

2011

Бизнес-план организации контейнерных перевозок



Питер-Консалт

Питер-Консалт

6.10.2011

Оглавление

I. Резюме.....	2
II. Бизнес-идея	2
III. Анализ рынка	2
1. Контейнерные перевозки	2
2. Перевозки контейнеров автомобильным транспортом	3
3. Петербургский рынок контейнерных перевозок.....	4
4. Прогноз грузопотока Большого порта Санкт-Петербурга	5
IV. Организационный план.....	6
V. Финансовый план	6
VI. Анализ рисков	7
1. Невыполнение плана по выручке	8
2. Утрата оборудования (автомобилей, полуприцепов)	9
Приложение 1. Исходные данные	10
Приложение 2. Финансовые результаты.....	11
Приложение 3. План движения денежных средств	12
Приложение 4. График движения денежных средств	13

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

Показатели финансовой состоятельности и экономической эффективности проекта за 5 лет:

	Итого за 5 лет
Выручка, руб	
Маржинальная прибыль, руб	
Чистая прибыль, руб	
Сумма инвестиций, руб	
Срок возврата инвестиций, мес	
Рентабельность продаж, %	
Рентабельность инвестиций, %	

II. Бизнес-идея

В бизнес-плане рассматривается проект развития бизнеса автомобильных контейнерных перевозок по маршруту Санкт-Петербурга-Москва.

Инициаторы проекта полагают, что потенциал рынка большой (см. п. «Анализ рынка») и продолжает расти. Вместе с тем, в результате экономического кризиса с рынка ушло несколько игроков и существующих мощностей не хватает для обслуживания имеющихся на рынке потребностей.

В бизнес-плане планируемая компания носит условное название «Контейнерные перевозки».

III. Анализ рынка

1. Контейнерные перевозки

Контейнерные перевозки на сегодняшний день являются наиболее приоритетным способом доставки грузов. Перевозка контейнеров востребована как крупными торговыми и производственными компаниями, осуществляющих продажу своих товаров на различных континентах, так и среди компаний малого и среднего бизнеса, осуществляющих экспорт и импорт разнообразной продукции.

Контейнеры имеют стандартные размеры и легко перемещаются всеми видами грузового транспорта, а также обеспечивают сохранность и отвечают самым высоким требованиям, что сводит риск потери или порчи доставляемой продукции к минимуму. Именно поэтому контейнерные перевозки предпочитает использовать подавляющее большинство грузополучателей и грузоотправителей.

За счет своей универсальности контейнерные перевозки грузов подходят для транспортировки почти всех существующих товаров, в том числе негабаритных, крупнотоннажных, опасных, скоропортящихся и т.д. В отдельных случаях доставка может осуществляться особыми контейнерами: универсальными или в случае нестандартных товаров и продукции – специализированными. Выбор транспорта, при помощи которого осуществляется перевозка контейнеров, во многом зависит от особенностей (массы, объемов) грузов, а также расстояния, на которое необходимо отправить товары.

Санкт-Петербург является крупнейшим транспортным узлом России. Через Северную столицу ежедневно проходит огромное количество грузовых потоков из всевозможных частей света.

Контейнерные перевозки из Санкт-Петербурга – это импортные поставки товаров в Россию из всевозможных частей света. Для обеспечения качественного приема, обработки и дальнейшей транспортировки различных товаров по России в Северной столице есть все компоненты: современный грузовой порт и станции терминальной обработки, развитая сеть железнодорожных путей и автомобильных дорог, аэропорт.

2. Перевозки контейнеров автомобильным транспортом

Автомобильный транспорт играет определяющую роль в доставке контейнерных грузов к/из портам России. По оценке РБК, основанной на данных портовой статистики и ж/д перевозок, в 2010 г. поток экспортных грузов, перевозимых автомобилями в направлении российских портов, увеличился на 32,3%.

