

Бизнес-план

КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

1. Резюме для высшего руководства

ХАЙТЕК Консалтинг — консалтинговая компания, занимающаяся маркетингом высокотехнологичной продукции на рынках России. Ее основатели в прошлом занимались маркетингом консалтинговых услуг, персональных компьютеров, а также проводили маркетинговые исследования на российских рынках. Они основали компанию *ХАЙТЕК Консалтинг*, чтобы формализовать свои консалтинговые услуги.

1.1. Цели

1. Поднять объем продаж с 27 млн руб. в 2007 г. до 43 млн руб. в 2009 г.
2. Обеспечить валовую маржу на уровне, превышающем 90%.
3. К концу третьего года рентабельность продаж должна превысить 50%.

1.2. Краткое описание рынка

Компания *ХАЙТЕК Консалтинг* предлагает производителям высокотехнологичных товаров надежную и высококачественную альтернативу доморощенным средствам развития бизнеса, освоения рынка и организации каналов распределения в общероссийском масштабе. В качестве полноценной альтернативы внутренним ресурсам компаний мы предлагаем очень высокий уровень компетентности, знаний, контактов и конфиденциальности. Клиенты должны знать, что осваивая новые области бизнеса в сотрудничестве с компанией *ХАЙТЕК*, они поступают более профессионально и меньше рискуют. Кроме того, компания *ХАЙТЕК* должна быть в состоянии поддерживать финансовый баланс, обеспечивать высокий уровень услуг и помогать клиентам получать еще большую прибыль. Мы сосредоточили свое внимание на рынках Москвы, Петербурга и Сибири.

1.3. Ключи к успеху

1. Исполнение своих обещаний — организация абсолютно конфиденциальных, надежных и достоверных экспертиз и снабжение клиентов проверенной информацией.
2. Способность генерировать новые деловые идеи.
3. Умение организовывать работу единой команды экспертов в разнообразных формах: консультации с предварительной оплатой, проведение консультаций в рамках проекта, маркетинговые исследования и публикация отчетов о маркетинговых исследованиях.

2. Краткое описание компании

ХАЙТЕК Консалтинг — новая консалтинговая компания. Она обеспечивает проведение высококвалифицированных экспертиз на российских рынках высокотехнологичной продукции, организует каналы распределения товаров, разрабатывает стратегии дистрибуции и проводит маркетинг. Компания специализируется на двух видах рыночных “треугольников”.

1. Она помогает клиентам из Москвы осваивать рынки Петербурга и Сибири.
2. Она помогает клиентам из Петербурга осваивать рынки в Москве и Сибири.

По мере своего развития компания планирует расширить свой штат и проводить консультации, касающиеся связанных рынков, в частности, новых рынков европейской части России, Дальнего Востока и других. Кроме того, компания ищет дополнительные возможности, занимая брокерские и трейдерские позиции, чтобы получить долю объема продаж консультируемых компаний.

2.1. Владельцы компании

Компания *ХАЙТЕК Консалтинг* будет создана как закрытое акционерное общество с центральным офисом в Москве. Планируется, что ее владельцами будут основные инвесторы и сотрудники, однако в настоящее время этот вопрос окончательно не решен.

2.2. План создания компании

Совокупные расходы на организацию компании (включая затраты на оформление документов, разработку логотипа, приобретение канцелярских и других товаров) составляют 2 175 000 р. Детали изложены в табл. 1.

Таблица 1. План создания компании

Начальные затраты	
Юридические расходы	100 000,00р.
Канцелярские и офисные товары	25 000,00р.
Брошюры	100 000,00р.
Консультанты	300 000,00р.
Страховка	200 000,00р.
Аренда	30 000,00р.
Компьютерные системы	800 000,00р.
Осветительные приборы/перепланировка	220 000,00р.
Другие	400 000,00р.
Общие затраты	2 175 000,00р.
Активы	
Денежные средства	575 000,00р.
Ценные бумаги	500 000,00р.
Дебиторская задолженность	390 000,00р.
Товарно-материальные запасы	600 000,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.
Общие активы	2 075 000,00р.
Нехватка капитала для начала работы	-100 000,00р.

