

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы




СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	1
I. РЕЗЮМЕ	3
II. КОНЦЕПЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ИДЕИ	3
III. ПРОДУКЦИЯ, ЕЕ ОСОБЕННОСТИ.....	4
3.1. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ	4
3.2. ПРИМЕНЯЕМЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КОНСТРУКЦИИ	5
3.2.1. <i>Материалы</i>	5
3.2.2. <i>Процесс производства срубов</i>	6
3.2.3. <i>Соединения бревен</i>	7
3.2.4. <i>Крыша и перегородки</i>	7
3.2.5. <i>Резные элементы</i>	8
3.2.6. <i>Сроки изготовления срубов</i>	9
3.3. КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ.....	9
IV. МАРКЕТИНГОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ	10
4.1. РЫНОК СБЫТА	10
4.1.1. <i>Основные положения</i>	10
4.1.2. <i>Оценка спроса и предложения</i>	11
4.1.3. <i>Сегментация рынка</i>	12
4.2. КОНКУРЕНЦИЯ	13
4.2.1. <i>Западные конкуренты</i>	13
4.2.2. <i>Российские конкуренты</i>	14
4.3. МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ	16
4.3.1. <i>Выбор маркетинговой стратегии</i>	16
4.3.2. <i>Выбор целевых сегментов рынка</i>	16
4.3.3. <i>Продвижение товара</i>	18
4.3.4. <i>План маркетинговых мероприятий</i>	22
V. СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ	23
5.1. ПЛАНИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ	23
5.1.1. <i>Калькуляция затрат на производство</i>	23
5.1.2. <i>Нормы и расценки на оплату труда рабочих</i>	24
5.2. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.....	24
5.2.1. <i>Ценовая политика конкурентов. Достоинства и недостатки</i>	24
5.2.2. <i>Анализ цен, сложившихся на рынке</i>	25
5.2.3. <i>Обоснование выбранной ценовой политики</i>	25
VI. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА	25
6.1. ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОГО ОБЪЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ.....	25
6.1.1. <i>Вероятный объем заказов в ответ на PR</i>	25
6.1.2. <i>Темпы наращивания мощности</i>	26
6.2. ПЛАНИРУЕМЫЕ ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА.....	27
6.2.1. <i>Перечень возможных видов продукции. Объемы и сметная стоимость</i>	27
6.2.2. <i>Расчет средних показателей плана работ</i>	27
6.2.3. <i>Календарный план производства продукции по усредненным показателям</i>	28

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

VII. ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ	29
7.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА.....	29
7.1.1. Требования к размещению производства.....	29
7.1.2. Варианты организации производственной площадки.....	30
7.1.3. Применяемые ресурсы.....	33
7.1.4. Потребляемые ресурсы. Материально-техническое обеспечение.....	33
7.1.5. Организация транспортировки и сборки срубов.....	33
7.1.6. Попутная продукция.....	34
7.1.7. Влияние на окружающую среду.....	34
7.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА, ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ	34
7.2.1. Потребность в трудовых ресурсах.....	34
7.2.2. Традиционные способы организации труда.....	35
7.2.3. Привлечение и закрепление рабочей силы	35
7.2.4. Охрана труда и техника безопасности.....	36
VIII. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ	36
8.1. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	36
8.2. ОЦЕНКА РАСХОДОВ НА УПРАВЛЕНИЕ	37
8.2.1. Штатное расписание.....	37
8.2.2. Оборудование офиса. Затраты на функционирование офиса.....	37
IX. РИСКИ	38
9.1. ВЫЯВЛЕНИЕ И ПЕРВИЧНЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ	38
9.2. ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА РИСКОВ	38
X. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ	38
10.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ СХЕМЫ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	38
10.2. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	38
10.2.1. Прогнозирование доходной части финансового плана	38
10.2.2. Прогнозирование расходной части финансового плана	39
10.3. РАСЧЕТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА	40
10.4. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА	40
Приложение 1 Финансовый план	

На нашем сайте размещены другие [примеры разработанных нами бизнес-планов](#). Вы также можете ознакомиться с [отзывами наших заказчиков](#), описанием [процедуры заказа бизнес-планов и ТЭО](#). Узнайте как оптимизировать расходы на эту работу посмотрев видеопост ["Стоимость разработки бизнес-плана"](#) на нашем канале Youtube.

 Если вы [заполните этот вопросник для подготовки коммерческого предложения](#), мы пришлём вам КП, учитывающее возможности такой оптимизации.

I. РЕЗЮМЕ

Предприятие: ООО «XXX».

Генеральный директор: xxx

Юридический и фактический адрес: xxx.

Цель проектирования: привлечение инвестиций в производство.

Продукция, планируемая к производству: срубы бревенчатых домов ручной работы на европейском уровне качества.

Общая характеристика продукции: большой диаметр бревен (25-45 см); слеговая конструкция крыши, рубленые фронтоны и перегородки, рубка «в обло» (с остатком); круглый паз; фигурная опилка проемов и торцов бревен, сруб включает в себя резные элементы; стены не требуют дальнейшей облицовки, бревна обрабатываются антисептиком; сруб максимально приближен к экологически чистому продукту.

Спрос: имеет тенденцию роста, как на западноевропейском, так и на отечественном рынке.

Рынок сбыта: В Западной Европе – Норвегия, Дания, Финляндия; на отечественном – юг Ленинградской области, Москва и Московская область.

Основные заказчики: В Западной Европе – дилеры, генподрядчики; на отечественном – физические лица - непосредственные потребители - (уровень дохода выше среднего), юридические лица – дилеры, генподрядные организации, пансионаты, мотели, дома отдыха и т.п., церковь.

Конкуренция: предприятие может успешно конкурировать с западноевропейскими и североамериканскими производителями, как по цене, так и по качеству; на отечественном рынке у предприятия имеются как преимущества, так и недостатки по сравнению с конкурентами.

Продвижение товара: участие в специализированных выставках в Москве и за рубежом, реклама в Internet, переписка с заказчиками из Западной Европы по e-mail, распространение рекламных листовок, буклетов и проспектов, реклама в периодических изданиях; демонстрация производства и продукции, выбор или разработка проектов домов, консультации по вопросам технологии и качества продукции, прочее.

Объем инвестиций: при мощности предприятия – 80 000 м² срубов в год, объем внешних инвестиций – **45 млн. руб, собственных - 8 млн. руб.;**

Цены: от 135 до 195 долл. за 1 м² общей площади сруба.

Организация производства: Продукция производится на производственной площадке предприятия, а затем транспортируется к месту сборки и собирается на фундаменте. Для производства требуется открытая площадь, подъемные механизмы и высококачественный инструмент.

Организация труда: на производстве работают плотники только высокой квалификации, с оплатой труда в несколько раз выше среднеотраслевой, на основе бригадного подряда.

Риски: по экспертной оценке риск инвестирования средств в данное производство составляет около 10% (90% вероятности высокодоходного вложения средств).

Основные показатели плана:

...

II. КОНЦЕПЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ИДЕИ

Стремление к экологической чистоте, к историческим корням, к близости с природой сделало рубленые дома необычайно популярными как в Европе, так и в России. Спрос на качественные срубы растет, а предложение не может полностью его удовлетворить.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

В Санкт-Петербурге и области существует несколько предприятий, производящих срубы домов на европейском уровне качества, на основании опыта которых и разработан настоящий бизнес-план. Основные их покупатели – западноевропейские дилеры и московские застройщики.

Следует четко разделить продукцию, планируемую к производству предприятием «ХХХ» от двух других направлений строительства рубленых домов.

Первое – производство срубов из оцилиндрованного бревна (крупнейший производитель – финская фирма «Нонка»). Оцилиндрованное бревно отечественных производителей не может конкурировать по качеству со строганым бревном, как по толщине, так и по качеству соединений. Производители домов из оцилиндрованных бревен признают, что их срубы больше подходят для дачных домов, не используемых в холодный период. Для производства высококачественных срубов из оцилиндрованного бревна требуются значительные капитальные вложения не только в оборудование, но и в технологию производства. При этом даже высококачественные «калиброванные» срубы пользуются в Европе меньшим спросом, чем дома ручной работы. Спрос на «калибровку» у нас в стране объясняется скорей агрессивным маркетингом и низкой ценой.

Второе направление – производство дешевых срубов ручной работы по цене \$30-\$50 за 1 м² сруба. Предприятий, производящих такую продукцию довольно много на территории Петербурга и области. Спрос на такие срубы носит массовый характер за счет низкой цены, однако при высокой конкуренции между такими производителями им приходится конкурировать по ценам с «шабашниками», которые не несут накладных расходов и серьезно сбивают цены рынка. Продукция этих предприятий в корне отличается от планируемой к производству продукции «ХХХ» - у этих срубов совершенно другие потребительские свойства: маленький диаметр бревен (15-20 см), рубка без остатка («в лапу»), треугольный паз, неплотное прилегание бревен друг к другу, отсутствие антисептирования. Использовать такие срубы можно только с внутренней и внешней обшивкой, с дополнительны утеплением; срок их службы составляет не более 30 лет.

Срубы, планируемые к производству «ХХХ», как правило, не обшиваются – их внешняя эстетика строится на стенах из строганого бревна. Теплотехнические характеристики сруба таковы, что он не требует дополнительного утепления. Большинство заказчиков стараются и внутренние стены оставить без облицовки, изнутри дом выглядит оригинально и «под старину». За счет использования высококвалифицированной рабочей силы сопряжение бревен очень точны, металлические детали в них не используются – срубы делаются «без единого гвоздя». При изготовлении срубов используются технологии, применяемые на Руси несколько веков назад. Кроме этого, российские плотники переняли много приемов у норвежских мастеров, тоже имеющих древнейший опыт строительства рубленых домов.

Настоящий бизнес-план рассматривает возможность создания предприятия, производящего такие срубы, в нем подробно рассмотрены все аспекты вложения средств в это производство. Учитывая возрастающий спрос на рубленые дома ручной работы и имеющийся опыт в рассматриваемом производстве, инвестиции в изготовление рубленых домов будут экономически выгодны, направлены на создание рабочих мест, поддержку российского производства, экспорта готовой продукции и сохранение традиций русского строительного мастерства.

III. ПРОДУКЦИЯ, ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

3.1. Описание продукции

Предприятие «ХХХ» планирует к производству срубы бревенчатых домов ручной работы на европейском уровне качества.

Для соблюдения необходимого уровня качества, срубы должны изготавливаться на производственной площадке и затем собираться специалистами предприятия на фундаменте.

Ручной способ производства сруба позволяет добиться высокого качества рубки, которое не может быть достигнуто при машинном производстве рубленых домов. Используются большие

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

диаметры бревен (от 25 до 40 см), что существенно улучшает теплоизоляционные характеристики дома и его внешнюю эстетику.

Возможно использование протесанных на два канта бревен (полубрус) с толщиной стен 20-25 см и норвежским вариантом чашки - прочным и «теплым» соединением бревен.

Фронтоны и внутренние стены делаются из бревен, что позволяет использовать слеговую конструкцию крыши. Бревна, слезы, половые и потолочные балки обрабатываются рубанком, стены дома не требуют дальнейшей облицовки. Пропитка бревен антисептиком позволяет не только предотвратить гниение древесины, но и придать стенам желаемый цветовой оттенок.

Каждое бревно тщательно подгоняется к предыдущему, в бревнах делается вертикальный пропил для снятия напряжения и предотвращения горизонтального растрескивания в процессе высыхания сруба.

Проемы обрабатываются для прикрепления к ним наличников окон и дверей; в торцах проема пропиливаются штробы для крепления дверной или оконной коробки. Для укладки пологого шпунта и обшивки потолка в стенах пропиливаются горизонтальные штробы.

Торцы стен обрабатываются и украшаются архитектурными срезами. Нижний венец имеет горизонтальную протеску; фронтоны, слезы и конек протесываются под форму кровли.

Производимые дома максимально приближены к экологически чистому продукту.

Имеется возможность украшения сруба различными резными элементами.

Стены дома, как внутренние так и внешние не требуют дальнейшей облицовки, теплотехнические характеристики сруба позволяют не использовать дополнительного утепления.

3.2. Применяемые технологии и конструкции

3.2.1. Материалы

Для изготовления рубленых домов используется преимущественно сосновый лес. Еловый лес используется реже, так как его потребительские свойства несколько хуже для изготовления рубленых стен, нежели у соснового. Дерево лиственных пород либо существенно дороже хвойных, либо неудобно для рубки и увеличивает трудоемкость изготовления сруба (например, осина).

Для изготовления сруба может применяться как тонкий лес (диаметром от 15 до 22 см), так и толстый (диаметром до 40 см, а иногда и выше). Выбор диаметра бревна зависит от климатических условий и времени года, в которых дом будет эксплуатироваться; от желания заказчика либо увеличить толщину стен за счет внутренней и внешней обшивки дома отделочными и теплоизоляционными материалами, либо оставить сруб без дополнительной облицовки; от финансовых возможностей заказчика (тонкий лес существенно дешевле); исходя из внешней эстетики рубленого дома.

Кроме толщины бревен, немаловажным эстетическим показателем для используемого бревна является его сучковатость. У сосны в нижней части ствола практически нет сучков, поэтому наиболее дорогим, но и более качественным, является т.н. комлевый спил - нижние 6-8 метров ствола.

В России наиболее распространенным является круглый профиль бревна.

Зачастую перед сборкой сруба производится протеска бревен на один кант - с внутренней стороны, так как прямые изнутри стены более привычны для хозяев дома.

В Европе находят широкое применение бревна, отесанные на два канта. Стены фактически являются прямыми как снаружи, так и изнутри, но при этом не теряется эстетика ручной рубки дома.

Первая операция по подготовке бревна к изготовлению сруба - его окорка и острожка. Очистка бревна от коры, как правило, выполняется без применения механизированного инструмента. Острожка, наоборот, делается при помощи электрических рубанков. В настоящий момент планируется к освоению технология окорки бревен без повреждения заболони и без последующей острожки. Однако, в некоторых случаях (сухой лес, зимний лес) это практически невозможно, а если возможно, то значительно увеличивает стоимость сруба. Чаще всего при окорке на бревне остаются небольшие участки луба при незначительных повреждениях

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

древесины. После высыхания луб темнеет и бревно приобретает характерную для нестроганных бревен пегую окраску. Некоторые заказчики отказываются от острожки бревен ради этой характерной окраски и во избежание повреждения волокнистой структуры дерева. Однако следует помнить, что луб наиболее подвержен гниению, поэтому в большинстве случаев бревно остругивают для удаления остатков луба и выравнивания поверхности древесины.

