образом, при стоимости сырья в пределах 3 500 руб./м3, стоимость транспортировки составит примерно 2 800 руб./м3. Кроме того, учитываются расходы по перевалке сырья от железнодорожной станции до производства. Таким образом, переменные затраты на 1 м3 составят 6 500 руб.

Таблица 4. Переменные затраты и формирование оптовой цены реализации товара

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ТОВАР/УСЛУГА** | **ЗАТРАТЫ НА ЕД., руб.** | **ТОРГОВАЯ НАЦЕНКА, %** | **СТОИМОСТЬ ЕДИНИЦЫ, руб.** |
| 1 | Доска обрезная | 6 500 | 30% | 8 450 |
| 2 | Брус | 6 500 | 45% | 9 425 |
| 3 | Брусок | 6 500 | 17% | 7 605 |
| 4 | Доска необрезная | 6 500 | 20% | 7 800 |
|  |  |  | **Итого:** | **33 280 ₽** |

Постоянные затраты складываются из аренды, рекламы, коммунальных платежей и т.д. (Табл. 5). Требуемая производственная площадь – около 200 м2, складская – 300 м2. Также необходимо предусмотреть помещение для отдыха персонала, туалеты и душ, помещение для приема пищи, конторское помещение. Таким образом, общая площадь составит порядка 600 м2.

Некоторые типы затрат (реклама, коммунальные платежи, аренда погрузчика и т.д.) носят сезонный характер, однако в расчете приняты усредненные значения по году.

Таблица 5. Постоянные затраты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **НАИМЕНОВАНИЕ** | **СУММА В МЕС., руб.** |
| 1 | Арендная плата | 120 000 |
| 2 | Реклама | 35 000 |
| 3 | Коммунальные платежи | 15 000 |
| 4 | Телефония и интернет | 5 000 |
| 5 | Амортизация | 52 000 |
| 6 | Коммерческие расходы | 20 000 |
| 7 | Управленческие расходы | 10 000 |
| 8 | Аренда погрузчика | 13 125 |
|  | **Итого:** | **270 125 ₽** |

Особенно важно обеспечить высокий уровень безопасности труда. Все работники, занятые на производстве в обязательном порядке проходят обучение, аттестацию и ежегодную переаттестацию по технике безопасности. Основные требования к работникам при их найме – опыт работы на производстве (не обязательно – деревообрабатывающем) не менее 5 лет, ответственность, отсутствие вредных привычек.

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

При реализации проекта можно выделить следующие основные этапы: заказ и поставка оборудования, монтаж и настройка оборудования и обучение работников, первый этап реализации проекта, второй этап реализации проекта.

Заказ и поставка оборудования – 14 календарных дней. Монтаж, наладка и обучение – 10 рабочих (14 календарных) дней. Под первым этапом реализации проекта понимается период, предшествующий выходу на плановые показатели продаж. Второй этап реализации – непосредственно деятельность предприятия в соответствии с установленными плановыми показателями. Выход на второй этап планируется к 6 месяцу работы.

Управленческие функции осуществляются директором – наемным работником с опытом работы в сфере деревообработки, либо в сфере торговли пиломатериалом. Критичным является наличие опыта работы на позиции директора (заместителя директора) предприятия.

Работа по привлечению клиентов осуществляется торговыми представителями. Основная работа приходится на межсезонье для подготовки почвы к сезону. Обслуживание клиентов осуществляют специалисты по продажам, которые обрабатывают входящие заявки, выставляют счета и контролируют оплату, организуют отгрузку.

Все работники проходят тщательный отбор перед принятием решения о найме. Как следствие, набор происходит с целью долгосрочного сотрудничества, а не сезонной работы. Работники сохраняют оклад даже в межсезонье, когда фактически не ведется производственная работа и деятельность по реализации товара.