2.3. Местоположение и возможности компании

Штаб-квартира компании будет представлять собой первоклассный офис в центре Москвы.

3. Услуги

Компания *ХАЙТЕК* предлагает высокотехнологичным предприятиям свой опыт работы по организации новых каналов распределения и выявлению новых сегментов рынков в форме, позволяющей клиентам выбирать наиболее предпочтительный для них вид сотрудничества: консультация с предварительной оплатой, публикация отчетов по маркетинговым исследованиям или консультация в рамках проекта.

3.1. Описание услуг

- *Консультации с предварительной оплатой.* Мы оказываем клиентам комплекс услуг по развитию их бизнеса и освоению рынка. Сначала мы пытаемся полностью разобраться в сложившейся ситуации, выявить цели компании и уточнить существующие ограничения. Затем мы, конфиденциально и не привлекая всеобщего внимания, выясняем новые направления развития бизнеса и новые рыночные возможности, подходящие для нашего клиента, а также организовываем первоначальные переговоры с возможными партнерами, поставщиками и дистрибьюторами.
- *Консультации в рамках проекта.* Этот вид консультирования предполагает организацию проекта, в основе которого лежат техническое задание и календарный план. Мы предлагаем клиентам воспользоваться особыми знаниями и опытом наших экспертов для решения конкретных проблем, развития и/или реализации планов, а также для добычи необходимой информации.
- *Маркетинговое исследование.* Для избранных клиентов предлагаются групповые исследования по 500 000 руб. за единицу. Групповое исследование представляет собой законченное, оформленное и опубликованное исследование конкретного рынка, канала дистрибуции или темы. Примерами таких исследований являются работы по организации каналов распределения, проведенные на Дальнем Востоке и или в Поволжье, а также программное обеспечение для оценки изменяющихся прибылей.

3.2. Конкуренция

На рынке консалтинговых услуг существуют несколько разновидностей конкурентов.

1. Наиболее важными конкурентами являются компании, вообще не прибегающие к помощи консультантов, а самостоятельно развивающие свой бизнес, организовывающие каналы распределения товаров и

проводящие маркетинговые исследования. Их менеджеры решают эти задачи своими силами, считая эти виды деятельности своими функциональными обязанностями. Основным преимуществом в конкурентной борьбе с такими компаниями является перегруженность их менеджеров. У них просто нет времени на освоение нового рынка или организацию нового канала распределения. Кроме того, компания *ХАЙТЕК* имеет возможность связываться с партнерами, поставщиками и каналами распределения на конфиденциальной основе, собирая информацию и завязывая контакты такими способами, которые недоступны менеджерам корпораций.

2. Вторую по значимости группу конкурентов образуют крупные и престижные консалтинговые фирмы: *McKinsey*, *Bain*, *Boston Consulting* и другие. По существу, они представляют собой конгломераты компаний, специализирующихся в разных областях бизнеса. Другим их основным недостатком является структура менеджмента, при которой партнеры фактически продают услуги, а работу выполняют неопытные агентства. Наша компания противопоставляет этому команду экспертов, имеющих огромный опыт работы в конкретных областях и гарантирующих, что наши клиенты получат помощь от самых компетентных специалистов своего дела.
3. Третий вид конкурентов — международные компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями: *International Data Corporation (IDC)*, *Dataquest*, *Stanford Research Institute* и другие. Эти компании являются грозными конкурентами в области публикаций по маркетинговым исследованиям, но они не могут проводить такие высококлассные консультации, как компания *ХАЙТЕК*.
4. Четвертую группу конкурентов составляют небольшие компании, специализирующиеся на конкретных сегментах рынка, например, *ДВ Консалтинг* во Владивостоке и *Сибтехинвест* в Новосибирске.

5. Демонстрация товара перспективному покупателю, а также брокерские и посреднические услуги, представляют собой специальные виды деятельности, требующие учета специфики в каждом конкретном случае.