Для предохранения древесины от гниения используются антисептики. Поверхность бревен обрабатывается тонким слоем антисептика, а торцы бревен, чашки, паз, пропилы и места протески - везде, где нарушена волокнистая структура древесины - пропитываются более тщательно. При помощи антисептика бревнам можно придать цветовой оттенок по выбору заказчика.

Применение антисептиков позволяет значительно сократить срок сушки сруба, ведь сруб нуждается в просушивании не только для его усадки и растрескивания бревен, но и для предотвращения загнивания древесины. Большинство используемых антисептиков являются экологически чистыми, изготовленными на основе смол и скипидара. Природными антисептиками являются деготь (применяется для окраски сруба в темный цвет) и белый мох сфагнум (применяется как прокладочный материал или утеплитель).

3.2.2. Процесс производства срубов

Изготовление сруба начинается с его «обвязки» - выставления и протески первого венца. Первый венец - это привязка сруба не только к форме фундамента, но и к горизонтали, поскольку далеко не всегда сруб изготавливается на идеально горизонтальной поверхности.

Рубка наружных стен включает в себя три основные операции: рубка «чашек», рубка паза и шкантовка бревен.

Разметка чашек осуществляется в два этапа - черновой и чистовой. Специальным инструментом в верхнем бревне прочерчивают линию, повторяющую профиль нижнего поперечного бревна. По проведенной линии выпиливается т.н. черновая чашка. После «примерки» и чистовой разметки чашка точно подгоняется топором к нижнему бревну.

Для сопряжения параллельных бревен в верхнем бревне вырубается паз, повторяющий форму верхней части нижнего бревна. Пилой выполняются два продольных пропила и несколько поперечных, после чего паз аккуратно выбирают прямым или обратным топором (теслом).

Шкантовка бревен осуществляется для придания дополнительной жесткости конструкции сруба. Каждое бревно соединяется с предыдущим вертикальными шкантами - деревянными брусками округлого профиля. Для этого бревна просверливаются, и в отверстие вбивается шкант.

Обработка дверных и оконных проемов включает в себя их торцовку, горизонтальную протеску, опиловку проема под обналичку и выпиливание штроб. Опиловка проема под обналичку - наиболее сложная и тяжелая операция, требующая высокой квалификации рабочего, поскольку выполняется при помощи пилы. Штробы пропиливаются в торцах бревен для крепления дверных или оконных коробок.

После того как в сруб положен последний венец, производится торцовка углов - вертикальная опиловка выступающих торцов бревен. В соответствии с архитектурным проектом торцы бревен могут быть украшены архитектурными срезами. Изготовление архитектурных срезов производится аналогично изготовлению чашки. Архитектурные срезы - часто применяемый прием и для украшения рубленых ограждений террас и балконов.

Изготовление рубленых фронтонов аналогично рубке стен. Кроме обычного соединения бревен, во фронтон врезаются следи и конек крыши. При этом чашки вырубаются только в бревнах фронтона, поскольку следи и конек предназначены для несения нагрузок от веса кровли. Рубка фронтона завершается наклонной опиловкой торцов бревен, слег и конька крыши по форме кровли.

Кроме перечисленных выше операций, при изготовлении сруба осуществляется врезание половых и потолочных балок и пропилка горизонтальных штроб под половой (или потолочный) шпунт.

Установка лесов - необходимый элемент при изготовлении сруба, при котором учитывается не столько удобство работы плотников, сколько соображения безопасности. Поэтому леса

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

сколачиваются из крепких и нескользких досок, а расстояние между стойками составляет не более полутора метров.

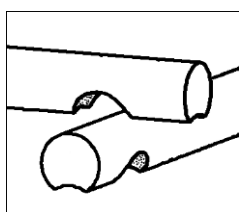
После того, как сруб готов, каждая его деталь маркируется в соответствии со сборочными чертежами. После маркировки при помощи крана сруб разбирается, и его детали упаковываются.

3.2.3. Соединения бревен

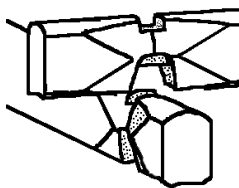
Существует два наиболее распространенных способа рубки стен из бревен: с остатком («в обло») и без остатка. Рубка с остатком предполагает соединение бревен при помощи т.н. «чашек».

При рубке в круглую чашку в верхнем поперечном бревне вырубается полуцилиндр, повторяющий профиль нижнего продольного бревна. Кроме этого, вдоль бревна выбирается паз для сопряжения между собой параллельных бревен. Поскольку каждое бревно имеет индивидуальный профиль, механизация этих работ невозможна.

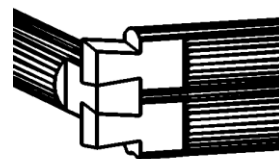
Рубка в «норвежскую чашку» предполагает более сложную технологию изготовления и делается для придания соединению большей прочности, необходимой для использования данного профиля (бревно под собственным весом «заклинивается» в чашке при усыхании древесины).



Круглая чашка



Норвежская чашка



Соединение «в лапу»

«Канадская чашка» похожа на норвежскую, но применяется и для круглого профиля. Протеска идет по наклонным плоскостям только с одной стороны - сверху. «Канадская чашка» - более прочное и «теплое» соединение, нежели обычная круглая чашка, но имеет характерный внешний вид и применяется по желанию заказчика.

Одним из наиболее сложных в изготовлении соединений, является соединение бревен «в чашку», под углом, отличным от 90°. Оно используется при рубке шестиугольных конструкций, в деталях внутреннего интерьера дома, рубке эркеров и т.д. Сложность изготовления обусловлена как формой выбираемой части бревна, так и ее объемом.

Кроме этого, может применяться менее сложное соединение – «в лапу» (без остатка). Данное соединение может использоваться там, где архитектурный проект не предполагает наружных выступов бревенчатых стен. Рубка без остатка значительно снижает себестоимость сруба.

3.2.4. Крыша и перегородки

Рубленные перегородки - одна из деталей, существенно увеличивающих стоимость изготовления сруба, поэтому они так редко предлагаются европейскими и американскими строителями. При этом рубленные перегородки имеют ряд несомненных достоинств.

Во-первых, они являются немаловажной деталью архитектурного проекта, значительно улучшая эстетику здания, как снаружи, так и изнутри. Во-вторых, они обеспечивают надежную теплоизоляцию между отдельными помещениями дома, что позволяет в случае необходимости отапливать только его часть. В-третьих, надежная звукоизоляция между комнатами создает уют и комфорт для хозяев дома.

Конструктивно рубленные перегородки придают необходимую жесткость срубу и позволяют возводить большие по площади дома без ущерба для его прочностных характеристик.

В индивидуальном жилищном строительстве традиционно используются скатные крыши. Для легкой кровли используется более дешевая конструкция крыши - стропильная система. Для тяжелой кровли и рубленного (теплого) мансардного этажа - слесовая система.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Стропильная система подразумевает установку параллельных балок прямоугольного сечения (стропильных ног), укладываемых перпендикулярно коньку крыши. Слеги укладываются параллельно коньку крыши и, как правило, делаются из толстых бревен круглого сечения. Для установки слеговой системы крыши необходим рубленый фронтон для перевязки слеги со стеной. Поскольку процесс изготовления слеговой системы намного более трудоемкий и материалоемкий, ее стоимость в несколько раз превосходит стоимость стропильной системы. Однако она необходима для создания травяной кровли, покрытия из керамической черепицы и прочих тяжелых кровельных материалов, а так же для утепленной кровли. Выносы слег и конька могут украсить фронтон, придать ему вид, традиционный для старинной деревянной архитектуры, ведь в прошлом стропильная система практически не применялась.

Рубленые фронтоны не только дают возможность установки слеговой системы крыши, но и обеспечивают теплоизоляцию мансардного этажа. При этом рубленый фронтон - один из традиционных архитектурных элементов рубленого дома, отсутствие которого значительно ухудшает его эстетику. Технологически неграмотным является совмещение рубленого фронтона и стропильной системы, так как стена фронтона дает усадку, а стропильная система - нет.

Фронтон «холодного» мансардного этажа обычно зашивается оструганной доской по деревянному каркасу из брусьев, что позволяет существенно снизить стоимость строительства. При этом он не может быть совмещен со слеговой системой, так как его конструкция не предусматривает ничего, на что можно было бы опереть массивные слеги (вес одной слеги может доходить до полутонны).

Кроме этого, зашитый фронтон ограничивает архитектурные решения дома - при его использовании всегда четко выделяется граница между «теплыми» и «холодными» этажами.

3.2.5. Резные элементы

Резные элементы сруба - немаловажная деталь дома. Они не только украшают его, но и придают ему неповторимый, индивидуальный вид. При этом стоимость резных элементов увеличивает стоимость сруба всего на 1-2% для больших домов и на 3-5% - для маленьких домиков и бань.

Резьба выполняется как по индивидуальным рисункам резчиков с учетом пожеланий заказчика, так и по собственным рисункам заказчика.

Традиционно деревянный сруб украшают довольно ограниченным набором резных элементов, однако каждый элемент может быть по-своему уникальным. В первую очередь резьбой принято украшать вертикальные опорные столбы, поддерживающие конструкции над балконами, верандами и террасами, поскольку вертикальный столб округлого профиля без резьбы выглядит громоздким и как бы незаконченным.

Резьба на столбах бывает как объемной, так и плоскостной. Объемная резьба на столбах, как правило, подразумевает геометрический орнамент, плоскостная - вырезание фигур зверей, птиц, сказочных персонажей. Вырезание аналогичных фигур в объеме может выполняться только из дерева твердых пород и стоит значительно дороже.

Резные ветровые доски и причелины не только украшают край крыши, но и защищают выступающие торцы бревен от дождя. Резьба, которая применяется для ветровых досок и причелин, может быть сквозной - имитирующей кружево, или просто выпуклой.

Украшение конька крыши может быть самым разнообразным. Это и фигуры, являющиеся его продолжением, и флюгера, и ростры. Как правило, при этом применяется объемная резьба.

Резные ограждения террас и балконов редко выполняют вручную - это не оправдано с точки зрения экономичности. Многократно повторяющийся рисунок сплошного ограждения или несколько десятков одинаковых балясин, как правило, изготавливаются на специальных станках.

Фронтон дома можно украсить резным деревянным панно. Кроме этого, панно может располагаться непосредственно над входной дверью дома, на воротах при въезде на участок, внутри дома - как оригинальная деталь интерьера.

Изготовление резных наличников на оконные и дверные проемы - наиболее трудоемкая и дорогостоящая операция. Однако дом, украшенный резными наличниками выглядит намного

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

интересней и оригинальней. Окраска или придание цветового оттенка, контрастирующие со стенами дома, выделит оконные и дверные проемы так, что их будет видно издалека. Резьба, украшающая наличники одного цвета со стенами, выглядит очень добротной и оригинально.

3.2.6. Сроки изготовления срубов

Срок изготовления сруба на площадке зависит от объема работ. Для дома общей площадью 150 м² (средний размер дома для норвежских заказчиков) срок его изготовления составляет около 3 месяцев при отсутствии простоев и нормальной продолжительности светового дня. Срок сборки сруба на фундаменте — не более 3 недель.

3.3. Качество продукции

Качественный сруб начинается с качественных бревен, из которых он изготовлен. Конечно, нельзя разделить бревна на качественные и некачественные. Уровень качества бревен зависит от цены на лес, а, соответственно, и от цены за изготовленный сруб.

Первый критерий качества бревен - их толщина. Чем толще бревна, тем толще стены дома.

Второй критерий качества бревен - их сучковатость. Для срубов, отправляемых в Европу на сучковатость, накладываются следующие ограничения:

обычные сучки диаметром менее 10 мм не учитываются и не снижают качество древесины;

обычных сучков, диаметром свыше 25 мм должно быть не больше 3 штук на 1 погонный метр бревна;

не допускается наличие табачных сучков;

вздутия, прикрывающие заросшие сучки, допускаются высотой над поверхностью не более 10 мм.

Третий критерий качества бревен - грибные поражения. В древесине не допускается: ядровая гниль и дупла (за исключением комлевых бревен); заболонная гниль; наружная трухлявая гниль. Заболонные грибные окраски (синевая и заболонные цветные пятна) допускаются в ограниченных количествах, и, хотя они крайне нежелательны, обойтись без них практически невозможно.

Червоточины в бревнах допускаются только поверхностные; двойная сердцевина и пасынки не допускаются.

Качество рубки - это качество соединения бревен. Оно зависит как от применяемых технологий, так и от профессионализма рабочих. Качественный паз - обязательно круглый, а не треугольный. Треугольный паз приводит к продольному раскалыванию бревна и щелям в пазе. Минимальная ширина паза, с одной стороны, это толщина стены в самом ее узком месте. С другой стороны, чем шире паз, тем меньше высота одного венца. Считается нормальным, если в самом узком месте ширина паза не должна быть меньше 80 мм (при этом ширина паза в самом широком месте может достигать до 15-20 см). Щели между верхним и нижним бревном в пазе не должны превышать 3 мм толщиной и 0,5 м длиной. Такой большой зазор между бревнами допустим, поскольку при сборке в паз закладывается утеплитель.

Правильно чашка должна располагаться с нижней стороны верхнего бревна (т.н. нижняя чашка), так как в «верхней» чашке может скапливаться дождевая и талая вода. Улучшает жесткость соединения «зуб» в чашке, хотя в круглой чашке он применяется не очень часто. Вертикальные щели в примыкании чашки к бревну не допускаются - бревно должно «садиться» на чашку плотно и заклиниваться в нем. Толщина горизонтальных щелей в чашке не должна превышать 1 мм.

При высоком качестве рубки сращивание бревен по длине допускается только в первом венце - обвязе. Если длина стены превышает 6-7 метров, в ней делается т.н. перевязка - поперечная стенка из коротких бревен. Это должно быть учтено при создании архитектурного проекта дома. В обвязе бревна сращивают при помощи соединения «ласточкин хвост».

Особенное внимание следует обращать на растрескивание бревен в процессе высушивания сруба. Из-за своей анизотропной структуры древесина не может не растрескиваться

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

в процессе сушки. Дерево является более влажным и менее плотным со стороны заболони, что приводит к радиальному растрескиванию бревна.

Избежать радиального растрескивания бревен практически невозможно, но при этом необходимо помнить, что вертикальные трещины в стене лишь увеличивают ее теплоизоляционные свойства, а вот горизонтальные - уменьшают минимальную толщину стены и приводят к потере ее теплоизоляционных свойств.

Для того, что бы бревно растрескивалось по вертикали, в нем делается вертикальный пропил глубиной 7-8 см. Это снимает напряжение при усыхании заболони и задает направление, в котором растрескивание происходит наиболее легко.