Основным направлением автомобильных перевозок остаются порты Северо-Запада и, прежде всего Санкт-Петербурга. Существенная часть автотранспортных потоков, следующих через территорию Ленинградской области, связана с перевозками контейнерных грузов из портов Финляндии и Санкт-Петербурга в Юго-Восточном и Восточном направлениях. Москва и города Центрального региона находятся в зоне прямой автомобильной доступности от Санкт-Петербурга (1-2 суток пути), а за 3-4 дня контейнер можно доставить автопоездом практически в любую точку Европейской России. Благодаря этому большинство импортных контейнерных грузов, поступающих морем в Петербург, следуют в пункты назначения автотранспортом.

Помимо выполнения функций по обслуживанию экспортно-импортного контейнерного потока для внутренних районов России, Петербург и ЛО выступают в качестве крупного получателя и отправителя контейнерных грузов. По итогам 2010 г. Санкт-Петербург занял первое место в рейтинге регионов – получателей импортных контейнерных грузов. Среди регионов – отправителей грузов в контейнерах северная столица находится на втором месте, обеспечивая (вместе с ЛО) 13% экспорта. Такие высокие показатели в значительной мере объясняются тем, что регион выполняет функции центра консолидации и распределения экспортно-импортных контейнерных потоков. Вместе с тем, значительная часть отправляемых и получаемых грузов генерируются и потребляются непосредственно в Петербурге и ЛО (в первую очередь это касается импорта).

Большой порт Санкт-Петербурга имеет очень удобное местоположение: он находится на островах дельты Невы, в восточной части Финского залива. Порт включает в себя саму дельту реки, Невскую губу, Защитные сооружения города от наводнений и Кронштадт. Как сообщает администрация морского порта Санкт-Петербурга, на территории Большого порта перевалку грузов осуществляют около тридцати стивидорных компаний. Зимой в порту суда проводятся ледокольной проводкой. Большую часть оборота таких компаний составили навалочные и насыпные грузы, в целом, их было перевалено 5,3 млн.т., что на 7% больше, чем годом ранее. Перевалка генеральных грузов увеличилась примерно на такой же процент по сравнению с 2009 годом. Оборот экспортных грузов (собственно грузооборот Большого порта Санкт-Петербурга) увеличился на 5% – до 10,3 млн. т., импортных – на 6% – до 1,8 млн. т. Из документов, представленных

администрацией морского порта, в январе этого года стивидорными компаниями, осуществляющими рабочую деятельность на территории Большого порта Санкт-Петербурга, было обработано 3 млн 515,8 тыс. тонн грузов, что превышает показатели аналогичного периода прошлого года на 18,4%. В целом, по данным АСОП, операторы морских терминалов Северо-западного бассейна перегрузили в 2010 г 227,59 млн тонн грузов, что на 1,9% больше, чем за 2009 год.

3. Петербургский рынок контейнерных перевозок.

В нашем городе количество игроков рынка внутригородских автомобильных перевозок сопоставимо с Москвой – их насчитывается порядка 1 тыс. Наш город отличается большой долей ведомственных автопредприятий, которые сосредоточены в области перевозок общестроительных и наливных грузов, а также продуктов питания.

Второй особенностью Санкт-Петербурга является большая раздробленность рынка – на долю частных перевозчиков и мелких компаний приходится до половины всех участников рынка. Число частных оценивается экспертами в 500-800 компаний, количество малых компаний (до 10 – 15 машин) в 200-250 фирм.

Всего 16 организаций (0,5%) имеют в составе своего парка более 100 грузовых автомобилей. Это такие крупные предприятия, как ЗАО «Хлебтранс» (400 ед.), ОАО Автопарк №1 Спецтранс (376 ед.), ОАО АТПП-44 (196 ед.) в Московском районе; ОАО Автопарк № 6 Спецтранс (355 ед.) в Красногвардейском районе; ОАО ГАТП №1 (228 ед.) во Фрунзенском районе; ГУП «Октябрьская железная дорога» (170 ед.), ГУП «Водоканал СПб» (155 ед.), ООО «АННА-ЛАЙН» (172 ед.) в Центральном районе, ГУП ТЭК СПб (177 ед.) в Адмиралтейском районе и другие. В этих пяти районах сосредоточены все самые крупные автопредприятия города, а доля содержащихся в них АТС в общем количестве автотранспорта района составляет от 14,7% в Адмиралтейском районе до 28,0% в Центральном.