3.3. Выпуск информационных материалов

Работа компании начинается с выпуска брошюры, описывающей ее позицию на рынке. Эта брошюра является частью первоначальных затрат на создание компании.

Выпуск информационных материалов и рассылка их по почте потенциальным клиентам является чрезвычайно важной частью работы по созданию компании.

3.4. Выполнение заказов

1. Основные функции по исполнению заказов и поставке продукции будут выполняться штатными сотрудниками компании. Их главным преимуществом является высокий уровень профессиональной подготовки, обеспеченный богатым опытом, трудолюбием и уровнем образования (именно в таком порядке).
2. Для организации маркетинговых исследований и представления отчета мы планируем привлекать независимых квалифицированных профессионалов. Область их компетенции будет ограничена субподрядом, что позволит снизить риск, которому может подвергаться основной контракт с клиентом.

3.5. Технология

Компания *ХАЙТЕК Консалтинг* планирует использовать новейшие версии операционных систем Windows и Macintosh. В частности, она собирается полностью использовать следующие возможности, предоставляемые этими системами.

1. Возможность использования электронной почты в сети Internet для работы с клиентами и непосредственной доставки черновиков отчетов и другой информации.

2. Возможность использования средств для создания и доставки мультимедийных презентаций в среде *Macintosh* или *Windows*, в частности, для рассылки файлов презентации, для организации прямых или видео презентаций.
3. Возможность использования средств для создания отчетов по обычным контрактам с предварительной оплатой, отчетов по контрактам в рамках проекта, маркетинговых материалов и отчетов о маркетинговых исследованиях.

3.6. Будущие услуги

В будущем компания *ХАЙТЕК Консалтинг* планирует распространить свою сферу влияния на новые рынки (например, на всю европейскую часть России и Дальний Восток) и новые виды производства (например, телекоммуникации и интегрированные технологии).

4. Краткое описание рынка

Основными клиентами компании *ХАЙТЕК* будут производители компьютеров, сетевого оборудования и программного обеспечения, желающие продавать свою продукцию и предоставлять свои услуги на рынках Москвы, Петербурга и Сибири. Как правило, это крупные компании, но иногда мы обслуживаем и фирмы среднего размера.

Нашими основными заказчиками являются руководители крупных корпораций, в частности, менеджеры по маркетингу, генеральные директора и менеджеры по продажам. Как правило, они отвечают за работу на региональном направлении, а иногда специализируются на конкретных рынках и даже на отдельных каналах распределения. Они не желают терять свое время на поиски нужной информации или рисковать деньгами, связываясь с экспертами, имеющими сомнительную репутацию. В поисках новых рыночных возможностей они становятся очень чувствительными к рискам, связанным с репутацией их компании.

4.1. Сегментация рынка

Крупные промышленные корпорации. Наиболее важным сегментом рынка нашей компании являются крупные производители высокотехнологической продукции, такие как *Apple, Hewlett-Packard, IBM, Microsoft, Siemens* или *Olivetti*. Эти корпорации будут заказывать у нашей фирмы работы, связанные с освоением новых рынков, маркетинговыми исследованиями и рекламой.

Средние быстрорастущие компании. Многие компании, работающие в сфере программного обеспечения, мультимедиа и связанных с ними высокотехнологичных отраслях, имеют ограниченный бюджет и не могут направлять свои усилия на изучение новых рынков и новых рыночных сегментов. Таким фирмам компания *ХАЙТЕК* предлагает привлекательные альтернативные решения.

Таблица 2. Анализ рынка

Анализ рынка			
Рыночные сегменты	2007	2008	2009
Москва	100 000 000,00р.	200 000 000,00р.	300 000 000,00р.
Петербург	50 000 000,00р.	100 000 000,00р.	20 000 000,00р.
Сибирь	25 000 000,00р.	100 000 000,00р.	30 000 000,00р.
Дальний Восток	25 000 000,00р.	50 000 000,00р.	10 000 000,00р.
Всего	13 615 000,00р.	15 342 250,00р.	17 315 088,00р.