Бревна с наклонными (закрученными) волокнами при высушивании закручиваются еще сильнее. Поскольку в срубe они жестко закреплены чашками и шкантами, это приводит к продольным трещинам в направлении закручивания волокон. Избежать трещин такого рода можно только при выборе древесины с прямыми волокнами.

IV. МАРКЕТИНГОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ

4.1. Рынок сбыта

4.1.1. Основные положения

В России рубленые дома ручной работы являются традиционными с незапамятных времен. В настоящий момент рынок предлагает широкий спектр вариантов строительства деревянных домов – это и каркасные дома, и дома из оцилиндрованного бревна, и даже из клееного бруса. Цены на рубленые дома ручной работы колеблются от 30 до 200 долл. за 1 м² сруба. Соответствует цене и предлагаемое качество.

Дома, сруб которых стоит 30-60 долл. за 1 м² как правило, обладает низкими потребительскими свойствами: диаметр бревна – около 20 см и ниже, треугольный паз, углы срублены «в лапу», не применяются антисептики; эти дома нуждаются в обшивке, как наружной, так и внутренней, зачастую требуют дополнительного утепления. Срок их службы составляет не более 40 лет. Их изготавливают в очень короткие сроки (баню можно срубить за 2-3 дня). При дальнейшем анализе мы не будем рассматривать эту продукцию в качестве конкурентоспособной. Это отдельный рынок, покупатели и заказчики таких срубов – люди с низким уровнем доходов: дачники, садоводы, сельское население. Конкуренция на этом рынке очень высока, имеет место избыток рабочей силы.

Производители домов из оцилиндрованного бревна (стоимость сруба – около 120 долл. за 1 м²) могут составить серьезную конкуренцию, в основном из-за некомпетентности покупателей. Дело в том, что при изготовлении такой дом выглядит очень привлекательно, но по прошествии некоторого времени его качество резко снижается – сруб «садится», бревна высыхают и растрескиваются. При небольшом диаметре бревна (от 15 до 22 см) оказывается, что такой дом может служить только в летний период, и совершенно непригоден для проживания зимой. При кажущейся внешней эстетике и относительно высокой цене его потребительские свойства не многим отличаются от срубов ценой 30-60 долл. за 1 м². Дома из оцилиндрованных бревен высокого качества производят только некоторые зарубежные фирмы, например, «Нонка». Но цена за комплект дома составляет около 400 долл. за 1 м².

Рубленые дома ручной работы высокого качества производятся ограниченным числом предприятий. С одной стороны, их цена слишком велика, что бы обеспечить массовый сбыт в России, с другой – производство требует высококвалифицированной рабочей силы, качественного леса и проч. Поэтому в настоящее время потребности рынка в этой продукции удовлетворены не полностью.

Основные причины неудовлетворенности спроса, в основном, упираются в трудовые ресурсы. Имеет место дефицит рабочих требуемой квалификации, недостает производителей работ и мастеров, очень мало людей, готовых организовать это производство, зная о существующих трудностях. Именно поэтому, предприятия, решившие эти проблемы, не

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

испытывают недостатка в заказчиках. Еще год назад основная масса производителей ориентировалась на западно-европейский рынок.

В Западной Европе, а особенно в северной ее части, наблюдается устойчивый спрос на деревянные дома. Европейский рынок предлагает довольно большое количество вариантов домов из дерева, но особенно популярными остаются рубленые дома, в том числе ручной работы. В тех местах, где был поставлен хотя бы один такой дом, через некоторое время они становятся особенно модными. Западноевропейские и североамериканские производители предлагают на рынке срубы ручной работы, но в связи с высокой трудоемкостью их продукция стоит в несколько раз дороже, чем продукция русских производителей.

Стабильный рост уровня жизни европейцев обеспечивает их стремление к экологической чистоте, заботе об окружающей среде, близости к природе. Можно с большой долей вероятности говорить о том, что рубленые дома будут пользоваться популярностью в Европе еще много лет. Кроме этого, европейцы ценят качество, и ручная работа для них выглядит более привлекательной, чем товары индустриального производства. Учитывая, что русские срубы стоят намного дешевле своих зарубежных аналогов, можно смело говорить о возможностях долговременной работы на рынке Западной Европы.

В настоящее время основным потребителем русских срубов является Норвегия. Около десяти-пятнадцати дилеров работают только с русскими производителями рубленых домов и на данный момент они не полностью удовлетворяют потребности рынка в этом направлении.

Одним из перспективных направлений является финский рынок. Совсем недавно в Финляндии были популярны срубы из оцилиндрованных бревен (основной производитель – фирма Нонка), однако в последнее время среди финских потребителей гораздо больше желающих построить рубленый дом ручной работы.

За прошедший год удивительно быстрыми темпами поднялся спрос на аналогичную продукцию в Москве и Московской области. Численность населения в этом регионе превосходит все скандинавские страны, уровень доходов москвичей в несколько раз выше средних по стране и строительство индивидуального жилья становится приоритетным направлением в жилищном строительстве – все эти факторы и порождают взлет спроса на рубленые дома ручной работы. В настоящий момент только по проверенной информации можно утверждать, что три предприятия-конкурента почти полностью перешли на московские заказы, как наиболее выгодные и менее хлопотные. При этом существующие предприятия не в состоянии удовлетворить появившийся спрос. В течение недели после размещения нашего сайта в Интернет и регистрации его в одной поисковой системе мы получили два отклика от московских дилеров, которые готовы размещать заказы на рубленые дома в нашем предприятии.

Если в 2-3-х летней перспективе в маркетинговой стратегии мы опираемся на западноевропейский рынок, то в настоящий момент упор, несомненно, должен быть сделан на рынок Москвы и Московской области.

4.1.2. Оценка спроса и предложения

Косвенная оценка спроса

Вряд ли имеется необходимость проводить полномасштабное исследование объема спроса, в то время как его можно оценить по косвенным признакам.

О превышении спроса над предложением свидетельствуют следующие факты:

1.

О наличии скрытого спроса можно судить по следующим фактам:

1.

Возможный рост спроса можно оценить исходя из следующих утверждений:

1.

Эластичность спроса

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Рассматривать эластичность спроса по цене можно в двух ракурсах – в разрезе всего рынка и в разрезе одного предприятия.

В разрезе одного предприятия спрос будет обладать довольно высокой эластичностью, т.к. однородную продукцию с одинаковым качеством предлагает несколько предприятий. Как правило, дилеры осведомлены о ценах на различных предприятиях, и зачастую выбирают именно того производителя, который при прочих равных условиях предлагает более низкую цену. Примерный график эластичности спроса по цене для отдельно взятого предприятия представлен на рисунке 1.

.....

Рисунок 1. Эластичность спроса по цене для отдельно взятого предприятия

Для рынка в целом эластичность спроса по цене определяется совершенно другими причинами.

Для конечных потребителей - юридических лиц спрос по цене

Для конечных потребителей - физических лиц эластичность спроса определяется

Для рынка Западной Европы спрос по цене

Эластичность спроса для отдельно взятого предприятия следует учитывать при определении политики ценообразования, в то время как эластичность спроса на рынке в целом характеризует устойчивость работы предприятия при рыночных изменениях, таких как рост цен на сырье, трудовые ресурсы, ужесточение налогового гнета и проч.

4.1.3. Сегментация рынка

Географический принцип

В настоящий момент предприятия-конкуренты имеют заказчиков как на территории бывшего СССР, так и за рубежом. На рисунке 2 показана европейская часть географических сегментов возможного рынка сбыта. Кроме этого, рубленные дома находят спрос на горных курортах Казахстана и Узбекистана. Существует спрос на рубленные дома в Израиле – их заказывают выходцы из России, однако, по нашим данным, ни одного договора так и не было заключено.

.....

Рисунок 2. Сбыт рубленных домов предприятиями-конкурентами.

Из скандинавских стран наиболее освоенным является рынок Норвегии. Норвегия ежегодно потребляет только от петербургских производителей не менее 20 тыс. м² срубов. Некоторые норвежские дилеры работают только с российскими производителями срубов, так как при высоком уровне качества их цены намного ниже европейских.

Швеция и Дания – наименее освоенные рынки, договора, заключаемые с ними, носят единичный характер, но это, в основном, следствие отсутствия адекватной рекламы, которую не могут позволить себе российские производители. И с точки зрения климата, и с точки зрения традиций, Швеция и Дания могут оказаться не менее активными потребителями рубленных домов, чем Норвегия.

Финский рынок, уставший от домов из оцилиндрованных бревен, готов покупать срубы ручной работы. Насыщение финского рынка – только вопрос времени. В настоящее время рубленные дома ручной работы чрезвычайно модны в Финляндии.

Германия – один из крупных потребителей рубленных домов. Несколько лет назад несколько предприятий работали на германском рынке и весьма успешно. Существуют некоторые трудности законодательного характера, не позволяющие работать с Германией также активно, как с Норвегией. Например, серьезные проблемы с получением рабочих виз для сборщиков срубов. Однако, при серьезном подходе рынок Германии может оказаться более выгодным и перспективным, чем рынок всех скандинавских стран.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Швейцария и Италия традиционно покупают срубы при строительстве горных курортов. Этот рынок весьма ограничен.

Рынок Москвы, спрос на котором в буквальном смысле «взлетел» за последний год – один из самых перспективных. В настоящий момент три предприятия конкурента полностью переключились с норвежских заказов на московские. За последний год Москва дала петербургским производителям заказов более чем на 20 тыс. м² срубов, учитывая, что никакой рекламной деятельности на этом рынке не велось, за исключением 3-х дневной выставки, в которой участвовало одно предприятие.

Заказы из Казахстана и Узбекистана могли бы быть более многочисленными, не только потому, что эти республики начинают развивать туристический бизнес, но и потому что там сконцентрированы большие капиталы у незначительной части населения. Однако, вряд ли целесообразно ориентировать маркетинг на этот сегмент рынка.

Нельзя забывать и о петербургском рынке. Он не настолько привлекателен, как московский, но для производства, расположенного в Петербурге, его освоение отнимет значительно меньше времени и средств. Кроме этого, сокращение транспортных и командировочных расходов для сборки сруба на фундаменте выгодно заказчику. В настоящий момент на севере Ленинградской области работают предприятия «Русь» и «Плотник». На юге области строятся дома аналогичного типа, но крайне редко. Реклама в строительных изданиях дает небольшую отдачу.

Перспективным направлением петербургского рынка является Курортный район и другие места традиционного отдыха петербуржцев. В области катастрофически не развита сфера обслуживания для тех, кто приезжает на отдых на один-два дня. Развитие гостиниц, мотелей, домов отдыха, кафе, ресторанов и прочих необходимых для кратковременного отдыха предприятий, порождает спрос на рубленые здания общественного назначения.

Поведенческий принцип

Сегментирование по поведенческому принципу можно вести по нескольким переменным.

Статус покупателя (заказчика):

1.

Искомые выгоды при выборе товара:

1.

По выбору типа продукции:

1. Рубленые дома и усадьбы для постоянного проживания (редко).
2. Рубленые дома и усадьбы для загородного отдыха (основная масса).
3. Традиционно деревянные мелкие постройки (бани, охотничьи домики и проч.).
4. Гостиницы, мотели, пансионаты и проч.
5. Кафе, рестораны, павильоны, прочие постройки общественного назначения.

Каждый из выявленных сегментов можно рассматривать углубленно и дробить на более мелкие сегменты. Это целесообразно проделать при выборе основных, на которые и будет направлен комплекс маркетинга.

4.2. Конкуренция

4.2.1. Западные конкуренты

Конкурентов, работающих на Западноевропейском рынке, следует разделить на две основные группы: иностранные и российские.

Иностранные конкуренты это, в основном, производители из Норвегии, Финляндии, США и Канады. Их основные преимущества по сравнению с российскими производителями:

1. Многолетний опыт работы на рынке.
2. Доверие к ним потребителей.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

3. Грамотно построенный маркетинг.
4. Большие оборотные средства (по сравнению с нами).
5. Финансовая возможность для PR, участия в выставках и пр.
6. Большое количество разработанных технологий для производства домов с низкой себестоимостью хорошего качества, но со снижением потребительских свойств (щитовые дома, обшивка их горбылем, калибровка бревен, другие промышленные способы производства домов).

Их основные недостатки при производстве срубов ручной работы:

1. Высокие цены (стоимость рабочей силы в 10 раз выше, чем в России).
2. Применение различных способов снижения себестоимости сруба, в т.ч.:
 - Изготовление рубленых стен только по периметру здания на первом этаже, без перегородок, мансардных этажей, фронтонов, веранд и др. с заменой на более дешевые конструкции заводского изготовления.
 - Использование больших оконных проемов, в том числе вместо фронтона, размером в стену, изготавливаемых заводским способом и имеющих меньшую себестоимость.
 - Изготовление менее трудоемких соединений бревен (упрощенная «чашка», рубка «в лапу», «в охряп» и еще более простые и менее прочные соединения, которые имеют низкое качество и не эстетичный внешний вид).
 - Использование в качестве материала бревна небольшого диаметра (15-20 см), что сокращает объем древесины необходимой для изготовления сруба и его цену за единицу объема.

На основании этого можно сделать вывод о том, что продукция российского производства вполне может конкурировать с западной по качеству и тем более по цене.

4.2.2. Российские конкуренты

В Санкт-Петербурге существует около 10 конкурентоспособных предприятий аналогичного профиля, в том числе несколько созданных в последнее полугодие.

Фактически, все предприятия, так или иначе, связаны между собой, и говорить о прямой конкуренции между ними не совсем корректно. Для западноевропейского потребителя все они являются «русскими плотниками» и между ними не делается различий. Так, недобросовестность одного российского предприятия может закрыть вновь осваиваемый рынок для всех производителей из России. При этом между предприятиями принят обмен заказами, опытом, технологическими наработками.

Поскольку количество плотников требуемой квалификации сильно ограничено (их не более 500 человек на Санкт-Петербург и область, а мастеров, способных руководить производством – всего несколько десятков), то «перетягивание» плотников с одного предприятия на другое – обычная практика. Плотник с опытом работы около 5 лет мог успеть поработать минимум на половине конкурирующих между собой площадок. Конкуренция между предприятиями по привлечению рабочих намного жестче, чем конкуренция в получении заказов. В последний год-два предприятия стали поощрять принятие в бригады учеников, что несколько снижает эту напряженность, но рост производства все равно превосходит рост их квалификации.

Основной конкурент на этом рынке – предприятие «Русский дом» (директор В. Евдокимов). Предприятие имеет 7-ми летний опыт работы, собственную площадку на шоссе Революции в С.-Петербурге. Мощность предприятия – около 10 000 м² срубов в год, реальное производство – около 5 000 м² в год. Имеется производственная база для изготовления столярных изделий, но их качество (и организация производства) не позволяют представлять их на западном рынке.

