

## **КУРСОВА РАБОТА ПО ПЛАНИРАНЕ И ПРОГНОЗИРАНЕ**

С този бизнес план ще се опитам да покажа и анализирам развитието на «Делфин 1» ООД - град Варна в период от три години. Данните в този бизнес план са ми предоставени от счетоводството на дружеството.

В основни линии ще разгледам основните аспекти на финансовото състояние на дружеството, ще анализирам средата, в която работи предприятието, основните доставчици и клиенти, както и най-силните конкуренти. Ще разгледам пазарите, на които фирмата предлага своите продукти и пазарния дял. Ще се опитам да посоча производственото оборудване и ще обърна внимание на мениджмънта на дружеството.

«Делфин 1» ООД е главен акционер във фирмата: «Морска техническа групировка — Варна» АД, регистрирана с фирмено дело 3904/ 97 на адрес: гр. Варна, ул. «Житна» □ 2, Дан. □ 1030097218, БУЛСТАТ 103193349 Ю, МОЛ К. Димитрова.

Всички операции се извършват от и на името на МТГ (Морска техническа групировка).

«Делфин 1» ООД е създадена през 1991 година като първото частно кораборемонтно предприятие в България. От началото на създаването си до настоящия момент дружеството е със 100% частен капитал. От тогава досега то се развива непрекъснато, за да се превърне към днешна дата в най-голямата частна фирма в кораборемонтния бизнес.

Сериозната кораборемонтна дейност изисква специфични

производствени условия - на първо място кораборемонтни кейове, снабдени със всички необходими системи - транспортна, обслужващо краново стопанство и др., както и, особено важно, корабостроителни съоръжения - сух или плаващ док.

При създаването си «Делфин 1» не е разполагало нито със свой ремонтен кей, нито с док. Своята ниша по кораборемонтната дейност то е намерило като изпълнител на модерните методи на кораборемонт като елемент на техническата експлоатация на корабите - междурейсови ремонти - малки, средни и планови ремонти, изпълнявани на наети обикновени товаро-разтоварни кейови места, използвайки тяхното краново стопанство.

Сега, единадесет години по-късно «Делфин 1» ООД притежава собствен кораборемонтен завод на брега на Варненското езеро, който разполага с ремонтен кей с дължина над 200 м и дълбочина 8 м, осигурен по цялото си протежение с всички необходими системи, захранвани от собствена кислородна и компресорни станции и високоволтово захранване, свързано директно с ТЕЦ-Варна.

Заводът разполага със собствено краново и транспортно стопанство; в действие са всички необходими производствени цехове - корпусен, механичен, електротехничен и др.

Извънредно важно постижение през последните години на «Делфин 1» ООД е покупката, достройката и въвеждането в експлоатация на плаващ док с товароподемност 18 000 тона - най-големия плаващ док в България, на който могат да докуват кораби до около 70 000 тона водоизместимост.

Наличието на този док, в едно с наличието на завода до село Езерово и възможностите за широко и разностранно коопериране с всякакви специализирани фирми, доставчици и специалисти, създава днешния облик на «Делфин 1» ООД, като съвременно кораборемонтно предприятие с много големи възможности за извършване на ефективен, срочен и качествен кораборемонт.

ЦЕЛИТЕ, които предприятието си поставя в бъдеще са:

- умело ръководство;
- желание за развитие на дружеството;
- контакти с предприятията и фирмите от бранша;
- познаване на проблемите на производството и кораборемонта и професионалното им разрешаване;
- коректност в отношенията с партньорите и клиентите;
- заемане трайно и авторитетно място в корабостроителния бизнес в зоната на малкия тонаж;
- стремеж на ръководството е да осигури място на «Делфин 1» ООД и в корабостроителната сфера на бизнеса, на която тя, освен амбицията да го постигне има необходимите производствени условия и ресурси - финансови, материални и персонални.