Большая доля мелких игроков обусловлена спецификой формирования основных грузопотоков региона, и в первую очередь контейнерного импорта из порта. После 1999 года в городе наблюдался резкий, можно сказать лавинообразный, рост объемов поступающих в порт контейнеров. Исторически этот вид грузов не был основным для города, поэтому в нем не было большого специализированного на этих перевозках автопарка. Единственным специализированным предприятием было «АТП №7», на базе которого сформировался один из лидеров рынка контейнерных автоперевозок города ЗАО «ТранЭк», однако его мощностей не хватило, чтобы обеспечить потребности порта.

Невысокий порог входа на рынок и острый дефицит подвижного состава позволил выйти на этот рынок большому числу независимых частных перевозчиков, которые на фоне высоких ставок успешно адаптировались к новым экономическим условиям. Более того, специфика перевозок контейнерного импорта (возврат контейнера в порт, что вызывает учет в ставке порожнего пробега), позволяло перевозчикам не думать об обратной загрузке и иметь расширенное воспроизводство. Это позволяло даже частным водителям при минимальном грамотном финансовом управлении затратами обновлять парк подержанными автомобилями.

Однако в городе до 1990 гг. существовало несколько специализированных автотранспортных предприятий, которые в дальнейшем сформировали костяк лидеров, а по некоторым направлениям и монополистов. Среди них выделяется

ленинградское отделение ВО «Совтрансавто», которое в процессе приватизации выделилось в самостоятельную структуру ОАО «Совавто Петербург». Эта компания, сохранив внешнеэкономические связи и инфраструктуру с советских времен, успешно вписалось в новые рыночные отношения. Имевшийся структурный потенциал (мощности по ремонту, недвижимостью) позволил предприятию в 1994-1998 года стать абсолютным лидером региона по размеру парка и перевозимым объемам. Дефолт 1998 года совпал с выплатой по лизингу 200 автомобилей, что поставило компанию на грань разорения. Однако компания сумела справиться с трудностями. В настоящее время она специализируется на международных перевозках по Скандинавии, где по собственным оценкам имеет до 18% местного рынка перевозок.

Значительной группой игроков на рынке автоперевозок Санкт-Петербурга являются ведомственные подразделения компаний. Для многих оптовых и производственных предприятий характерно создание собственных автомобильных подразделений, которые первоначально обслуживали только свои грузопотоки, а затем они вышли на рынок коммерческих перевозок. Среди таких предприятий можно отметить ЗАО «Финтранс» (дочернее предприятие ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз») и ЗАО «АТП Камаз Северо – Запад» (дочернее предприятие ХК «Морпортсервис-Евросервис»), ЗАО «Велис», ЗАО ТД «Петрович» и др.

В последние полтора года на рынок Санкт-Петербурга начали активную экспансию перевозчики других регионов, при этом из Москвы приходят средние и крупные компании, работающие в сегменте специализированных перевозок – рефрижераторных, тяжеловесных. Из других регионов пополняются ряды участников рынка контейнерных перевозок.

4. Прогноз грузопотока Большого порта Санкт-Петербурга

Прогноз грузопотоков БПСПб, обслуживаемых автомобильным транспортом, выполнен на основании прогноза грузооборота БПСПб на 2015 г., разработанного на основании анализа тенденций в изменения экспортно-импортных грузопотоков порта. Учитывая, что расчет перспективной пропускной способности терминалов порта должен производиться на основе наибольшего варианта прогноза грузопотоков с учетом резерва терминальных мощностей на уровне 30% для случая резкого изменения конъюнктуры рынка.

В 2011 г. прогнозируется увеличение грузооборота Большого порта на 25%, а к 2015 г. – в 1,5 раза по сравнению с 2005 г. Наиболее высокими темпами будет расти контейнерный грузопоток, по сравнению с 2005 г. он увеличится в 2 раза в 2011 г. и еще в 1,5 раза к 2015 г.

Следует отметить, что путем сравнения данных, полученных в результате исследования в рамках разработки «Программы совершенствования и развития подъездных автомобильных дорог к Большому порту Санкт-Петербург» (ЗАО «НИПИ территориального развития и транспортной инфраструктуры», СПб, 2002 г.) с данными статистической отчетности, можно заключить, что доля автотранспорта в перевозках портовых грузов различной номенклатуры является достаточно стабильной.