До недавнего времени продукция «Русского дома» считалась наиболее качественной в Петербурге, однако на данный момент открылись предприятия, которые могут превосходить «Русский дом» по качеству. Цены на его продукцию – от \$180 до \$220 за 1 м² площади пола сруба. На данный момент, после серьезного кризиса, «Русский дом» внедрился на рынок Москвы и Подмоскovie и практически не имеет заказов из Европы.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Второй конкурент – предприятие «Викар прим» (директор – А. Мюллер). Предприятие существует более 8 лет, арендует площадку в районе промзоны Коломяги. Единственное предприятие, применяющее нормирование труда и сметный расчет стоимости сруба. Качество их продукции среди специалистов считается довольно низким. Из-за использования низких расценок, жесткой трудовой дисциплины и повременной оплаты труда, Мюллер имеет рабочих весьма посредственной квалификации и высокую текучесть кадров. Цена – от \$150 за 1 м² сруба. Работает с норвежскими дилерами (информация на конец 2000 года).

Фирма «Усадьба» (директор – С. Якушев) в начале своей деятельности занималась производством срубов ручной работы, а затем несколько лет подряд производила дома из калиброванной древесины на отечественный рынок. С осени 2000 года они вновь вернулись к ручному производству. Фирму отличает хорошо поставленный PR и наличие оборотных средств, но отсутствие опыта работы на западном рынке. О ценах информации нет. В фирме хорошо поставлена инженерная работа и профессиональное проектирование.

Два года назад на рынке появилась фирма под руководством Г. Кузьмина (площадка в Угольной гавани). В начале фирма пыталась освоить итальянский рынок, но в данный момент активно сотрудничает с финнами. С норвежскими дилерами возникли проблемы из-за экологического загрязнения площадки вследствие расположения в загрязненной промзоне.

Фирма «Плотник» активно рекламируется на отечественном рынке. Их площадка находится в районе поселка Рошино. Цена – до \$150 за 1 м² сруба. Применяется преимущественно канадская чашка. Связей с другими фирмами почти не поддерживает.

Предприятие «Русь» с лета 2000 г. перешло на ручную рубку домов с ориентацией на отечественный рынок (северные районы Ленинградской области). Дома делаются под ключ, качество отделки очень высокое. Площадка в районе пос. Сосново, вахтовый метод работы, очень высокие расценки (в 1,5 раза выше средних). Цена одного квадратного метра общей площади дома под ключ – около \$700. За первые полгода работы выпущено около 1500 м² домов.

В ноябре 2000 года открылась новая фирма «Log Home Village» (директор – М. Быков), в составе небольшого холдинга с большими основными и оборотными средствами, техникой и пр., которая может в дальнейшем составить серьезную конкуренцию всем прочим фирмам. Фирма начала с «покупки» хороших специалистов в области изготовления рубленых домов, закупки компьютеров и вложений в богатый PR, дорогостоящие офисные помещения. Предполагаются довольно высокие цены при высоком качестве производства. Готовы к освоению новых технологий, требующих вложения денег. Отказ от квалифицированных инженеров, проектировщиков и производителей работ в настоящий момент привел к серьезным убыткам, связанным с ошибками в проектировании. В настоящий момент, после участия в строительной выставке, обеспечены заказами, объемом, намного превосходящим мощность предприятия.

Некоторые норвежские дилеры открывают производство в Петербурге с использованием местного сырья и рабочей силы. Однако, как показывает практика, они не в состоянии управлять русскими рабочими – их требования к трудовой дисциплине слишком высоки, а наши рабочие не только не привыкли к этому, но и не считают нужным к ним привыкать.

Наиболее распространенные недостатки российских конкурентов:

- отсутствие управления маркетингом, PR, и т.д.;
- отсутствие управления затратами и низкое качество организации производства работ;
- отсутствие архитектурных проектов, связей с архитекторами, проектировщиками и дизайнерами;
- низкий уровень инженерной подготовки;
- низкий уровень качества ценообразования;
- низкий уровень компьютеризации;
- отсутствие специалистов в области управления производством, низкий уровень менеджмента (вплоть до разорения предприятий).

Основные преимущества предприятия «XXX» по сравнению с конкурентами:

- производство срубов под крышей, что среди отечественных конкурентов на данный момент не применяется;

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

- профессиональный менеджмент, управление маркетингом, затратами, ценообразованием и организацией производства;
- применение стратегического и оперативного планирования;
- использование производственной базы с необходимыми основными производственными фондами.

Основные недостатки по сравнению с конкурентами:

- отсутствие истории предприятия, невозможность получения рекомендаций от бывших клиентов;

4.3. Маркетинговая концепция

4.3.1. Выбор маркетинговой стратегии

В настоящий момент крупных предприятий, производящих срубы ручной работы на Санкт-Петербургском рынке нет. Насчитывается 6-8 мелких предприятий и 2-3 средних. По объему заказов лидирует на рынке предприятие «Log home village» (годовой объем заказов более 10 000 м²), по стабильности – «Русский дом» (около 5 000 м²).

В связи с резким увеличением спроса появляются идеи создания крупного производства, их реализация зависит от возможности привлечения инвестиций и готовности участников рынка организовать и управлять крупным производством. Если вопрос привлечения инвестиций может быть решен конкурентами положительно, то к управлению крупным производством они пока не готовы.

Кто первым вложит деньги в укрупнение производства, сильный маркетинг и «ударный» PR, у того будет более всего шансов оказаться лидером на этом рынке.

В случае одновременного развития нескольких сильных конкурентов возникает следующая ситуация:

1.

В случае возникновения более сильного конкурента в ближайшее время, его придется «догонять», т.е. вкладывать деньги в освоение новых рынков, снижать цены и т.д., при этом нет гарантии, что в течение ближайших лет удастся выйти в лидеры.

При изначальной маркетинговой стратегии, направленной на лидерство, мы имеем следующие преимущества и недостатки.

1.

Основная концепция стратегии «Лидер»

Вновь создаваемое предприятие ориентируется на крупное производство изначально.

Предполагаемая производственная мощность (максимально возможный годовой объем работ) – около 80 000 м² срубов в год.

Ориентировочный годовой оборот, который должен быть достигнут – около 380 млн руб.

Максимальная численность рабочих – 500 чел., постоянные рабочие – 200-300 чел.

Численность управленческого персонала – 20-30 человек.

Производство располагается в Ленинградской области, удаленность от города – не далее 100 км. Управленческий аппарат находится в Петербурге.

Возможность выполнения функций генподрядчика.

Направления развития предприятия:

1.

4.3.2. Выбор целевых сегментов рынка

Для любой маркетинговой стратегии не следует ориентироваться на один сегмент рынка – это является очень рискованным в нашей нестабильной ситуации. Работа на нескольких сегментах позволит более гибко реагировать на изменение ситуации. При снижении спроса на

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

одном рынке можно быстро переключиться на другой, уже освоенный. При увеличении себестоимости или курса валют можно уйти с рынка, чувствительного к этим изменениям, на рынок к ним индифферентный, и т.д.

Рынок Москвы и московской области

Основные достоинства рынка:

1.

Благодаря достоинствам рынка, а именно – высокого уровня спроса, следует выбрать его в качестве основного сегмента и направить на него средства, выделенные на продвижение товара.

Рынок Скандинавских стран

Основные достоинства рынка:

1.

Этот сегмент рынка нельзя оставить без внимания, хотя бы потому что скандинавские дилеры готовы работать с российскими производителями и существует стабильный спрос на продукцию предприятия. Однако, учитывая требовательность заказчиков и дорогостоящий PR, работа на этом сегмент рынка должна вестись исходя из минимизации затрат на продвижение товара. Возможные варианты: реклама в Internet, почтовая рассылка предложений о сотрудничестве известным дилерам, работа, направленная не на информирование заказчика о существовании предприятия, а на удержание заказчиков, уже получивших эту информацию и обратившихся на предприятие.

Рынок Германии

Из всех достоинств, которыми обладает рынок Скандинавии, Германия не имеет только одного: климатические особенности и национальные традиции не играют роли в формировании спроса. Скорей всего, спрос обусловлен модой, эстетическими и экологическими свойствами рубленых домов, а также невысокой ценой.

При этом у рынка Германии есть несомненное достоинство по сравнению со скандинавскими странами – большой объем строительства, связанного с объединением Восточной и Западной Германии, а также экономический рост и увеличение благосостояния населения. Это позволяет говорить о более высоком удельном спросе на строительную продукцию. Кроме этого, необходимо учитывать, что численность населения Германии почти в четыре раза превосходит все Скандинавские страны.

К недостаткам работы на рынке Германии следует отнести также таможенные проблемы и проблемы сборки срубов на фундаменте.

Продвижение товара на этот рынок стоит вести по аналогии со скандинавским сегментом.

Рынок Петербурга и области

Основные достоинства рынка:

1.

Небогатый рынок Петербурга не следует пытаться охватить дорогостоящей рекламой в средствах массовой информации – отдача от нее будет невысока. Однако невысокая по стоимости реклама при помощи листовок, как черно-белых, почти бесплатных, так и цветных, может привлечь немногочисленных заказчиков – конечных потребителей. Реклама же, рассчитанная на заказчиков общественных зданий, может вестись целенаправленно, в том числе при помощи Internet.

Статус покупателя

Все выделенные сегменты по статусу покупателя можно сгруппировать в три категории, обладающие сходными признаками:

1.

В идеальных условиях, основной сегмент рынка, на который следует ориентировать комплекс маркетинга в начале деятельности предприятия – профессиональные участники рынка: генподрядные организации, дилеры, фирмы, занимающиеся размещением заказов.

Основные причины выбора данного сегмента.

1.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

У застройщиков общественных зданий отсутствуют некоторые достоинства предыдущего сегмента. Во-первых, они далеко не всегда являются профессионалами в области строительства, а часто из корпоративных или личных интересов прибегают к помощи генподрядных организаций, имеющих весьма сомнительную репутацию. Во-вторых, они не могут стать постоянными клиентами и являются временными участниками рынка. Их малочисленность покрывается большим объемом заказов, которые они в состоянии предоставить, однако затрачивать большие средства на PR, ориентированный на этот сегмент нецелесообразно, по крайней мере, в начале деятельности.

Рынок конечных потребителей рубленых домов требует особого внимания. И хотя работа с непрофессиональным застройщиком жилого дома или бани вести значительно сложнее, чем работать с посредником, отказаться от работы на этом сегменте нельзя. Ведь если не будет спроса конечного потребителя, не будет спроса и со стороны профессиональных участников рынка. Поэтому отдельным комплексом маркетинга следует считать работу, направленную на создание спроса на продукцию предприятия.

Концентрация маркетинговых усилий в результате выбранной стратегии

В приведенных ниже диаграммах по сегментам рынка распределены финансовые затраты в % от их общего объема, доля трудозатрат от их возможного общего объема и ожидаемая отдача в % от планируемого объема работ.

.....

Рисунок 3. Распределение усилий маркетинга по сегментам

Стратегия лидерства, предусматривающая вложение значительных средств в маркетинг, имеет возможность работать на тех сегментах рынка, которые дают максимальную отдачу на вложенные средства.

Высокая отдача на тех сегментах, где в маркетинг не вкладываются деньги и не тратится время, обусловлена проникновением информации с одного сегмента на другой. Так, ориентируясь на скандинавских дилеров при рекламе в Internet, можно получить отдачу от случайного конечного потребителя или застройщика общественного здания.

Точно также, реклама, рассчитанная на конечного потребителя московского рынка, приведет его к генподрядчику или дилеру, а дилер обратится на наше предприятие.

При этом учитывается, что маркетинг, ориентированный на конечного потребителя, всегда требует больших затрат при меньшей отдаче.

В результате основным сегментом является рынок

4.3.3. Продвижение товара

Основные требования заказчиков

Для выработки вариантов продвижения товаров необходимо выявить основные требования, за исключением цены и качества, которые предъявляют заказчики к предприятию и его продукции.

Требования заказчика будут различными в зависимости от сегмента рынка.

Основные требования заказчика - профессионального участника рынка:

1.

Если это западноевропейский рынок, к основным добавятся следующие требования:

1.

Дополнительными требованиями могут быть:

1.

Основные требования конечного потребителя далеко не всегда такие четкие и имеют особенности, которые не всегда понятны профессионалу:

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

1.

Застройщики общественных зданий проявляют как черты посредников, так и конечных потребителей. С одной стороны, их волнуют производственные мощности, цены и сроки. В отличие от конечного потребителя, они не так много внимания уделяют качеству продукции, их основной критерий – внешняя привлекательность здания.

Основные этапы продвижения товара

Продвижения товара на рынок осуществляется в несколько этапов.

1.

Каждый этап является важным для успешной работы предприятия. Упущение одного из них приведет к распылению средств на других этапах. Так, при дорогостоящей рекламной кампании, не умение удержать одного информированного, уже обратившегося на предприятие клиента сводит на нет вложенные в рекламу средства, направленные на 10-20 человек. А один недовольный выполнением заказа клиент настроит против предприятия как минимум 90-120 других возможных клиентов.

Первые два этапа осуществляются при помощи рекламы и Public Relation. Цель третьего этапа достигается также при помощи рекламы, но уже не столько информационной ее части, сколько имиджевой и содержательной.

Одним из распространенных вариантов стимулировать личное обращение в фирму.....

При этом заказчики, ориентированные на вопросы личного имиджа, рассматривают деревянные дома как

Дополнительным стимулированием заказчика к личному обращению на предприятие может быть:

1.

При личном обращении заказчика на предприятие имеют значение факторы личного характера и первое, внешнее, впечатление от предприятия. И умение вести разговор, и внешний вид офиса, и отношение к заказчику работников предприятия – все это может положительно сказаться на его выборе.

При ведении дальнейших переговоров серьезную роль начинают играть производственные возможности предприятия, организация производства, сроки выполнения заказа, условия финансирования и прочее, и это не считая уровня качества и цены.

Добросовестность подрядчика, как немаловажный фактор, определяется заказчиком по объему вложенных в предприятие денег. Уровень качества – по уже произведенной и поставленной на фундамент продукции, профессионализм – по уровню организации и управления производством.

Что касается выполнения договора к удовлетворению заказчика, то не всякого заказчика можно полностью удовлетворить. Однако, соблюдение условий договора и желание идти на встречу заказчику в его требованиях – вполне выполнимое условие.

Реклама и Public Relation

Как показывает практика, лучшей рекламой срубов ручной работы являются

Именно поэтому важно дать заказчику возможность «потрогать» срубы, производимые предприятием. Одним из наиболее эффективных способов рекламы следует выбрать:

1.