4.2. Стратегия сегментации целевого рынка

Как указано в табл. 1.2, мы должны сконцентрироваться на нескольких тысячах хорошо отобранных потенциальных заказчиков в Москве, Петербурге и Сибири. Эти несколько тысяч высокотехнологичных фирм являются основными заказчиками компании *ХАЙТЕК*.

4.3. Тенденции рынка

В области консалтинга наблюдается распыление и дезорганизация сил и средств. На рынке консультационных услуг действуют тысячи мелких организаций и индивидуальных специалистов и лишь несколько десятков хорошо известных компаний.

Участники рынка консультационных услуг являются очень разношерстными — от крупных международных компаний с общепризнанной репутацией до тысяч никому не известных индивидуальных предпринимателей. Компания *ХАЙТЕК Консалтинг* должна убедить своих потенциальных клиентов в том, что она является *действительно* консалтинговой компанией и, заключая с ней договор, заказчики подвергаются относительно низкому риску.

4.3.1. Участники рынка

Наивысший уровень занимают несколько широко известных компаний, занимающихся консультированием менеджеров. Большинство из них представляют собой конгломерат фирм, действующих на основных рынках во всем мире, связанных между собой на уровне директоров и объединенных общей торговой маркой и корпоративной стратегией. Некоторые из этих компаний возникли на базе бухгалтерских фирм (например, *Toushe Ross*), а другие — на базе фирм, занимавшихся консалтингом по менеджменту (например, *McKinsey*, *Bain*). Эти компании устанавливают очень высокую плату за свои услуги и поддерживают работу довольно затратных структур управления и исполнения заказов, в рамках которых партнеры фактически продают услуги, а работу выполняют подчиненные агентства.

На среднем уровне располагаются компании, специализирующиеся на отдельных видах деятельности или конкретных рынках. К ним относятся, например, фирмы, проводящие маркетинговые исследования (например, *IDC*, *Dataquest*), а также компании, занимающиеся организацией каналов распространения товаров (такие как *ChannelCorp*, *Channel Strategies*, *ChannelMark*).

На нижнем уровне расположены консультации, представляющие собой нечто вроде обычной экспертизы контракта, которую осуществляет определенный специалист, занимающийся этим в свое нерабочее время.

4.3.2. Предоставление услуг

Консультирование, как правило, осуществляется путем непосредственного общения, в котором отношения с заказчиком и предыдущий опыт работы имеет очень большое значение.

Центральные офисы широко известных компаний расположены в крупных городах и в центрах основных рынков. Менеджеры исполнительного уровня и партнеры развивают новые виды бизнеса с помощью промышленных и торговых ассоциаций, торговых и промышленных палат и т.п. В некоторых случаях для этого используются общественные организации, например, сельские клубы.

Средние фирмы, как правило, специализируются на конкретных рынках или определенных видах деятельности. Им сложно развивать свой бизнес с помощью дистрибуции.

4.3.3. Конкуренция и поведение покупателей

Основным фактором, влияющим на решение потенциального клиента компании *ХАЙТЕК Консалтинг*, является признание ее профессиональной репутации фирмы и вера в ее надежность.

4.3.4. Основные конкуренты

1. Престижные консалтинговые компании.

Преимущества. Международные компании, занимающиеся консультациями, управляются владельцами и партнерами, обладающими большими знаниями в области презентаций и хорошо разбирающимися в бизнесе. Это производит большое впечатление на заказчиков, которые принимают решение о заключении контракта, исходя из общепризнанной репутации фирмы, невзирая на высокую цену.

Недостатки. Хорошее знание бизнеса в целом не может заменить опыта работы, которым обладает компания *ХАЙТЕК*, владеющая специализированной информацией о конкретных рынках и каналах распределения высокотехнологической продукции. Кроме того, плата за услуги престижных консалтинговых фирм крайне высока, а реальная

работа выполняется консультантами нижнего звена, даже если контракт заключался непосредственно с основными владельцами компании.

2. **Международные компании, проводящие маркетинговые исследования.**

Преимущества. Преимущество международных компаний, проводящих маркетинговые исследования, обеспечивается широкой сетью офисов, расположенных по всему миру, знанием конкретных рынков, непрерывным сбором информации в рамках маркетинговых исследований, а также хорошими отношениями с потенциальными клиентами.