Таблица 6. Штатное расписание и фонд оплаты труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Должность** | **Оклад, руб.** | **Кол-во, чел.** | **ФОТ, руб.** |
| Административный |
| 1 | Бухгалтер | 25 000 | 1 | 25 000 |
| 2 | Директор | 50 000 | 1 | 50 000 |
| *Производственный* |
| 3 | Бригадир | 30 000 | 1 | 30 000 |
| 4 | Оператор пилорамы | 25 000 | 2 | 50 000 |
| *Торговый* |
| 5 | Специалист по продажам | 22 000 | 2 | 44 000 |
| 6 | Торговый представитель | 30 000 | 2 | 60 000 |
| *Вспомогательный* |
| 7 | Кладовщик | 27 000 | 1 | 27 000 |
| 8 | Грузчик | 20 000 | 2 | 40 000 |
|  |  |  |  |  |
|  | **Итого:** | **326 000,00 ₽** |
|  | **Социальные отчисления:** | **97 800,00 ₽** |
|  | **Итого с отчислениями:** | **423 800,00 ₽** |

Рисунок 1. Организационная диаграмма ООО «Пили-Пила»



7. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Финансовый план рассчитан на пятилетнюю перспективу. Учтены все виды затрат предприятия. На основании сравнения различных вариантов, по результатам расчета выбрана упрощенная система налогообложения с объектом «доходы минус расходы».

Отчет о движении денежных средств приведен в Приложении 1. Структура затрат предприятия отражена в Табл. 4, 5, 6. Общая сумма инвестиционных затрат – 7,17 млн. руб. Из них 2,0 млн. – собственные средства. 5,17 млн. руб. планируется привлечь в виде банковского кредита под 18% годовых, на срок 48 месяцев. Выплаты происходят аннуитетными платежами с отсрочкой первого платежа в три месяца. Инвестиции в оборотные средства составляют 1,5 млн. руб. – это обеспечит предприятие оборотными средствами до момента выхода его на окупаемость.

8. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для оценки инвестиционной привлекательности проекта используются общепринятые интегральные показатели – чистый дисконтированный доход, индекс доходности внутренняя норма прибыли и др. Интегральные показатели приведены в Табл. 1.

Ставка дисконтирования выбрана на уровне 15%, что характерно для организации нового производства неинновационной продукции; рынок для сбыта продукции уже существует. При такой ставке дисконтирования все интегральные показатели имеют весьма высокие значения, что позволяет говорить о высокой инвестиционной привлекательности проекта. Срок окупаемости составляет 6 месяцев, а чистая прибыль после выхода предприятия на плановые показатели составит 15,65 млн. руб. в год.

9. РИСКИ И ГАРАНТИИ

Поскольку рассматриваемая сфера бизнеса является хорошо освоенной как в мировой, так и в отечественной практике, риски, связанные с реализацией данного проекта, низки. Низкий уровень конкуренции и высокий спрос на продукцию данного типа также позволяют говорить о хороших перспективах проекта.

Однако, необходимо учесть все возможные риски, связанные с реализацией проекта. Оценка рисков и мероприятия по их предотвращению и/или ликвидации последствий приведены в Табл. 7.

Таблица 7. Вероятные риски и мероприятия по их предотвращению

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фактор риска** | **Вероятность наступления** | **Тяжесть последствий** | **Мероприятия** |
| Невыход на плановый объем продаж | Низко | Средне | Активная работа торговых представителей на первых этапах реализации проекта; активная обработка рынка; обеспечение конкурентоспособной цены и условий поставки |
| Изменение геополитической обстановки | Низко | Тяжело | Минимизация складских запасов; перевод средств в максимально ликвидные активы |
| Ухудшение экономической ситуации в стране и регионе | Средне | Средне | Обеспечение относительно высокой доли продаж за счет бюджетных объектов строительства, т.к. они наименее подвержены влиянию конъюнктуры |
| Выход на рынок прямого конкурента | Средне | Низко | Обеспечение прочных позиций на рынке уже на первом этапе реализации проекта за счет гибкой ценовой политики и условий поставки; установление прочных партнерских взаимоотношений с ключевыми клиентами |
| Перебои с поставкой сырья по причине прекращения паромной переправы из-за метеоусловий | Низко | Средне | Обеспечение запаса сырья на неделю и неснижаемого запас на случай форс-мажора – на 4 смены |
| Перебои с поставками сырья по вине поставщика | Низко | Средне | Постоянный мониторинг рынка и поддержание отношений с альтернативными поставщиками |
| Повышение цен на сырье | Средне | Средне | Указание в договоре поставки условий повышения цен – информирование не менее чем за 1 месяц, возможность фиксирования цен на некоторый объем товара и т.д.  |

При учете всех возможных факторов риска и реализации мероприятий по их предотвращению, можно говорить о том, что проект низкорисковый. А, следовательно, представляет интерес для инвестора.

10. ПРИЛОЖЕНИЯ