В тази насока вече се прилагат усилия и във фирмата са уверени, че не след дълго корабостроенето ще стане тяхна практика, независимо от това, че тук са се извършвали генерални

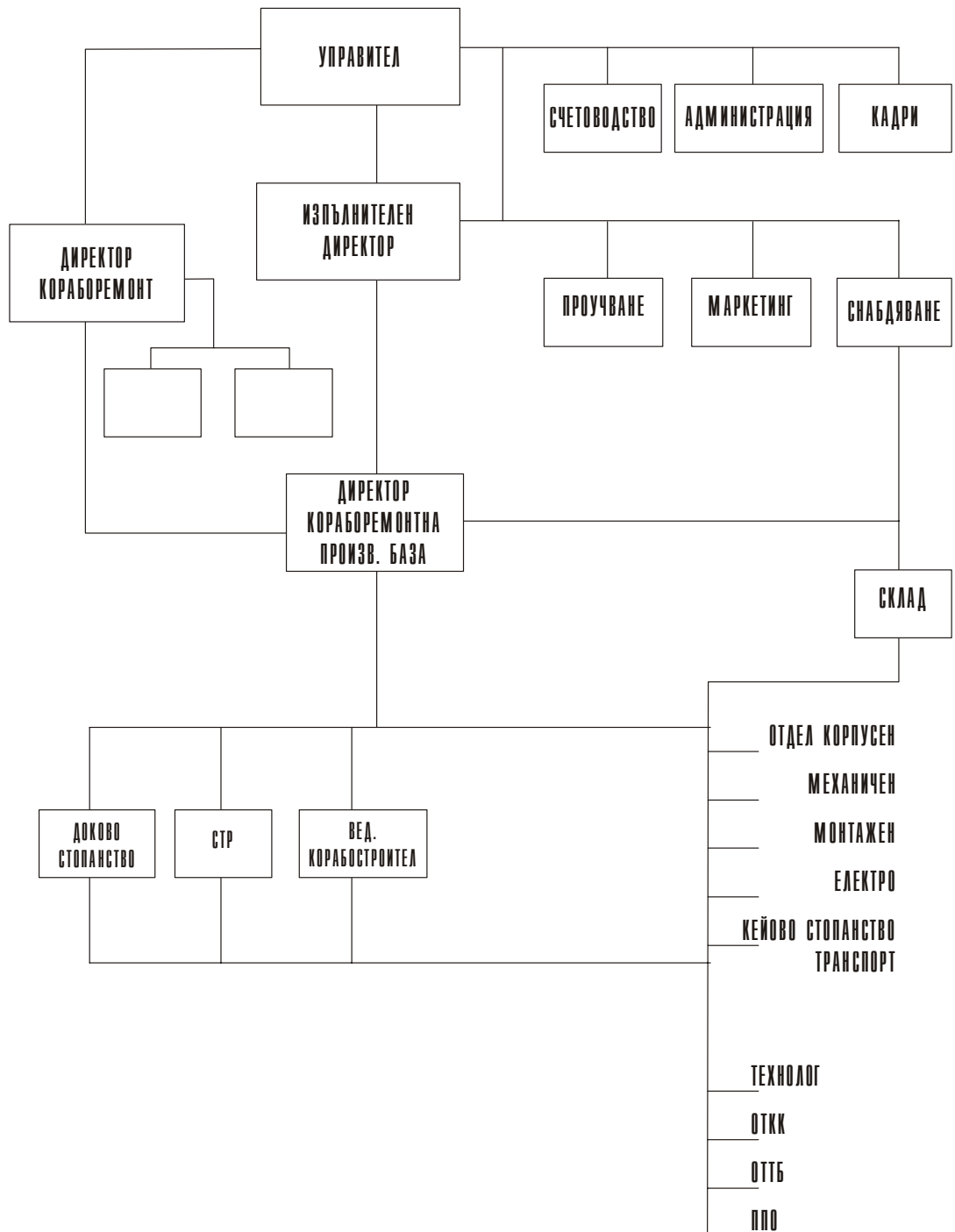
---

преустройства на различни малки плавателни съдове.

В тази насока е налице и първия положителен резултат - постройката на м/к «Белла», който от края на 2001 година е в редовна експлоатация и обслужва пътничопотока на фериботния комплекс - град Белослав.

ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА на «Делфин 1» ООД е съобразена и отговаря до голяма степен на условията, в които работи. Най-общо тя може да бъде окачествена като пулсираща, защото във фирмата са назначени постоянно около 250 работници, административни служители и ръководители, а във всеки отделен случай, в зависимост от нуждите се привличат необходимите подизпълнителски фирми с техни специалисти и работници. Щатните работници са високо квалифицирани корабостроители от всички специалности, а техническите ръководители са хора със съответно образование и квалификация, и като правило, с дългогодишен стаж в корабостроенето и кораборемонта.