Такая реклама не только дает представление о предприятии и производимой им продукции, но и формирует спрос.

Рекламу на телевидении, радио, в других СМИ, направленных на массового потребителя, следует исключить, так как это было бы распылением средств. Не более чем 0,5% аудитории могли бы заинтересоваться нашей продукцией.

Рекламу в периодической печати следует разделить на две категории:

1.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Реклама, направленная на создание спроса, должна быть ориентирована на людей, с уровнем доходов выше среднего, интересующихся строительством, недвижимостью, дизайном экстерьера и интерьера. Журналов требуемой тематики и нужного уровня доходов его читателей довольно много. Поскольку целевым рынком мы выбираем рынок Москвы и Московской области, целесообразно выбирать московские издания, а не общероссийские, поскольку реклама в них стоит немного меньше.

В качестве рекламы, направленной на создание спроса, можно использовать:

1.

Хорошо иллюстрированный материал, интересный широкому читателю, наверняка привлечет внимание тех, кто потенциально готов к строительству такого дома. При этом чем более интересной и полезной будет подаваемая информация, тем дешевле может обойтись такая статья рекламодателю.

Для рекламы, направленной на информирование заказчика о продукции и предприятии, следует, в основном, ориентироваться на профессиональных участников рынка. Изданий, связанных со строительством и недвижимостью, довольно много. Стоимость рекламы в изданиях, выходящих ограниченным тиражом и направленных только на строителей, значительно ниже, чем в изданиях, направленных на широкий круг читателей. Соответственной должна быть и рекламируемая информация.

Очень высокую отдачу дает строчная реклама в информационно-поисковых системах. При крайне низкой стоимости, на строчную рекламу в таких изданиях обращает внимание значительно большее число читателей, чем на рекламные модули. Кроме этого, строчная информация размещается в электронных версиях таких изданий, а рекламные модули – не всегда. Строчная реклама может использоваться не только на московском рынке, но и на рынке Петербурга.

Выбор изданий должен производиться по следующей схеме.

1.

Выбор производится не только с учетом ценовых показателей, но и с учетом престижности издания, удобства подачи информации, прочих факторов.

Наружная реклама – довольно дорогое удовольствие, однако у нее есть определенные преимущества:

1.

Небольшие расходы с высокой отдачей связаны с рекламой посредством листовок. Стоимость издания цветного рекламного буклета формата А4 с двух сторон на мелованной бумаге не превышает 150\$ для тиража в 1000 экземпляров. Учитывая, что распространяются листовки преимущественно на целевую аудиторию, стоимость этой рекламы не сравнима с рекламой в СМИ. При этом на листовке возможно разместить большой объем информации, а выглядит она не менее престижно, чем рекламный блок на одну полосу журнала.

Черно-белые листовки не производят такого впечатления, как цветные, зато стоимость одного экземпляра составляет не более 20-25 копеек (6-7\$ за тысячу) с высоким качеством печати. При изготовлении красивого оригинал-макета, отличающегося от большинства черно-белых листовок, можно рассчитывать на отдачу и от этого вида рекламы.

Один из наиболее значительных для предприятия видов рекламы – реклама в Internet. Существует огромное количество способов абсолютно бесплатной рекламы и рекламы за очень скромный размер средств.

Обязательно деньги должны быть вложены:

1.

Один из возможных способов привлечения массовых посетителей на сайт является предоставление тематической, традиционно платной информации. Так, можно выделить страницу с бесплатными нормативными документами по строительству, что привлечет целевую аудиторию, или разместить какую-либо еще информацию, привлекающую посетителей.

Internet особенно эффективен для привлечения западноевропейских заказчиков – они используют Internet значительно активнее российских пользователей. Передача информации

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

через Сеть сильно экономит расходы предприятия на международные и междугородные переговоры.

Общий тон любых рекламных материалов должен носить скорей информативную направленность, по крайней мере, на первый взгляд. К сожалению, реклама, направленная на увещевание заказчика, зачастую вызывает только отталкивание, как из-за общего большого объема увещательной рекламы, так и ее навязчивого характера.

Производственные возможности

Производственные возможности предприятия играют решающую роль при выборе заказчиком исполнителя работ. Заказчик должен быть уверен, что его заказ будет выполнен в срок с надлежащим качеством, что подрядчик является серьезным партнером, что его деньги будут использованы по назначению.

Как правило, заказчик всегда лично знакомится с производством, даже если речь идет о маленьком заказе.

При осмотре заказчиком производства играют роль следующие факторы:

1.

При удовлетворении заказчика большинством из этих факторов возможность заключения договора возрастает в несколько раз.

Значительного повышения конкурентоспособности предприятия можно добиться, если

Дополнительные услуги

Одним из необходимых видов дополнительных услуг для предприятия является архитектурное проектирование.

Вообще, услуги, связанные с выбором внешнего вида дома и некоторых деталей интерьера, обязательно должны предоставляться заказчику бесплатно:

-

Возможность оказывать дополнительные услуги и выпускать сопутствующую продукцию за отдельную плату очень положительно влияет на конкурентоспособность предприятия.

Не стоит в начале деятельности стремиться к производству сложных столярных изделий. Без серьезных капиталовложений невозможно добиться европейского уровня качества, а недорогие детали с низкими потребительскими свойствами могут только оттолкнуть заказчика. Однако, выпуск погонажных изделий хорошего качества на предприятии вполне возможен.

Вместо собственного производства лучше предлагать заказчику

Выполнение функций генподрядчика требует дополнительного изучения рынка.

Имидж предприятия

Имидж предприятия имеет огромное значение в продвижении товара. Его целенаправленное формирование – одна из основных задач предприятия на стадии становления.

Для создания имиджа следует выделить следующие ценностные характеристики:

1.

Не стоит в качестве ценностных характеристик делать упор на

Однако по уровню вложенных в предприятие средств заказчик судит о серьезности намерений предприятия – чем больше средств вложено, тем меньше вероятность недобросовестности подрядчика. Поэтому потенциальному заказчику должен быть продемонстрирован тот уровень, который не вызовет у него сомнений в том, что это не фирма-однодневка.

Профессионализм во всем стоит не так уж дешево, знающие люди оценивают «богатство» предприятия именно по этому критерию. В частности, уже созданный сайт предприятия

Если профессионально выполненные рекламные блоки, листовки и проспекты можно заказать на стороне, то профессионализм в области проектирования и разработки

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

потребительских характеристик товара требует наличия в штате квалифицированного инженера-строителя.

Выполнение договорных обязательств точно в срок требует не только хорошо организованного производства, но и календарного и финансового планирования.

Разумеется, чисто личная приязнь клиента к предприятию не может сыграть существенной роли в получении заказа, но при прочих равных условиях – это немаловажный фактор.

Одним из серьезных имиджевых моментов является сокращение сроков,

В той же фирме изготовление рабочих чертежей сруба может отнимать от

4.3.4. План маркетинговых мероприятий

Для каждой стратегии развития предприятия нужен свой план маркетинга. В разработанные планы включены, в основном, те мероприятия, которые могут быть спланированы. Разумеется, для гибкого реагирования на получаемую извне информацию планы должны корректироваться ежемесячно. Так, при высокой отдаче от распространения рекламных листовок их распространение следует повторять, а при низкой отдаче от рекламы в периодических изданиях от нее следует отказаться.

Кроме этого, проведение дополнительных исследований, не требующих вложений средств, в данных планах опущены. Основная цель их составления:

1.

Для выбранной стратегии разработан план маркетинга, приведенный в таблице 1.

Наиболее дорогостоящим является непосредственное участие в выставках, но оно также может принести наиболее высокую отдачу, особенно на целевых сегментах рынка.

Наружная реклама не может дать настолько высокой отдачи, но является важным имиджевым моментом и подкрепляет информацию о предприятии, размещаемую в периодической печати и в Internet.

Постоянное размещение рекламного домика на территории выставки позволяет потенциальному заказчику, обратившемуся на предприятие по другим видам рекламы, детально рассмотреть продукцию предприятия, не выезжая из Москвы. Это один из наиболее эффективных способов заключения договора с профессиональными участниками рынка. Кроме этого, как показывает практика в Петербурге, некоторые предприятия-конкуренты более половины заказов получают от заказчиков, непосредственно обратившихся к представителям фирм, расположенных в Ленэкспо.

Таблица 1. План маркетинговых мероприятий первого года функционирования предприятия для выбранной стратегии

.....

Возможности расширения рекламных и маркетинговых мероприятий зависят от итогов работы предприятия в первый год его функционирования. Возможно, выполненные объемы заказов позволят предприятию принять участие в московских выставках уже в феврале 2011 года и расширить производство настолько, что возможно будет принять тот объем заказов, который она сможет дать.

В настоящие планы включено изготовление рубленого здания под контору. Для получения первых заказов необходима демонстрация производства, а для последующих – демонстрация готовой продукции.

При долгосрочном планировании расходов на рекламу необходимо учитывать, такой объем рекламы и маркетинга необходим только на первом этапе функционирования предприятия. В дальнейшем расходы могут быть значительно снижены. Это обусловлено и приобретением постоянных клиентов, и рекламной функцией уже срубленных домов, и общей репутацией предприятия на рынке. Всплеск вложений в рекламу необходим только для освоения новых рынков.

V. СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

5.1. Планирование себестоимости продукции

5.1.1. Калькуляция затрат на производство

Продукция предприятия довольно-таки однородна, что позволяет планировать себестоимость с высокой точностью. Однако традиционные сметные нормы применять довольно трудно, так как при всей своей однородности в зависимости от проекта дома себестоимость будет колебаться довольно значительно. Поэтому для расчета себестоимости предлагается использовать детальные калькуляции затрат по их статьям: материальные затраты, затраты на оплату труда, затраты на эксплуатацию машин и механизмов и накладные расходы.

Расчет материальных затрат складывается из нескольких пунктов, представленных в таблице 1.

Таблица 2. Калькуляция затрат на материалы

.....

Расчет потребного количества материалов ведется исходя из рабочих чертежей сруба.

Расчет заработной платы рабочих основного производства приведен в таблице 5. Кроме затрат на оплату труда, в калькуляции рассчитывается трудоемкость изготовления сруба для определения сроков производства работ.

По проведенному расчету определяется:

- время изготовления сруба, час;
- время изготовления сруба, дней – для расчета стоимости эксплуатации машин и механизмов;
- время изготовления сруба, недель – для определения сроков выполнения договора.

Расчет ведется исходя из численности бригады плотников.

Расчет стоимости эксплуатации машин и механизмов приведен в таблице 6.

Таблица 3. Калькуляция затрат на основную заработную плату.

.....

Таблица 4. Калькуляция затрат на эксплуатацию машин и механизмов

.....

Расчет амортизации погрузчика (крана, кран-балки) ведется исходя из количества бригад, которые он обслуживает.

Амортизация пил и рубанков выплачивается рабочим, которые работают своим инструментом.

Расчет накладных расходов должен производиться исходя из их фактического (планируемого) размера на все предприятие с учетом количества одновременно стоящихся срубов. Для целей ценообразования лучше всего учитывать накладные расходы как определенный процент от прямых затрат.

Кроме всего прочего, в накладные расходы должна быть включена сумма страховых взносов для страхования сруба от форс-мажорных рисков.

Такой детальный расчет себестоимости позволяет не только определить затраты с целью формирования цены, но и спланировать потребное количество ресурсов – материальных, денежных, трудовых; построить графики финансирования работ в случае большого заказа, рассчитать размер аванса – в случае небольшого заказа.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

5.1.2. Нормы и расценки на оплату труда рабочих

Поскольку стоимость рабочей силы меняется в зависимости от ситуации на рынке, для расчета заработной платы должны применяться гибкие нормы и расценки на оплату труда.

Приведенные в таблице 4 нормы и расценки были определены в нормальных производственных условиях и опробованы на производстве нескольких срубов.

Данные расценки рассчитаны исходя из стоимости изготовления одной круглой чашки, традиционной для плотников единицы измерения. Все остальные нормы и расценки привязаны к стоимости чашки и могут быть легко пересчитаны в случае изменения стоимости изготовления чашки. Кроме этого, поправка на диаметр бревна позволяет быстро пересчитать расценки в случае с использованием бревен большего или меньшего диаметра.

Сложность работ указывает на то, какие работы могут выполнять подсобные рабочие и ученики, а какие – только плотники более высокой квалификации, такие как радиальная опилка, выборка под обналичку, выставление первого венца.

Детальные нормы и расценки на оплату труда позволяют справедливо оценивать труд плотников, не делить заказы на выгодные или невыгодные, сводят на нет конфликты между бригадами и внутри бригад. Кроме этого, на основании норм строится учет фактически выполненного объема работ и решается проблема авансирования аккордного задания в процессе его выполнения.

Таблица 5. Определение норм и расценок на оплату труда рабочих основного производства.

.....

5.2. Ценообразование

5.2.1. Ценовая политика конкурентов. Достоинства и недостатки

Большинство конкурентов единодушны в своей ценовой политике – они исходят из стоимости квадратного метра сруба. В крайнем случае, ведется расчет необходимых материалов, заработная плата исчисляется также исходя из цены одного квадратного метра, после этого на полученную цифру «накручивается» определенный процент. В то время как заказчик не только готов работать по детальным сметам, но и предпочитает именно этот вариант.

В результате такой ценовой политики не раз предприятия оказывались в накладе, с одной стороны, и теряли заказы из-за их высокой стоимости – с другой. Проведенный анализ себестоимости срубов показал, что в зависимости от архитектурного проекта сруба при одинаковых накладных расходах и плановых накоплениях цена может колебаться от 105 до 200 долл. за 1м² сруба. Одноэтажные дома, дома с большим количеством рубленых перегородок, маленькие домики и бани стоят намного дороже, чем дома с просторными комнатами и мансардным этажом. Например, при добавлении мансардного этажа площадь дома можно увеличить в 1,4-1,7 раза, добавив всего несколько венцов и изменив угол наклона кровли, т.е. увеличив себестоимость всего 10-12%.

Достоинством ценовой политики является возможность быстро назвать заказчику стоимость сруба, но, как не странно, в отсутствии базы для расчета себестоимости, предприятия начинают вести переговоры о цене не ранее чем через неделю после получения эскизного проекта.

Подобная ценовая политика может быть выгодна для заказчика в случае «дорогого» заказа, и выгодна предприятию в случае заказа «дешевого».

Очень небольшое количество предприятий рассчитывают сметную стоимость сруба (в Санкт-Петербурге – всего одно), и такая политика оправдана – для заказчика является несомненным плюсом ведение переговоров о цене в разрезе сметной стоимости. Кроме того, что заказчик видит, за что он платит деньги, при работе со сметной стоимостью речь может идти о снижении расходов заказчика при изменении проекта (замена рубленых перегородок каркасными, изменение планировки и проч.).