Недостатки. Информация о рынке не может заменить собой ни маркетинговые мероприятия, ни канал сбыта, ни усилия по продвижению на рынок. Несмотря на то что в некоторых областях своей деятельности эти фирмы являются конкурентами компании *ХАЙТЕК*, они не в состоянии проводить такие же высококлассные консультации.

3. **Эксперты, специализирующие на конкретных рынках или видах деятельности.**

Преимущества. Преимущество этих экспертов заключается в глубоких знаниях конкретных рынков или областей деятельности. Компания *ХАЙТЕК* не может конкурировать с фирмой *ДВ Консалтинг* во Владивостоке или *Сибтехинвест* в Новосибирске или с компанией *ChannelCorp* в области организации каналов распространения товаров.

Недостатки. Эти компании не способны выйти за рамки ограниченной сферы и обеспечить клиентов высококачественной экспертизой и информацией, выходящей за пределы их компетентности.

4. **Компании, самостоятельно осуществляющие исследования и развитие бизнеса.**

Преимущества. Эти компании могут не затрачивать крупных средств, за исключением командировочных расходов. Как правило, в таких компаниях всю работу, связанную с исследованиями и развитием

бизнеса, от начала до конца, т.е. от планирования до отчета, выполняют одни и те же люди, несущие полную ответственность за полученный результат.

Недостатки. Большинство менеджеров крайне перегружены текущей работой и не способны уделить новым обязанностям достаточное количество времени или найти людей, которые могли бы это сделать за них. Кроме того, доморощенные решения, касающиеся рынка и каналов распределения товаров, связаны с повышенным риском. В заключение, отметим, что в некоторых ситуациях сторонние консультанты, отслеживающие состояние рынка и работающие на контрактной основе, могут открыть перед компанией новые перспективы и усилить ее позиции на переговорах с партнерами, в то время как внутренними силами компании это сделать никогда бы не удалось.

5. Стратегия и реализация

Компания *ХАЙТЕК* планирует сосредоточить свое внимание на трех географических рынках: Москве, Петербурге и Сибири, а также на ограниченных сегментах товарного рынка: персональных компьютерах, программном обеспечении, сетевом оборудовании, телекоммуникациях, персональных “секретарях” и высокотехнологичных товарах.

Целевым заказчиком, как правило, является менеджер крупной корпорации, а иногда — владелец или президент средней корпорации, переживающей период бурного роста.

5.1. Себестоимость

Данные о себестоимости услуг, предоставляемых компанией, приведены в табл. 3.

Таблица 3. Себестоимость

Себестоимость			
Товар	2007	2008	2009
Консультирование с предоплатой	100 000,00р.	120 000,00р.	140 000,00р.
Консультирование в рамках проекта	80 000,00р.	90 000,00р.	10 000,00р.
Исследование рынка	50 000,00р.	60 000,00р.	70 000,00р.

Стратегические отчеты	40 000,00р.	50 000,00р.	60 000,00р.
Общая себестоимость	270 000,00р.	320 000,00р.	280 000,00р.

5.1. Ценообразование

Компания *ХАЙТЕК Консалтинг* планирует установить максимальные приемлемые расценки, которые сравнимы с уровнем оплаты услуг престижных фирм. Это должно подчеркнуть высокий статус компании.

Услуги должны оплачиваться из расчета 500 000 руб. в день при консультировании в рамках проекта, 200 000 руб. в день при проведении маркетинговых исследований и 100 000 руб. в день и выше при консультировании на основе договора. Отчеты по маркетинговым исследованиям должны стоить 250 000 руб. за единицу. Разумеется, это значит, что отчеты должны быть хорошо продуманными, содержать действительно важную информацию и быть хорошо оформленными.

5.2. Стратегия продаж

Прогноз ежемесячных продаж приводится в табл. 4.