На тук приложената примерна структура на управление са посочени отговорностите, връзките, зависимостите и подчинеността на производството. По съвсем разбираеми причини тази схема е само примерна и на нея не е развито направлението «маркетинг». Тук под понятието «маркетинг» се разбират дейности като отношенията с подизпълнителните фирми, договарянето при цялото разнообразие на целите му, разработването на офертите му, разработването на целите му, застрахователна дейност, юридическа защита и т. н.



Контролните функции и различните длъжности тук са определени в длъжностните характеристики и могат да бъдат видяни още в примерната структура. По-важното е, обаче, че на практика

е стремежът те да бъдат прилагани по системата на двете нива. Това, което е известно, означава по-голяма свобода при решаването на проблемите от всяко ниво на ръководство, но и разбира се, по-голяма отговорност за взетите решения. Тези решения се контролират пряко и подробно само от ръководителите от следващите по-горни нива. Това не означава, че най-високите нива не могат да контролират най-ниските и го правят!

Контролните функции на различните ръководни длъжности и нива имат за цел осигуряването на качество на производството. Във връзка с това «Делфин 1» ООД от две години е сертифициран по стандарт ISO 9002. Стандартът ISO 9002 е общоевропейска система за качество и се дава и поддържа от световните класификационни организации, в случая от германския Lloyd. Притежателят му чрез безусловно изпълнение на изискванията му се явява на европейския пазар с гаранция пред корабособствениците, че кораборемонтът, извършван от фирмата е на европейско ниво.

Конкуренцията в областта на кораборемонта в България и особено във Варна е особено силна. Съществуват 6—8 предприятия в бранша, от които **ГЛАВНИТЕ КОНКУРЕНТИ** на «Делфин 1» ООД са:

- Кораборемонтен завод «Одесос» - Варна;
- Флотски арсенал - Варна;
- Бургаски корабостроителници - Бургас;

- Фирма «Младен Чакъров» - Варна;

- Фирма «КАСПРОМАТ» - Варна.

Всяка от посочените фирми има ръководство, развита структура, производствена база и възможности за висококачествена продукция (последните две не разполагат с докови мощности, но използват необходимите им съоръжения или на останалите фирми, или в чужбина - най-вече в Румъния и Украйна).

Може да се каже, че характерът на конкуренцията се обуславя от следните две основни причини:

- 1) всяка от фирмите има своя разработена от самата нея мрежа за получаване поръчки за кораборемонти от чужбина и страната
- 2) правилата за получаване поръчки за кораборемонт от главния български корабособственик — «Параходство БМФ Варна», са ясни и точно определени, еднакви за всички, при което поръчка за кораборемонт на даден кораб получава фирмата, която определи най-добрите, в случая, условия.

Анализът на данните, характеризиращи ТЕКУЩОТО СЪСТОЯНИЕ на «Делфин 1» ООД, на база счетоводна информация, предоставена от предприятието към 31.12.2001 г., дружеството притежава дълготрайни активи за 7050 хиляди лева, от които материални - 3227 хиляди лева и нематериални - 2000 хиляди лева. В

края на годината има налични краткотрайни активи на обща стойност 192 хиляди лева, от които краткосрочните вземания са 45 хиляди лева.

#### ОТЧЕТ ЗА ПРИХОДИ И РАЗХОДИ КЪМ 31.12.2001 Г.

##### РАЗХОДИ

I. Разходи за дейността -	7050
II. Финансови разходи -	275
III. Извънредни разходи -	12
IV. Общо разходи	7089
V. Счетоводна продажба -	
VI. Разходи за данъци - (3.75%) -	318
VII. Продажба 12% -	1008
<b>Всичко</b>	<b>8415</b>

##### ПРИХОДИ

I. Приходи от дейността -	8400
II. Финансови приходи -	14
III. Извънредни приходи -	1
IV. Общо приходи -	8415
V. Счетоводна загуба -	
VI Загуба -	
<b>Всичко</b>	<b>8415</b>



---

За 2001 година дружеството е направило разходи за материали за 5426 хиляди лева, за външни услуги - 104 хиляди лева, за заплати и социално осигуряване - 1212 хиляди лева, амортизационни разходи 63 хиляди лева и др. - 164 хиляди лева.