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

5.2.2. Анализ цен, сложившихся на рынке.

Предприятий, выпускающих аналогичную продукцию в Москве и других городах России практически нет (или информация о них отсутствует в широкодоступных источниках). Есть предприятия, которые могут произвести сруб требуемого качества, но они затрудняются определить цену, поскольку никогда подобных заказов не выполняли. В то время как на рынке Санкт-Петербурга эти предприятия представлены довольно широко и работают по довольно-таки устойчивым ценам.

Цены на продукцию наиболее крупных из них представлены в таблице 5.

Таблица 6. Цены основных конкурентов

.....

Несмотря на значительные отклонения в себестоимости продукции в зависимости от архитектурного проекта, разброс цен не велик – между максимальной и минимальной ценой разброс составляет всего 30%, средний же разброс – всего около 9% от средней цены. На это есть определенные причины:

1.

Таким образом, при выборе ценовой политики необходимо руководствоваться ценами, предлагаемыми конкурентами, однако не стоит принимать в расчет «коллективную мудрость отрасли», так как ни одно из названных предприятий не имеет в своем штате экономиста, и только в фирме «Усадьба» имеются дипломированные инженеры-строители.

5.2.3. Обоснование выбранной ценовой политики

Основная концепция ценовой политики:

1.

Как было сказано выше, заказчик не только готов работать с ценами, исходящими из сметной стоимости продукции, но и отдает предпочтение этому методу.

Создание собственного страхового фонда может покрыть убытки от возможных рисков, как форс-мажорных, которые не могут быть покрыты страховой компанией, так и рыночных. Кроме этого, заложенные в цену страховые взносы скорее привлекут заказчика, чем оттолкнут его, поскольку это демонстрация долгосрочности планов и профессионализма предприятия.

Авансирование заказа – это не только способ работать на заемных оборотных средствах, это еще и подтверждение серьезности намерений заказчика.

Неправильное составления графиков авансирования может повлечь за собой не только несоблюдение сроков строительства, но и полное разорение предприятия, особенно в первый год его работы.

Задержка платежа заказчика приносит предприятию довольно значительные убытки.

VI. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРОГРАММА

6.1. Оценка вероятного объема реализации продукции

6.1.1. Вероятный объем заказов в ответ на PR

Разумеется, определить точно возможную отдачу от того или иного вида рекламы практически невозможно. Так, один из американских бизнесменов говорил: «Я знаю, что половина моей рекламы идет впустую, вот только не знаю, какая это половина». Основываясь на опыте конкурентов, можно приблизительно оценить возможный объем заказов в ответ на PR. Так, например, достоверно известно, что один из конкурентов получил 10 000 м² заказов только в результате участия в московской выставке. При этом нельзя утверждать, что участие в московской выставке более сильного конкурента через год (причем, одновременно с некоторыми другими аналогичными предприятиями) обеспечит тот же объем заказов. Это могла быть случайная

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

реакция рынка на неизвестный товар по качеству и потребительским свойствам, а могла быть только верхушка айсберга, проявление еще недавно скрытого спроса. Участие в выставке в следующем году может дать и значительно меньший объем заказов, часть которых оттянут конкуренты, а может дать гораздо больший объем, если рынок ждет появления на нем производителей такой продукции.

Поэтому отдача от рекламы рассчитана условно, опираясь на экспертные оценки и общую статистику отдачи от рекламных мероприятий. Однако, без оценочных расчетов тоже обойтись нельзя – темпы наращивания мощности потребуют значительных вложений, если не предусмотреть возможного объема работ заранее.

Таблица 7. Возможные объемы заказов в ответ на рекламные мероприятия, м² срубов.

.....
Значимыми в таблицах являются только итоговые строки и столбцы – отдача от того или иного вида рекламы в год или возможный объем получения заказов в том или ином месяце.

Общий планируемый объем заказов обеспечивает загрузку 2/3 плановой мощности предприятия. Дальнейшие рекламные мероприятия должны быть направлены на поддержание этого объема производства.

В данных планах речь идет о получении заказов, то есть о времени заключения договоров. Выполнение заказов может быть распределено равномерно. Конечно, начало работ сразу после заключения договора более чем желательно для заказчика, но не всегда возможно, особенно в период наращивания мощности.

6.1.2. Темпы наращивания мощности

Мощность – максимально возможный годовой объем работ – складывается из трех видов применяемых ресурсов:

1. Основные фонды.
2. Трудовые ресурсы.
3. Оборотные средства.

Потребное количество основных фондов рассматривается в следующем разделе. Как правило, «узким местом» в части основных фондов является производственная площадь.

Размер собственных и заемных оборотных средств определяется в разделе «Экономическое обоснование». Как правило, оборотные средства редко бывают «узким местом» в работе предприятия. Их размер увеличивается и уменьшается из месяца в месяц, пополняется за счет заемных средств.

Трудовые ресурсы наиболее дефицитны практически на всех предприятиях-конкурентах.

.....
Уйти от конкуренции в этом вопросе позволяет подготовка и использование местных рабочих кадров. Обычно плотникам приходится работать далеко от места проживания. Получившие нужную квалификацию местные рабочие начнут искать работу на стороне только если заработная плата там в 1,5 - 2 раза превысит зарплату на нашем предприятии. Но подготовка необходимого количества плотников требует времени и квалифицированных рабочих, способных и готовых брать учеников.

В Ленинградской области безработица намного выше, чем в Петербурге, а уровень средней заработной платы намного ниже. Кроме этого, большинство взрослого мужского населения области так или иначе работало с деревом, а многие из них работали плотниками, но более низкой квалификации, чем необходимо. Поэтому найти учеников, готовых получить специальность или усовершенствоваться в ней, получая при этом высокую (по меркам области) заработную плату, не составит особого труда.

В среднем, подготовка одного ученика занимает около трех месяцев.

Ориентируясь на возможный объем заказов в ответ на рекламу, следует определить, возможен ли найм и подготовка необходимого числа рабочих для выполнения этих заказов.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Разумеется, возможные заключенные договора не обязательно начинать выполнять сразу после заключения договора, поэтому можно наращивать мощность более равномерно.

В соответствии с объемом заказов формируются ориентировочные объемы работ, планируемые к выполнению каждый месяц, и, исходя из них планируется и необходимая численность рабочих, исходя из годовой выработки одного плотника (около 200 м² в год).

В таблице 12 показаны требуемое количество рабочих на каждый месяц первого года работы, а также потребность в найме квалифицированных плотников и их учеников.

Таблица 8. Планируемое наращивание численности рабочих

Для данной стратегии вопрос найма рабочей силы стоит наиболее остро, для выполнения возможного объема работ к концу периода необходимо нанять 60 человек высокой квалификации и подготовить благодаря им еще 240 рабочих. Однако, найм 60 квалифицированных рабочих при стабильном уровне заказов, хоть и является довольно трудным, учитывая отдаленность места работы, но при этом вполне реален. Подготовка такого количества квалифицированных кадров возможна только при жестком контроле «мастеров» со стороны администрации предприятия и выставления им жестких условий.

Для расчетов принято, что производительность труда учеников в два раза ниже «мастеров», это учитывает и отсеивает учеников, и время, которое они тратят на непроизводительный труд, связанный с обучением.

6.2. Планируемые объемы производства

6.2.1. Перечень возможных видов продукции. Объемы и сметная стоимость

Не смотря на однородность продукции, разброс цен на те или иные виды срубов очень высок. И частота заказов того или иного вида постройки различна. Для планирования средней цены и объема заказа, необходимо рассмотреть их полный перечень (таблица 15).

Таблица 9. Перечень возможных построек, изготавливаемых предприятием

.....

Постройки отличаются друг от друга не только средним размером, но и средней ценой за 1 м². Частота заказа показывает не долю в общем объеме работ, а количество заказов тех или иных построек (на основании опыта конкурентов, с учетом направленности маркетинга). Численность бригады в данном случае весьма условна и дает представление о нормальном сроке изготовления сруба. Для разных видов построек у плотников разная производительность труда. Разумеется, речь идет о средних размерах построек и средних ценах на них.

Чаще всего клиенты заказывают

Хозяйственные постройки стоят дешевле, поскольку рубятся из менее качественной древесины меньшего диаметра. Из возможных элементов благоустройства клиенты заказывают лавочки, постройки для детских площадок и прочее.

Здания общественного назначения, как правило, дешевле. Проекты для них подбираются наиболее экономичные, требования заказчика, обычно ниже. В кафе и ресторанах большие помещения обеспечивают низкую плотность рубки.

Разумеется, частота заказов различных построек весьма условна, однако позволяет рассчитать средневзвешенную цену –

6.2.2. Расчет средних показателей плана работ

Составить детальный план производства работ на данном этапе практически невозможно, да и не имеет смысла. Но поскольку речь идет о расчете необходимого объема оборотных средств

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

и капитальных вложений, ориентировочно предположить, какие объемы работ могут быть выполнены в первый год функционирования предприятия, необходимо.

Исходить из представленного перечня возможных видов продукции было бы слишком сложно, а, главное, в подобном прогнозе можно легко ошибиться – ведь заказы носят вероятностный характер, и то, что верно для нескольких лет работы предприятия, может оказаться искаженным для периода в один квартал, а тем более – один месяц.

С другой стороны, нам необходимо примерно представлять структуру работ предприятия. Ведь объект, средний срок изготовления которого составляет 6 месяцев, сильно отличается от объекта со сроком изготовления в 3 недели. Такие показатели структуры работ сильно влияют на размер оборотных средств предприятия. Кроме этого, дискретность производства работ влияет не только на финансовые показатели инвестиционного проекта, но и оказывает влияние на дальнейший процесс планирования и организации работ.

Для составления календарного плана работ сгруппируем возможные виды продукции исходя из срока их изготовления. В таблице 16 представлены результаты этой группировки.

Таблица 10. Усредненные показатели возможных видов построек для составления календарного плана производства работ.

.....

На основании этих показателей мы можем предположить примерную структуру работ в первый год функционирования предприятия.

Для каждого вида продукции можем определить примерное распределение объема работ по месяцам (таблица 17).

Таблица 11. Распределение объема работ по месяцам изготовления

.....

Исходя из рассчитанных показателей, можно составить примерный календарный график производства работ, основывающийся на вероятном объеме заказов в ответ на рекламу и вероятной структуре работ предприятия.

6.2.3. Календарный план производства продукции по усредненным показателям

Календарный план производства продукции по усредненным показателям составлен с целью планирования размера собственных оборотных средств.

Вероятное количество заказов, которые начнут выполняться в тот или месяц, представлены в таблицах 18, 20 и 22.

Таблица 12. Вероятное количество заказов в течение первого года функционирования предприятия

.....

Количество заказанных построек довольно велико – более 200. Маловероятно, что это будет соответствовать заключению 200 договоров: в один договор может войти до 10 построек. По структуре договоров конкурентов можно говорить о заключении примерно 50-60 договоров за планируемый период. Это довольно реальная цифра при планируемом уровне PR.

На основании начала строительства срубов можно определить вероятный объем работ, планируемый к производству ежемесячно (таблицы 19, 21 и 23).

Таблица 13. Вероятный объем работ в течение первого года функционирования предприятия

.....

При выбранном графике начала строительства домов ежемесячные объемы работ соответствуют планируемой мощности предприятия. Общий объем производства составляет 36

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

тыс. м² срубов для первого года функционирования предприятия. При этом нельзя забывать, что между объемом заказов и объемом работ всегда есть различие: объем заказов – определяется количеством подписанных договоров, а выполненный объем работ по этим заказам в тот или иной период времени определяются началом выполнения заказа и сроком его выполнения. Так, объекты, производство которых начато в декабре 2010 года могут быть закончены только в марте 2011 года и выходят за интервал планирования.

VII. ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ

7.1. Организация производства

7.1.1. Требования к размещению производства

Поскольку размещение производства в Петербурге не оправдано дорого стоит и не всегда соответствует требованиям клиентов с точки зрения экологии, имеет смысл размещать производство на территории Ленинградской области, но не более чем в 100 км от Петербурга. Кроме этого, размещения производства в области позволит использовать местную рабочую силу и ослабить конкурентную борьбу за рабочих с другими предприятиями.

При этом приоритетным следует рассматривать юг области (Московское и Лужское направление), так как:

-

Обязательными требованиями к выбираемой производственной площадке являются следующие:

1.

Выбор производственной площадки из возможных вариантов основывается на оценке первоначальных вложений в площадку и эксплуатационных затрат на ее использование.

Требуемые площади рассчитываются на основе планируемой производственной мощности для той или иной стратегии.

1.

Подъездные пути, места под погрузочно-разгрузочные работы увеличивают требуемую площадь примерно на 15%.

Расстояния между срубами, зданиями, сооружениями, подъездными путями, штабелями и проч. увеличивают необходимую площадь на 20%. Расчет требуемых площадей под производство сведен в таблицу 24.

Таблица 14. Расчет минимальной площади производства.

.....

В зависимости от формы, рельефа, размещения зданий и сооружений, деревьев, не подлежащих вырубке, необходимая площадь участка может увеличиться на 50%.

На производственной площадке или в непосредственной близости от нее (не более 200 м) должны быть размещены:

1.

Определение расчетной мощности трансформатора для различных стратегий приведено в таблице 27.

Производственная площадка может быть как арендованной, так и приобретенной в собственность. Для выбранной стратегии решение этого вопроса зависит от стоимости аренды или приобретения площадки. Поскольку на юге области большое количество предприятий продаются КУГИ за бесценок, этот вариант может оказаться выгодней аренды. Кроме этого, земля является ликвидным активом и вложение в нее средств увеличивают продажную стоимость предприятия, в то время как аренда, зачастую довольно высокая, не влияет на ликвидационную стоимость предприятия.

Аренда может быть только долгосрочной, поскольку речь идет о значительных вложениях в производственную площадку и высокую стоимость незавершенного производства. Идеальным

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

вариантом является аренда площадки у КУГИ на 49 лет – в этом случае производственная площадка также является ликвидным активом: право аренды может быть продано другому предприятию.

Оценка вложений в производство будет рассматриваться по наиболее вероятному варианту.

7.1.2. Варианты организации производственной площадки

Производственный процесс может включать в себя следующие компоненты, значимые для организации производственной площадки:

1.

Для доставки и разгрузки круглого леса на площадку должны быть подведены подъездные пути. При наличии на площадке железнодорожной ветки место разгрузки должно быть снабжено подъемными механизмами. При доставке леса автомобильным транспортом необходимо место для разворота автомашины и при отсутствии у нее манипулятора также необходимо иметь на месте разгрузки подъемные механизмы.