Таким образом, исследование рынка свидетельствует о том, что появление на рынке автомобильных контейнерных перевозок нового сильного игрока в период роста рынка экономически оправданно. В разделе «Финансовый план» приведён результат расчёта финансовых показателей планируемого предприятия.

IV. Организационный план

Для организации нового бизнеса планируется:

-

Для обеспечения работы предприятия предусмотрено следующее штатное расписание:

	Зарплата постоянная, руб/мес	Кол-во	Всего, руб
Директор		1	
Бухгалтер		1	
Менеджер по продажам		1	
Слесари		2	
Сторожа		2	

Итого

V. Финансовый план

Расчёт финансового плана представлен в файле Excel «Контейнерные перевозки». Файл состоит из Листов:

- График – динамика роста объёмов перевозок в первый год работы предприятия
- Прогноз – прогноз выручки и переменных расходов на 2012-2016 гг.
- Исходные данные – доходы и расходы, включая отчисления на оплату ежемесячных лизинговых платежей (строка 43), авансовых лизинговых платежей и выкупной стоимости (строка 41) (Приложение 1),
- Финансовые результаты (Приложение 2),
- Движение денежных средств (Приложение 3),
- График движения денежных средств (Приложение 4).

Данные в ячейках, отмеченных красным в файле «Контейнерные перевозки», можно изменять, что автоматически приведёт к изменению финансовых результатов проекта. В остальных ячейках находятся формулы, поэтому их изменение может привести к искажению данных файлов.

Важно!!! При любом изменении параметров могут измениться требования к финансированию проекта, поэтому необходимо проверять остатки денежных средств на Листе Движение денежных средств, строка 4. Они не должны быть отрицательными.

В расчёте использованы следующие параметры:

Тариф за 1 рейс, руб	
Норма расхода ГСМ от выручки, руб	
Норма ЗП водителей от выручки, руб	

Норма ремонта от выручки, руб	
Максимальное количество рейсов 15-ти тягачей в месяц	
Плановый процент загрузки тягачей, %	

Предполагается, что в случае невозможности загрузить водителей предприятие оплачивает им вынужденный простой, исходя из 20 тыс. руб. в месяц.

Количество тягачей	
Цена за тягач, руб	
Аванс за тягач, %	
Выкупная стоимость за тягач, руб	
Лизинговый платёж за тягач, руб	
Единовременная комиссия за тягач, руб	
Количество прицепов	
Цена за прицеп, руб	
Аванс за прицеп, %	
Выкупная стоимость за прицеп, руб	
Единовременная комиссия за прицеп, руб	
Лизинговый платёж за прицеп, руб	

Другие ежемесячные расходы:

Статья	Руб/месяц
Аренда помещений	
Расходы на рекламу	
Безопасность	
Услуги связи	

Другие единовременные расходы:

Статья	Руб
Оборудование стоянки	
Автоматизация учёта	
Средства мониторинга	

VI. Анализ рисков

На финансовые результаты проекта существенно могут повлиять 2 возможные ситуации:

1. Существенное невыполнение плана по выручке
2. Утрата оборудования (автомобилей, полуприцепов) в результате ДТП, пожара, наводнения или другого несчастного случая

Рассмотрим меры, предотвращающие или компенсирующие последствия указанных рисков.

1. Невыполнение плана по выручке

Причиной этого может стать невыполнение плана по перевозимым контейнерам или невозможность поддержания запланированных цен.

1.1. Невыполнение плана по объёму перевозок

Для предотвращения этого риска предполагается:

- Организовать продвижение услуг компании в морском порту Санкт-Петербурга,
- Постоянно контролировать результаты продвижения услуг. При обнаружении опасных симптомов, выявлять причины, корректировать тактику продвижения,
- Нанять на должность менеджера по продажам (МП) квалифицированного специалиста, имеющего компетенции специалиста в области контейнерных перевозок и коммерческие способности,
- Разработать методику работы МП, план его работы. Постоянно контролировать соблюдение методики, выполнения плана работы, достигнутые результаты. При обнаружении неудовлетворительных результатов, выявлять причины, корректировать деятельность МП.