Очертава се тенденция на увеличаване на относителния дял на материалите и на работната заплата в разходите и намаляване дела на външните услуги, амортизациите и др. разходи, което е показател за повишаване ефективността на производството.

Планирането при кораборемонтната дейност — дългосрочно или краткосрочно, е коренно различно, в сравнение с всички останали производствени дейности, в това число и другите ремонтни дейности, примерно при авторемонт или при ремонт на подвижния железопътен състав.

Най-общо разликите са в количеството на подлежащите на ремонт единици и в обема на необходимия ремонт. За пример ще посоча, че смяната на 200—250 тона стоманена ламарина от корпусните конструкции при ремонт на даден кораб е често явление.

Друга много важна разлика в планирането е точността в прогнозирането. Ако при другите видове ремонтна дейност прогнозирането на нуждата от ремонт е възможно със значителна точност, благодарение на статистиката, големия брой, подлежащи на ремонт единици и пазарни сфери, проучвани и използвани дълговременно, при прогнозирането в кораборемонта, това не е така, при все че посочените елементи имат определено място в него, по следните причини:

- пазарът за кораборемонт у нас е твърде наситен, за да не кажем преситен; кораби на български корабособственици се получават чрез търгове и други процедури, планирането на които е практически невъзможно;
- международния кораборемонтен пазар (има предвид региона Източно Средиземноморие и Черно море) е също преситен - спечелването на кораборемонт на него е много жестока борба за цени и срокове. Повече от ясно е, че при тези условия не е възможно планиране в класическия смисъл на това понятие.

Краткосрочното планиране, в случая, както това е и в «Делфин 1» ООД, се превръща в планиране на ресурси – материални и трудови за осигуряване изпълнението на кораборемонт в максимален обем в рамките на капацитета на фирмата. Това се осигурява успешно благодарение на организацията и дейността на съответните структури – административни и производствени.

Предложенията за ремонт на кораби, отправени към фирмата, се разглеждат от нейния изпълнителен директор и директора по производството и началника на ТОК (търговско-офертна кантора). Тези предложения съдържат обикновено достатъчно данни за обема и особеностите на ремонта и предпочитаното време за началото и края му. Приемливите предложения биват разработени по стандартите на фирмата, разценени по публично обявени ценници и офрмени като официални търговски оферти, съдържащи цена, срок, дата за началото на ремонта, както и определени усло-

вия, при които той би могъл да бъде извършен. Ако офертата е приемлива за съответния корабособственик се пристъпва към технически и търговски преговори и при постигане на съгласие от двете страни се подписва договор за кораборемонт на съответния кораб, изпълнението, на който става задължение на корабособственика и «Делфин 1» ООД.

Ясно е, че при описаната процедура съществува само условно планово начало – различните корабособственици отправят заявките си за кораборемонт въз основа на собствените си нужди, при това ги адресират до няколко кораборемонтни фирми едновременно и избират най-изгодната за себе си оферта. За планиране, в случая могат да бъдат приети мерките и усилията на споменатите вече структури: от получените заявки за кораборемонт да бъдат подбрани приемливите за фирмата такива предложения от корабособствениците и да им бъдат съответно изпратени такива оферти, щото фирмата да бъде предпочетена пред конкуренцията и поемайки ремонта, производствените ресурси на фирмата да бъдат натоварени по най-подходящия начин.

Изработването на такива офери, обаче, е свързано със съзнателно пренебрегване на най-голямата възможна ефективност на фирмата, за сметка на получаване на заявката.

- 1) Осигуряване на възможен регулярен поток от заявки чрез дългосрочни договорености с корабособственици и агенции, работещи в този бизнес. Тези договорености, обаче, са плод само на добри намерения, без никакви сериозни обвързвания и са само

обещания за посочване на заявки за кораборемонт към фирмата. На практика нещата се развиват по описания вече начин.

- 2) Полагане на сериозни усилия за настоятелно търсене на поръчки за корабостроене.