Доставленные бревна складироваться в штабеля с учетом соблюдения правил техники безопасности и удобства их эксплуатации: высота штабеля не более 1,5 м, ширина не менее 1,5 м, проходы между штабелями шириной не менее 1 метра. При использовании автомобильного крана или автопогрузчика между штабелями должны быть предусмотрены проезды шириной не менее 3 метров.

Для предварительной окорки леса должны быть предусмотрены эстакады – одна эстакада на 2 рабочих места. Количество рабочих мест зависит от срока поступления леса в производство.

Предварительное антисептирование может производиться как путем опрыскивания штабеля антисептиком при помощи распылителя (наиболее дешевый, хотя и не очень надежный способ), так и пропитка его антисептиком в ваннах. Промазывание бревен антисептиком в этом случае является слишком дорогим. Для пропитки в ваннах требуется резервуар длиной не менее 8 метров. Этот способ оправдывает себя только при очень длительном хранении бревен и использовании недорогих водорастворимых антисептиков.

В производстве срубов используются следующие виды профиля бруса:

- брус, протесанный на 1 кант;
- брус, протесанный на 2 канта;
- брус прямоугольного сечения;

а также необрезная доска.

Для изготовления профилированного бруса и досок могут использоваться различные виды пилорам: дисковые, ленточнопильные и др. Наиболее экономичным является использование ленточнопильных станков. Дисковые пилорамы следует использовать при небольших объемах распиловки. Организация работы пилорамы показана на рисунке 9.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

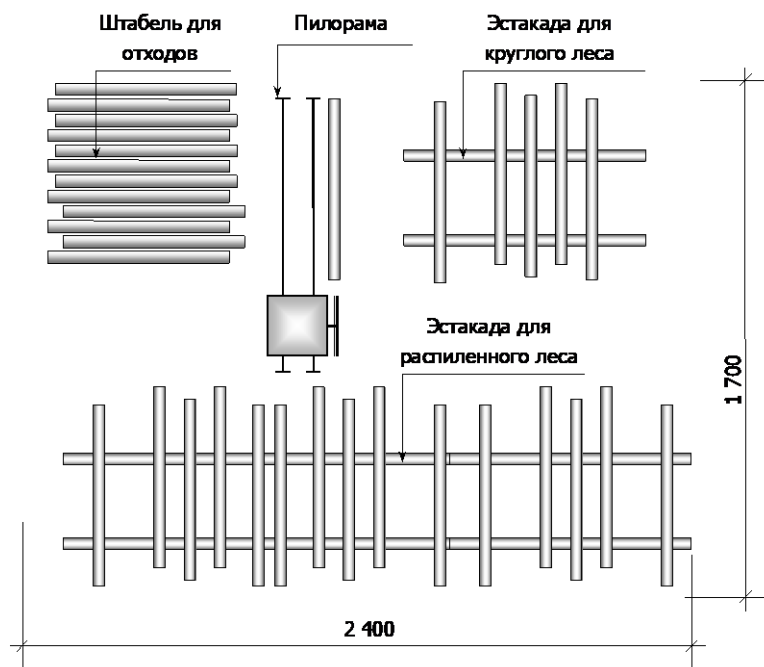


Рисунок 4. Организация работы пилорамы.

Непосредственно станок должен располагаться под крышей.

Рядом с изготавливаемым срубом должны располагаться эстакады для окорки и острожки бревен. Проход между эстакадой и лесами, установленными на срубе, должен быть не менее 2 м. Расположение сруба и эстакад для окорки и острожки бревен приведено на рисунке 10.

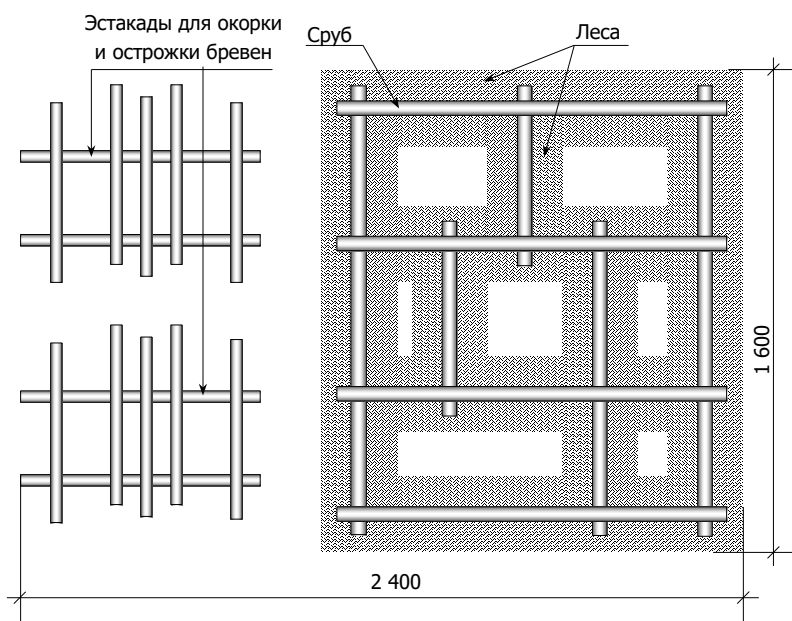


Рисунок 5. Расположение сруба и эстакад для окорки и острожки бревен.

Для перемещения, подъема и опускания бревен и других лесоматериалов можно использовать различные виды подъемных механизмов. Для площадок с твердым покрытием наилучшим вариантом является автопогрузчик. При наличии или возможности монтажа подкрановых путей для этого используется башенный или козловой кран. На рисунке 11 показана схема расположения срубов при использовании башенного крана на площадке, вытянутой в длину. Однако, один башенный кран может обслуживать от 2 до 4 срубов, поэтому его применение является довольно дорогостоящим. При отсутствии твердого покрытия, при неудачной форме

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

площадки, в других ситуациях, когда невозможно использовать другие подъемные механизмы, используют автомобильный кран.

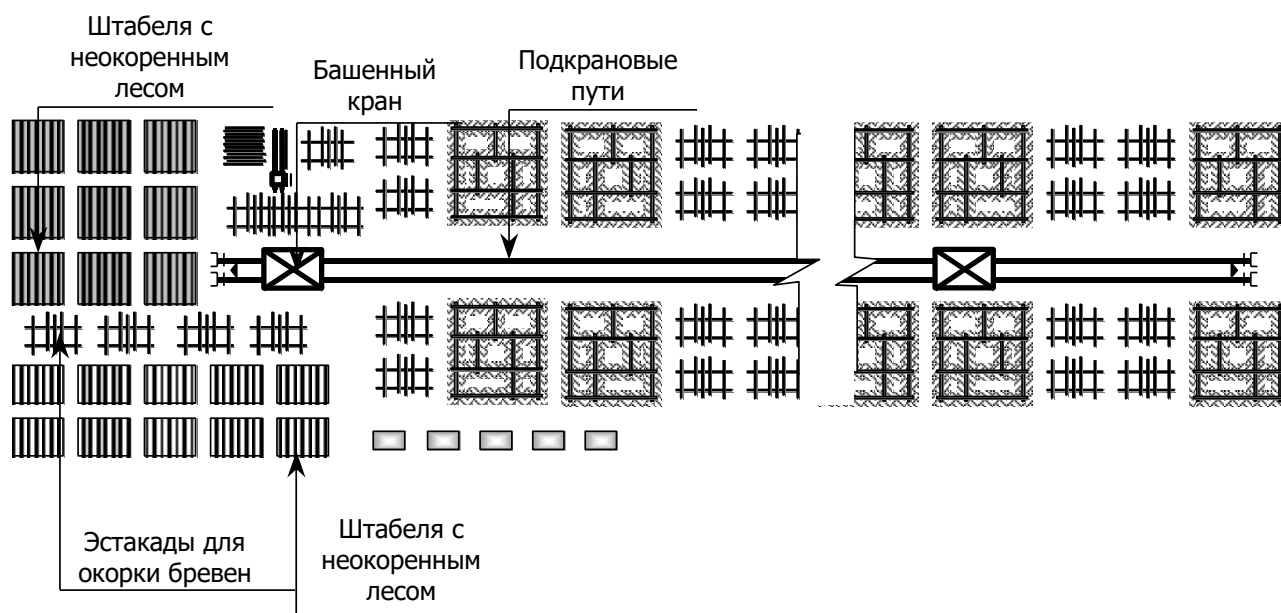


Рисунок 6. Схема расположения производства при использовании башенного крана

На данный момент готовится к освоению технология изготовления срубов под крышей (по нашим сведениям, еще ни разу не применялась в Петербурге). Возможность использования кран-балки, создание нормального и недорогого искусственного освещения, сохранение естественной влажности леса и возможность работы в любую погоду делают ее очень привлекательной. Норвежские дилеры подумывают о вложении денег в развитие этой технологии на российских предприятиях, так как она существенно улучшает качество сруба за счет отсутствия перепадов влажности древесины и ее высушивания в процессе рубки. Кроме этого, устройство кран-балки в конечном итоге может оказаться дешевле применения башенных кранов, не только за счет увеличения производительности труда, но и за счет первоначальных вложений в производство.

При использовании башенных кранов значительные вложения требуются на их приобретение и менее значительные – в прокладку подкрановых путей. При устройстве кран-балки необходимы вложения в каркасы, на которых крепятся подкрановые рельсы, в то время как сама кран-балка стоит совсем недорого, более производительна в использовании, требует одного невысокооплачиваемого рабочего для обслуживания и сокращает объемы требуемой производственной площади.

Для хранения и отпуска в производство материалов (ГСМ, антисептик, производственный инвентарь) требуется складское помещение, оборудованное в соответствии с правилами пожарной безопасности.

Для переодевания, отдыха и обогрева рабочих требуются бытовые помещения, площадью около от 1,5 до 2,5 метров на одного рабочего. Для этого могут использоваться как временные мобильные здания контейнерного типа (без ходовой части), здания сборно-разборного типа, так и постоянные постройки, не предполагающие перемещения с места на место. Помещения должны быть электрифицированы и отапливаемы. При возможности подведения к ним водопровода и канализации это является желательным.

Вывоз мусора с площадки может осуществляться примерно 1 раз в месяц. Отходы являются экологически чистыми, и для их вывоза не требуется лицензии.

Объемы отходов и потерь от производства приведены в таблице 26.

Таблица 15. Объемы отходов (потерь) производства в месяц

.....

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Теоретически, возможна реализация коры и опилок, в случае если найдется компания, заинтересованная в их самовывозе. Для сокращения расходов на вывоз мусора можно предоставить возможность населению бесплатно вывозить кору для использования в качестве дров. Но это возможно только при сухой погоде или окорки бревен под крышей.

Реализация отходов по цене, немного ниже рыночной, не составит серьезных проблем, поскольку спрос на дрова и дешевый горбыль очень велик вблизи дачных поселков и садоводств.

Для охраны производства требуется, чтобы площадка была обнесена забором высотой не менее метров, а также помещение для расположения охраны (сторожка) – небольшое отапливаемое электрифицированное и телефонизированное здание. Для прохода рабочих на производственную площадку не требуется введение пропускной системы, однако, для выезда машин такая система необходима.

7.1.3. Применяемые ресурсы

Перечень активных основных фондов, которые необходимо иметь в собственности для производства срубов, практически идентичен для любой стратегии. Это:

1.

Для электроснабжения площадки определим расчетную мощность трансформатора (таблица 27).

Таблица 16. Определение расчетной мощности трансформатора

При выборе площадки необходимо принимать во внимание наличие или возможность установки трансформатора требуемой мощности.

7.1.4. Потребляемые ресурсы. Материально-техническое обеспечение

Перечень используемых материалов довольно узок:

1.

7.1.5. Организация транспортировки и сборки срубов

Транспортировка и сборка срубов для отечественных и зарубежных заказчиков значительно отличается друг от друга, однако и в том и в другом случае не включается в стоимость заказа, а оплачивается заказчиком отдельно из-за различия в условиях транспортировки и сборки сруба.

Для отечественного заказчика транспортировка может осуществляться практически любым видом грузового транспорта на усмотрение заказчика (договор с транспортировщиком заключается от его имени). Сборка на фундаменте осуществляется, как правило, бригадой, которая непосредственно изготавливала сруб. Питание и проживание бригады обеспечивается заказчиком и не входит в стоимость сборки. Время сборки сруба составляет около 20% от времени его изготовления. Отсутствие подъемных механизмов на территории заказчика увеличивает стоимость сборки на 30-40% и соответственно отодвигает срок его готовности.

Транспортировка и сборка зарубежных заказов оказывается значительно более сложной организационно. Это связано с:

1.

Еще и поэтому для предприятия выгодно работать с зарубежными дилерами, знакомыми как с процессом производства, так и с местными условиями и менталитетом. Кроме этого, при большом объеме заказов серьезную экономию дают затраты на проезд плотников к месту сборки и обратно и на получение рабочих виз.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

7.1.6. Попутная продукция

Товары народного потребления

Без значительных капитальных вложений производство может выпускать следующие виды попутной продукции:

1.

Попутная продукция может изготавливаться как под заказ, так и для продажи без предварительного заказа. При изготовлении ее под заказ уровень качества зависит от заказчика, его требований к качеству и цены, которую он готов заплатить.

Для изготовления продукции для продажи без предварительного заказа целесообразно использовать отходы производства: для изготовления пиломатериалов и погонажных изделий могут использоваться бревна, не подходящие для изготовления сруба – слишком тонкие или слишком толстые, с высокой конусностью; для изготовления резных изделий могут использоваться отходы от производства срубов.

Одним из направлений для использования отходов может быть оборудование для изготовления брикетов из опилок и коры (стоимость оборудования – около 10 000 долл.). Налаживать это производство стоит только после исследования рынка сбыта.

Архитектурное проектирование

Архитектурное проектирование имеет смысл вести только в рамках постоянной части накладных расходов. С одной стороны, оно необходимо как маркетинговое мероприятие, однако продажа готового эскизного проекта или выполнение проектных работ под заказ могут также приносить прибыль предприятию. Реклама этого вида деятельности может быть включена в информационную рекламу предприятия в целом и не потребует дополнительных затрат. При активном развитии этого направления можно увеличить численность архитекторов и проектировщиков.

Инвестиционное проектирование

Инвестиционное проектирование – серьезное направление деятельности предприятия, однако после периода становления, требующего наибольших трудозатрат управленческого персонала, подобную работу также можно вести в рамках постоянной части накладных расходов.

Наличие разработанных инвестиционных проектов, связанных с рублеными домами, может как привлечь, так и заинтересовать крупных заказчиков, готовых вложить в них деньги. Руководство же инвестиционным проектом может стать довольно прибыльной частью деятельности предприятия.