Таблица 4. Прогноз продаж

План продаж			
	2007	2008	2009
Консультирование с предоплатой	10 000 000,00р.	15 000 000,00р.	20 000 000,00р.
Консультирование в рамках проекта	8 000 000,00р.	9 000 000,00р.	10 000 000,00р.
Исследование рынка	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.
Стратегические отчеты	4 000 000,00р.	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.
Совокупный объем продаж	27 000 000,00р.	35 000 000,00р.	43 000 000,00р.
Затраты на продажи			
	2007	2008	2009
Консультирование с предоплатой	1 000 000,00р.	1 500 000,00р.	2 000 000,00р.
Консультирование в рамках проекта	800 000,00р.	900 000,00р.	1 000 000,00р.
Исследование рынка	500 000,00р.	600 000,00р.	700 000,00р.
Стратегические отчеты	40 000,00р.	50 000,00р.	60 000,00р.
Общие затраты на продажи	2 340 000,00р.	3 050 000,00р.	3 760 000,00р.

5.3. Стратегические партнеры

В настоящее время идут переговоры о заключении стратегического союза с компанией *Иванов&Петров*. Кроме того, следует провести переговоры с

европейскими компаниями, такими как *Siemens*, *Olivetti* и другими, и установить контакт с американскими компаниями, связанными с корпорацией *Apple*. В Сибири необходимо вступить в переговоры с основными поставщиками высокотехнологичной продукции, например, с компанией *Сибтехпром*.

5.4. Календарный план

Контрольные отметки указаны в таблице и диаграмме. Соответствующие суммы приведены в разделе “Прибыль и убытки”, являющемся частью раздела 7.

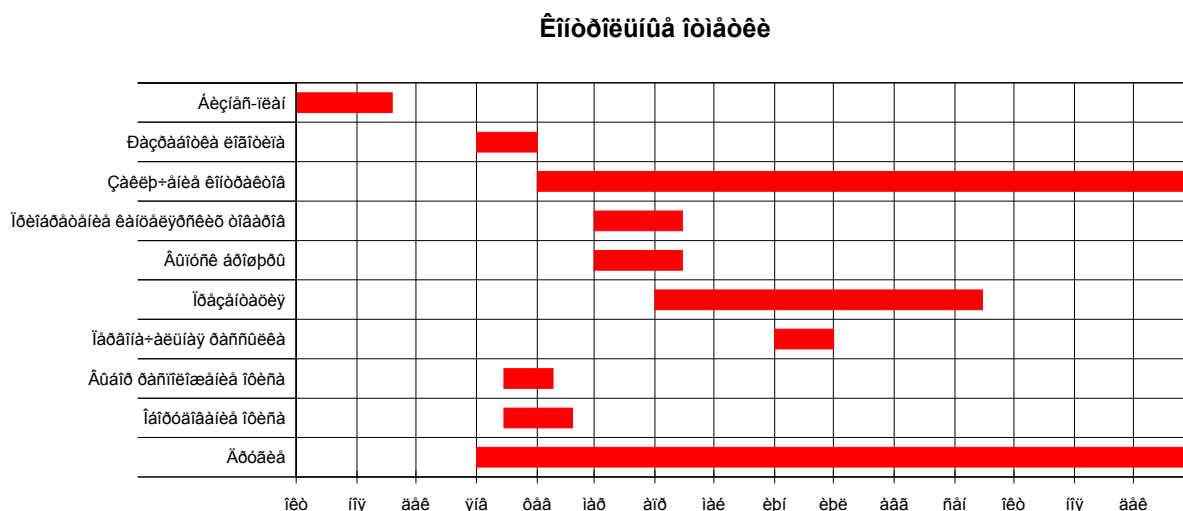


Таблица 5. Календарный план

Контрольные отметки	План					
		Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел
Бизнес-план		1.10.2007	19.11.2007	500 000	Сергеев	Развития
Разработка логотипа		1.1.2007	1.2.2007	200 000	Чистяков	Маркетинга
Заключение контрактов		1.2.2007	31.12.2007	1 000 000	Сергеев	Продаж
Приобретение канцелярских товаров		1.3.2007	15.4.2007	50 000	Костин	Общий
Выпуск брошюры		1.3.2007	15.4.2007	250 000	Манилов	Маркетинга
Презентация		1.4.2007	15.9.2007	1 000 000	Сергеев	Развития
Первоначальная рассылка		1.6.2007	1.7.2007	500 000	Сергеев	Продаж
Выбор расположения офиса		15.1.2007	9.2.2007	500 000	Васина	Общий
Оборудование офиса		15.1.2007	19.2.2007	1 250 000	Васина	Общий
Другие		1.1.2007	31.12.2007	1 000 000	Зеленина	Общий