(В случая, примера с постройката на м/к «Белла» е показателен. Корабостроенето при не много различни условия за изпълнение от кораборемонта дава възможност за значително по-успешно дългосрочно планиране, независимо от промяната на величината на финансовия резултат в негативна посока.).

В близкия тригодишен период реструктуриране на основната дейност, освен отбелязаното вече разширяване на обема на дейности към корабостроене, не се предвижда. Предприятието ще запази основния си предмет на дейност - кораборемонта - чрез добре оборудваната си производствена и материална база, краново стопанство, сух и плаващ док, автомобилен транспорт, добре обучен производствен персонал, опитно и умело ръководство.

Извършената маркетингова стратегия е показателна, за това че при наличието на съществуващия сграден фонд, производствени мощности и новата характеристика на пазара, дават възможност за по-нататъшно развитие на предприятието.

Предвидени са инвестиции за производствено оборудване, което да даде възможност на фирмата да осъществява както кораборемонт, така и корабостроене.

Предвидени са и инвестиции за проучвателна и проектантска

дейност по създаване на нови кейови места чрез използване на плаващи и потопяеми понтони.

Конкретния анализ на «Делфин 1» ООД - Варна и пазарното му присъствие дава възможност да се изведе следната

#### ПРОДУКТОВА ПОЛИТИКА:

- внедряване на нови технологии;
- подбръване качеството на опаковка, доставка и монтаж;
- разширяване на складовата площ;
- намаляване на риска;
- гаранционни срокове;
- разпределяне на отговорността по транзитирането; загуби за възможност на употреба; повреди, причинени от преместване;
- финансова, специална, непряка или в следствие на употреба (включително загуба или повреда, която е причинена от трета страна). Обезщетения или загуби, причинени от клиента - небрежност, невнимание и др.
- непрекъснато провеждане на мероприятия, свързани с възходящия контрол по качеството на основните суровини и материали, включени в производството и изходящия контрол на готовата продукция, чрез добре

оборудвана собствена лаборатория за контрол на качеството ;

- допълнителни гаранции;
- собствена търговска дейност;
- допълнителни услуги.

#### ЦЕНОВА ПОЛИТИКА:

- следящи конкурентни цени;
- ценови нива по обем;
- пакетни преференциални цени;
- за контрагенти с дългосрочна договореност;
- възможност за разсрочено плащане при реализация при голям обем за кораборемонт.

#### ДОГОВОРНАТА ПОЛИТИКА включва:

- дългосрочно договоряне по контрагенти;
- доставчици и подизпълнители (фирми, специалисти).

Към настоящия момент «Делфин 1» ООД - гр. Варна има постоянно назначен персонал от около 250 души, като СРЗ към първото тримесечие е 404 лева.

#### КАДРОВА ПОЛИТИКА:

- система за саморегулиране на заетостта на база фиксиран приход на зетото лице;
- повишаване квалификацията на персонала;
- разкриване на нови работни места;
- мотивация на персонала.

Целта на настоящия бизнес план е да обоснове необходимостта от извършване на планираните в него дейности и мероприятия за предвидения три годишен период, които ще доведат след себе си до една по-добра, ефективна и рентабилна дейност на производствения процес извършван от «Делфин 1» ООД.

Изпълнението на направената маркетингова стратегия относно бъдещата дейност на предприятието, в различните ѝ аспекти и главно по отношение на продуктова, ценова, пласментна, социална и друга политика и реализация на предвидените инвестиции ще позволят на фирмата адекватно да реагира на промените в макро и микро икономическата среда в този отрасъл и сектора като цяло.

Отчетен е и фактът, че при изпълнението на поставените задачи в проекта ще се повиши конкурентноспособността на пред-

приятието и ще се намалят рисковете от нелоялна конкуренция.

Предвидените инвестиции в разработката ще доведат до оптимизиране на производствените мощности, което пък от своя страна ще даде отражение и върху социалния елемент в политиката на фирмата.

Стремежът в политиката на предприятието, разработен в настоящия бизнес план е насочен към овладяване на факторите, влияещи върху негативните резултати от някои дейности и към извеждане от кризисното им състояние чрез преливане на средства от други дейности.

Предвидените действия, мероприятия, инвестиции и намерения са изложени в разработката съобразно характеристиките на пазара и са съобразени с непрекъснато променящите се фактори, определящи средата, в която дружеството развива своята дейност.