7.1.7. Влияние на окружающую среду

Производство срубов является экологически чистым. Загрязнение окружающей среды происходит только благодаря работе бензопил и подъемных средств с двигателями внутреннего сгорания. Антисептики, применяемые для пропитки бревен, как правило, не токсичны.

Основным фактором, создающим вредные условия на производстве, является шум (работа пилорамы, бензопил и рубанков), поэтому расположение производства в непосредственной близости от жилья (в пределах 300 м) нерационально.

7.2. Организация труда, заработной платы и техника безопасности

7.2.1. Потребность в трудовых ресурсах

Количество плотников, работающих на площадке, подробно рассчитано в разделе 6.1.

Кроме плотников, на производстве заняты следующие категории рабочих:

1.

Общая численность максимального количества рабочих (постоянных и временных) приведена в таблице 28.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Таблица 17. Общая численность максимального количества рабочих.

.....

При работе на неполную мощность количество рабочих сокращается.

7.2.2. Традиционные способы организации труда

Традиционно (за редким исключением) в аналогичном производстве применяется бригадный подряд. Руководство предприятия имеет дело преимущественно с бригадирами.

Бригадир получает подряд на изготовление сруба,

В большинстве случаев бригадир самостоятельно решает вопрос о привлечение в бригаду дополнительных плотников и заготовщиков, оценивает их квалификацию и определяет для них расценки в соответствии с этой квалификацией. Он так же принимает в бригаду учеников.

Повсеместно используется практика кредитования рабочих на

Рабочие самостоятельно определяют режим своей работы.....

Распределение заработной платы внутри бригады может осуществляться как исходя из отработанного времени (как правило, в рабочих днях, а не часах), так и исходя из выполненного объема работ.

Вмешательство во внутренние дела бригады со стороны администрации предприятия не всегда желательно. Опыт работы конкурентов показывает, что чем сильнее администрация давит на рабочих, тем менее квалифицированных и менее ответственных рабочих она может удержать. Однако, полное невмешательство в процесс работы бригады также чреват негативными последствиями.

Поэтому, для управления рабочими на предприятии следует выбрать золотую середину:

1.

7.2.3. Привлечение и закрепление рабочей силы

Факторы, влияющие на привлечение рабочей силы:

1.

Мероприятия, направленные на привлечение и закрепление рабочей силы могут потребовать значительных затрат. Как показывает опыт работы конкурентов, они не жалеют денег на удержание рабочей силы, улучшение условий труда и быта рабочих.

Привлечение рабочей силы можно разделить на две основные части мероприятий – привлечение квалифицированных плотников и привлечение учеников.

Для привлечения квалифицированных плотников

Кредитование рабочих на приобретение

Набор квалифицированной рабочей силы можно производить только на основе личных связей между плотниками; как правило традиционные способы (объявления, биржа труда) ничего не дают из-за малочисленности людей требуемой квалификации.

Для найма местной рабочей силы достаточно расклейки объявлений в близлежащих населенных пунктах. Для области, где средняя заработная плата значительно ниже, чем в Петербурге, даже зарплата ученика является довольно привлекательной. При удаленности производства от населенного пункта необходима организация пассажирского транспорта для доставки рабочих на производство.

Для удержания рабочей силы одним из серьезнейших факторов является загруженность рабочих заказами и отсутствие длительных неоплачиваемых простоев. Для этого необходимо тщательное календарное и финансовое планирование, бесперебойность заказов и снабжения, правильная организация производства.

Вовремя выплачиваемая зарплата также способствует удержанию рабочей силы, выплата зарплаты должна производиться не реже двух раз в месяц. Премирование рабочих перед праздниками (Новый год, 8 марта, 1 мая, День Строителя, 7 ноября) может положительно повлиять на взаимоотношения рабочих и администрации.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Как правило, улучшение условий труда рабочих кроме этого увеличивают производительность труда, поэтому эти вложения окупаются не только за счет сокращения текучести кадров. Это:

1.

Бытовые условия рабочих можно разделить на обязательные и желательные.

Обязательные:

1.

Желательные:

1.

Одной из серьезных проблем использования местной рабочей силы является алкоголизм. Довольно расхожим заблуждением среди бизнесменов является иллюзия найма непьющих рабочих. По нашим оценкам,

Увольнение рабочего всегда невыгодно для предприятия, особенно того, в кого были вложены средства на обучение, однако реальный отсев по причине пьянства должен составить около 10% от общего количества нанятых рабочих.

7.2.4. Охрана труда и техника безопасности

Соблюдение правил техники безопасности на площадке – один из серьезнейших и нерешенных конкурентами вопросов. Как правило, рабочие самостоятельно определяют необходимые для себя меры безопасности. При этом травматизм на площадках (хоть и не очень высокий) имеется.

Основные причины травм:

-

Предотвращение травматизма необходимо не только с точки зрения проверяющих органов и судебных разбирательств, но и с этической точки зрения. Более 50% рабочих не могут быть оформленными на работу по различным причинам и не могут предъявить претензий в официальном порядке. Имеет смысл приобретение медицинских страховок для рабочих, не имеющих страхового полиса обязательного медицинского страхования на случай их травмы.

Организация соблюдения правил техники безопасности – один из вопросов, который необходимо разрешить в ближайшее время. Соблюдение таких правил необходимо:

1.

VIII. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

8.1. Структура управления предприятием

Практически никто из конкурентов не уделяет должного внимания процессам управления производством, возможно именно поэтому ни один из них не смог расширяться, имея для этого необходимые денежные средства и высокий спрос на продукцию. Причины этого кроются в том, что практически все директора таких предприятий являются их собственниками и рассматривают расходы на управление как излишнюю трату денег. Среди нет ни одного профессионала в области строительства или управления производством. Ни один из них не имеет опыта работы в бывших государственных строительных предприятиях, управление которыми, несмотря на свои недостатки, было обобщением полувекового опыта работы всей страны.

Продуманное и спланированное управление предприятием позволяет в значительной степени повысить его конкурентоспособность, снизить себестоимость продукции, сократить количество возможных рисков производства.

Чем крупнее предприятие, тем сложнее его структура управления. Для каждой из выбранных стратегий маркетинга предприятия разработана своя структура управления. Действие каждой из структур в представленном виде – около года. Через год структура может измениться, как вследствие роста предприятия, его ориентации на тот или иной рынок, его финансовых возможностей и завершения периода становления.

.....

Рисунок 7. Структура управления предприятием

В структуре выделено три крупных блока: блок экономики и финансов, производственный блок и отдел маркетинга.

Функции блока экономики и финансов:

1.

Функции отдела маркетинга:

1.

Начальнику отдела маркетинга также подчиняются представители предприятия, находящиеся в Москве, работающие в рекламном рубленом доме на территории выставки.

Производственный блок разбит на три участка: сектор логистики, сектор подготовки производства и блок производства работ.

Функции сектора логистики:

1.

Функции сектора подготовки производства:

1.

Функции блока производства работ:

1.

Поскольку кадровые вопросы очень важны для производства, следует выделить функции менеджера по персоналу:

1.

Офис-менеджер, не входящий ни в один управленческий блок, выполняет функции секретаря директора, организует работу офиса, закупку расходных материалов, ремонт офисной техники, отвечает за поддержание в офисе чистоты и порядка, выполняет функции диспетчера для организации работы водителя.

8.2. Оценка расходов на управление

8.2.1. Штатное расписание

Штатное расписание составлено на основе структуры управления и включают должностные оклады в соответствии с рыночной стоимостью специалистов необходимой квалификации.

Таблица 18. Штатное расписание управленческого аппарата

.....

8.2.2. Оборудование офиса. Затраты на функционирование офиса

В соответствии со штатным расписанием и структурой управления рассчитан примерный объем вложений в оборудование офисных помещений в Петербурге и конторы непосредственно на площадке. Расчет производился на основании средних цен на те или иные товары и услуги в 2010 году.

Таблица 19. Стоимость оборудования офиса, долл. США

.....

Расходы на содержание офиса рассчитаны с учетом его нормального функционирования без излишеств.

Таблица 20. Текущие расходы на содержание офиса, долл. США

IX. РИСКИ

9.1. Выявление и первичный анализ рисков

Основной риск для предприятий подобного рода – отсутствие заказов, когда первоначальные и текущие расходы предприятия не покрываются доходами. Этот риск можно снизить двумя путями:

1.

Первый путь в чистом виде не является правильным – можно вообще не вкладывать денег в создание предприятия. Чем меньше денег будет вложено в маркетинг, тем менее вероятно появление заказа.

Второй путь, как правило, приводит к удаче, но не всегда возможен из-за ограниченности в средствах.

Оценить эффективность рекламы и маркетинга можно только на основании опыта конкурентов и экспертных оценок.

Второй риск – недобросовестность поставщиков. Прибыль от полученного заказа не покрывает расходов на материалы, кроме этого, для завершения работ предприятию может не хватить собственных оборотных средств.

Избежать этого риска возможно:

-

Третий риск, приводящий к потерям - прекращение финансирования от клиента. Для снижения этого риска необходимо:

1.

Кроме этого, имеются менее вероятные риски, связанные с производством продукции:

1.

Следует выделить в отдельную группу риски, связанные с невыполнением обязательств перед заказчиком.

1.

Форс-мажорные риски и риски, связанные с ущербом, причиняемым третьими лицами, следует страховать как на время производства сруба, так и во время его транспортировки.

9.2. Экспертная оценка рисков

Расчет произведен в долл. США на производство одного сруба (кроме 1-го пункта).

Из таблицы следует, что по одному заказу математическое ожидание убытков составляет около 1500 долл. (за исключением риска отсутствия заказов).

X. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

10.1. Организационно-правовые схемы работы предприятия

Предполагается деятельность предприятия в форме ООО на общей системе налогообложения.

10.2. Исходные данные для экономического и финансового планирования

10.2.1. Прогнозирование доходной части финансового плана

Всякое финансовое планирование ведется в условиях неопределенности. В данном финансовом плане основным фактором неопределенности является объем заказов в ответ на рекламу. Спрогнозированный в разделе 6 объем заказов в ответ на PR, рассматривался с точки зрения максимального годового объема работ, которым должно быть способным выполнить предприятие и с точки зрения темпов наращивания мощности. Полученный прогноз строился на

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

основании рекламной деятельности конкурентов и общих закономерностей реакции потребителей на PR, поэтому эти показатели не далеки от истины. Однако прогноз всегда носит вероятностный характер, и определить вероятность его исполнения далеко не всегда представляется возможным.

Второй фактор неопределенности – равномерность поступления заказов. Особенно важным является этот фактор на начальном этапе производства, когда объем работ рассматриваемого интервала сравним с объемом одного заказа. Дискретность объемов одной сделки вызывает вероятность увеличения потребности в собственных или полученных в кредит оборотных средствах предприятия. Однако покрыть эту потребность возможно из внутренних резервов (увеличение срока задолженности по заработной плате и увеличения срока платежей поставщикам). На этапе работы с большим количеством заказов этот фактор практически перестает создавать финансовые риски.

Следующий ряд факторов неопределенности создает финансовые риски в значительно меньшей степени:

1.

Такие факторы, как резкое изменение спроса в результате кризисов и потрясений финансового рынка, а так же форс-мажорных обстоятельств прогнозу практически не поддаются и в финансовом плане не учитываются.

В исходных данных финансовых планов на первый год деятельности предприятия используются расчетные показатели пп. 6.2.3. Предполагается, что к концу первого года структура сбыта выйдет на устойчивый уровень и сохранится на втором году деятельности. При этом объем реализации к концу второго года превысит аналогичный показатель начала года в 1,5 раза.

Интервал планирования в финансовом плане равен одному календарному **месяцу**.

Период, рассматриваемый в финансовом плане, принят равным 24 **интервалам** планирования.

10.2.2. Прогнозирование расходной части финансового плана

Одним из трудно прогнозируемых факторов является объем вложений в производство. В зависимости от арендуемого земельного участка, его места расположения и благоустройства, эта цифра может колебаться от весьма скромных цифр до значительных капиталовложений. В качестве исходного варианта для расчетов в финансовом плане мы рассматриваем вариант площадки с естественным грунтом, без ограждения, с подведенными необходимыми коммуникациями (электричество и вода), с доступностью для грузового и железнодорожного транспорта. Предполагается, что на площадке нет зданий, пригодных для использования под отдых, обогрев и переодевание рабочих и складских помещений.

В первоначальные капитальные вложения включены:

1.

Монтаж каркасов для использования кран-балок ведется постепенно, в соответствие с темпами наращивания объема работ с тем, чтобы 1/3 производимых срубов можно было изготавливать под кровлей. Для прочих срубов необходимо использовать подъемные механизмы, соответствующие грунту площадки. В финансовый план заложена стоимость аренды таких механизмов. Устройство электроснабжения и освещения площадки также производится постепенно.

В зависимости от наличия на арендуемой площадке зданий и сооружений расходы на приобретение вагонов-бытовок могут колебаться от нуля до нескольких тысяч долларов.

В другие основные средства включены пилорамы, инструмент, инвентарь, подъемные механизмы, электротехническое оборудование.

Стоимость аренды земли принята ориентировочно, по требуемой площади и затрат на аренду у конкурентов. Она может оказаться как выше, так и ниже приведенной цифры в зависимости от места расположения и уровня благоустройства площадки. В стоимость аренды включены коммунальные платежи, затраты на охрану производственной площадки

Охрана офиса входит в его арендную плату. В финансовый план не включены затраты на «охрану», связанную с защитой от криминальных структур.

Бизнес-план производства срубов, бревенчатых домов ручной работы

Оплата труда подсобных и вспомогательных рабочих определена на основании их численности, приведенной в пп. 7.2.1.

Все прочие расходы суммарно учтены в статье Прочие постоянные расходы.

10.3. Расчет финансового плана

Финансовый план представлен в программе Project Expert.

.....

В расчете плана имеются некоторые особенности, требующие пояснения:

1.

10.4. Анализ финансового плана

Анализ показывает, что на начальном этапе развития предприятия ему понадобятся инвестиции в общей сумме 53 млн. руб. Предполагается, что 8 млн. из этих средств инвестируют собственники предприятия (Лист Исходные данные, строка 10). Предполагается получение кредитной банковской линии на оставшуюся часть суммы. График использования этой кредитной линии отображён в строке 11.

В строке 41 Листа Исходные данные представлен график уплаты процентов за пользование кредитной линией, исходя из предполагаемой ставки 15% + 3% за ведение судного счёта.

Анализ финансового плана показывает, что предприятие сможет начать возврат банковского кредита с пятого месяца своего существования и полностью погасит кредит на 15-м месяце (строка 40 Исходных данных).

В заключении приведём основные финансовые показатели проекта:

.....