6. Резюме менеджмента

Первичная команда менеджеров состоит из основателей компании. По мере развития компании мы планируем привлечь к работе дополнительных сотрудников, осуществляющих консультации, выполняющие графические и редакторские работы, продажи и маркетинг.

6.1. Организационная структура

Компания *ХАЙТЕК Консалтинг* должна управляться партнерами. Ее структура напоминает структуру фирмы *Лимоненко и партнеры*. Предполагается, что в начале существования компании ею будут руководить 3-5 партнеров.

- Семен Бричкин.
- Один или два партнера из компании *Иванов&Петров*.
- Один авторитетный партнер из Парижа.
- Вначале компания должна иметь очень простую структуру, в которой каждый из основателей отвечает за конкретный участок работы.

6.2. Команда менеджеров

Бизнес, которым занимается компания *ХАЙТЕК Консалтинг*, требует высокого уровня подготовки. Следовательно, для выполнения стоящих перед нею задач целесообразно использовать структуру, в которой партнеры заключают контракты и поручают их исполнение подчиненным. Партнеры должны быть непосредственно вовлечены в исполнение ключевых функций компании и лично участвовать в консультировании клиентов. Первоначальный штат компании является экспериментальным. Он должен состоять из 3-5 партнеров, 1-3 консультантов, одного опытного редактора или художника, одного опытного специалиста по маркетингу, одного клерка и одного секретаря. Позднее компания сможет привлечь дополнительных партнеров, консультантов и менеджеров. Резюме основателей компании прилагается к плану.

6.3. Штатное расписание

Ниже приводятся оценки ежегодных затрат на оплату работы сотрудников.

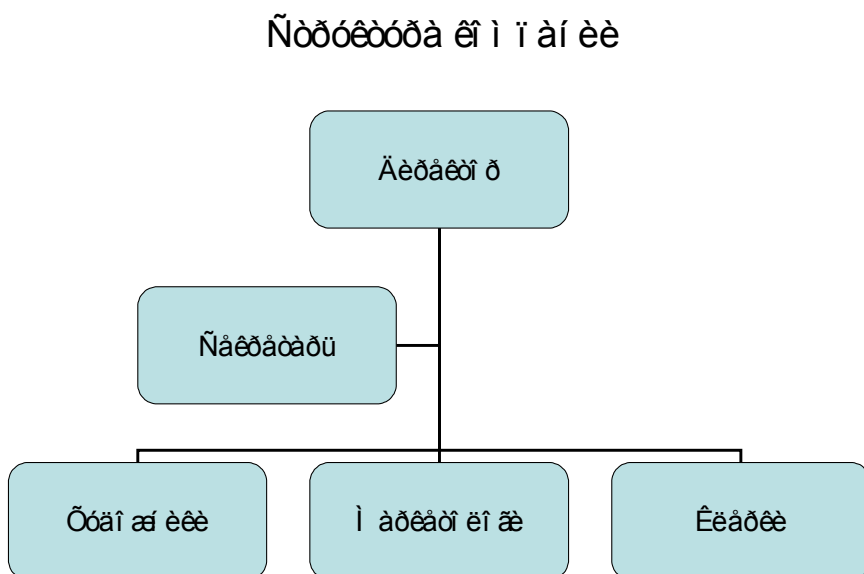


Таблица 6. Штатное расписание

Штатное расписание			
Персонал	Затраты на штат		
	2007	2008	2009
Партнеры	30 000,00р.	30 000,00р.	30 000,00р.
Консультанты	125 000,00р.	125 000,00р.	125 000,00р.
Художники/редакторы	75 000,00р.	75 000,00р.	75 000,00р.
Маркетологи	75 000,00р.	75 000,00р.	75 000,00р.
Агенты	75 000,00р.	75 000,00р.	75 000,00р.
Клерки	30 000,00р.	30 000,00р.	30 000,00р.
Секретарь	20 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.
Другие	45 000,00р.	45 000,00р.	45 000,00р.
Всего:	475 000,00р.	475 000,00р.	475 000,00р.