1.2. Невозможность поддержания запланированных цен

Ситуация может возникнуть вследствие возрастания конкуренции. Для предотвращения данного риска необходимо

- Постоянно повышать качество перевозок, точность соблюдения временных нормативов, снижать риски порчи и потери грузов,
- Создавать дополнительные услуги, повышающие ценность услуг компании в глазах потребителя.

Несмотря на планируемые меры по предотвращению невыполнения плана по выручке, такая вероятность существует. Для анализа её последствий финансовые результаты деятельности компании за 5 лет просчитаны для варианта невыполнения плана по выручке на 20% (пессимистический вариант):

	Основной вариант	Пессимистический вариант
Выручка, руб		
Маржинальная прибыль, руб		
Чистая прибыль, руб		
Сумма инвестиций, руб		
Срок возврата инвестиций, мес		
Рентабельность продаж, %		
Рентабельность инвестиций, %		

Как видим, экономическая эффективность проекта упала, срок возврата инвестиций увеличился, но рентабельность вложений остаётся привлекательной, что подтверждает достаточную устойчивость проекта к указанному риску.

2. Утрата оборудования (автомобилей, полуприцепов)

Для компенсации этого риска планируется:

- Принять адекватные меры безопасности оборудования автотранспорта и места их стоянки,
- Застраховать автомобили и полуприцепы. Стоимость страховки включена в состав лизинговых платежей. Полученная по страховке сумма позволит избежать банкротства предприятия и компенсирует потери собственников.

Приложение 1. Исходные данные

<i>Статьи расходов и доходов</i>						
	2012	2013	2014	2015	2016	Всего
Источники финансирования, всего:						
в том числе:						
собственные средства						
займы, кредиты						
Выручка от реализации услуг, всего:						
Расходы:						
Капитальные затраты, всего:						
в т.ч. Тягачи						
Полуприцепы						
Расходы на ГСМ (с НДС)						
Зарплата водителей						
Иные переменные расходы (с НДС)						
в т.ч. Ремонт						
Аренда помещений						
Оборудование стоянки						
Расходы на рекламу						
Зарплата постоянная						
Автоматизация учёта						
Средства мониторинга						
Безопасность						
Иные постоянные расходы (с НДС)						
в т.ч. Вспомог.расх.материалы						
Хозяйственные нужды						
Услуги связи						
Уплата лизинговых платежей						

Приложение 2. Финансовые результаты

№ пп	Статьи расходов и доходов						ВСЕГО:
		2012	2013	2014	2015	2016	
1.	Выручка от реализации						
2.	НДС на поступления от реализации						
3.	Выручка от реализации без НДС (1-2)						
4.	Переменные затраты:						
4.6.	Всего переменных затрат без НДС (4.3+4.4+4.5)						
5.	Маржинальная прибыль (3-4.6)						
6.	Постоянные затраты:						
6.19.	Всего постоянных расходов без НДС (6.17-6.18)						
7.	Прибыль до уплаты налогов (5-6.19)						
9.	Налогооблагаемая база для налога на прибыль (7-8.1)						
10.	Налогооблагаемая база для налога на прибыль нарастающим итогом						
11.	Налог на прибыль						
12.	Чистая прибыль (9-11)						
	то же нарастающим итогом						
13.	Чистая прибыль нарастающим итогом						

Приложение 3. План движения денежных средств

№ пп	Статьи расходов и доходов	2012	2013	2014	2015	2016	ВСЕГО
1.	Остаток денежных средств на начало месяца						
2.	Источники финансирования (собственные средства, займы, кредиты, субсидия и т.д.)						
3.	Поступления от реализации						
4.	Итого поступления (2+3)						
5.	Расходы организационного периода, всего						
6.	Переменные затраты, всего						
7.	Постоянные затраты, всего						
8.	Налоги, всего						
9.	Выплаты по лизингу						
10.	Всего расходов (5+6+7+8+9)						
11.	Остаток денежных средств на конец месяца (1+4-10)						

Приложение 4. График движения денежных средств**График движения денежных средств**