7. Финансовый план

Наш финансовый план основан на осторожных оценках и предположениях. Для распределения финансовых средств сначала необходимо спланировать первоначальные инвестиции.

7.1. Баланс

Баланс демонстрирует рост собственного капитала предприятия и усиление финансовой позиции. Ежемесячные расчеты приведены в приложении.

Таблица 7. Баланс

Плановый баланс				
Активы				
	2007	2008	2009	Изменение в значении
Денежные средства	575 000,00р.	670 000,00р.	800 000,00р.	225 000,00р.
Ценные бумаги	500 000,00р.	900 000,00р.	1 200 000,00р.	700 000,00р.
Дебиторская задолженность	390 000,00р.	500 000,00р.	550 000,00р.	160 000,00р.
Товарно-материальные запасы	600 000,00р.	900 000,00р.	1 000 000,00р.	400 000,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.	15 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
Общие текущие активы	2 075 000,00р.	2 985 000,00р.	3 570 000,00р.	
Недвижимость и оборудование	100 000,00р.	120 000,00р.	150 000,00р.	50 000,00р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.	20 000,00р.
Чистая недвижимость и оборудование	80 000,00р.	90 000,00р.	110 000,00р.	30 000,00р.
Нематериальные активы	50 000,00р.	78 500,00р.	90 000,00р.	40 000,00р.
Другие активы	10 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
Общие активы	2 215 000,00р.	3 174 405,00р.	3 790 905,00р.	
Обязательства и капитал акционеров				
Краткосрочные обязательства	300 000,00р.	400 000,00р.	600 000,00р.	300 000,00р.
Кредиторская задолженность	200 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.	200 000,00р.
Налог на прибыль к уплате	100 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.	300 000,00р.
Начисленные расходы	100 000,00р.	120 000,00р.	150 000,00р.	50 000,00р.
Другие текущие обязательства	300 000,00р.	300 000,00р.	300 000,00р.	0,00р.
Общие текущие обязательства	1 000 000,00р.	1 420 000,00р.	1 850 000,00р.	
Долгосрочные обязательства	500 000,00р.	500 000,00р.	500 000,00р.	0,00р.
Другие долгосрочные обязательства	100 000,00р.	100 000,00р.	100 000,00р.	0,00р.
Общие обязательства	1 600 000,00р.	600 000,00р.	600 000,00р.	
Обычные акции	400 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.	200 000,00р.
Займы	215 000,00р.	654 405,00р.	740 905,00р.	525 905,00р.
Общий капитал акционеров	615 000,00р.	1 154 405,00р.	1 340 905,00р.	725 905,00р.
Общие обязательства и капитал акционеров	2 215 000,00р.	3 174 405,00р.	3 790 905,00р.	1 575 905,00р.

7.2. Прогноз прибылей и убытков

Описание прибылей и убытков приведено в следующей таблице.

Таблица 8. Прогноз прибылей и убытков

План прибылей и убытков			
	2007	2008	2009
Чистая выручка от реализации	27 000 000,00р.	35 000 000,00р.	43 000 000,00р.

продукции			
Себестоимость реализованной продукции	270 000,00р.	320 000,00р.	280 000,00р.
<i>Валовая прибыль</i>	<i>26 730 000,00р.</i>	<i>34 680 000,00р.</i>	<i>42 720 000,00р.</i>
Общие расходы	2 815 000,00р.	3 525 000,00р.	4 235 000,00р.
Амортизация	30 000,00р.	40 000,00р.	50 000,00р.
Общие операционные расходы	2 845 000,00р.	3 565 000,00р.	4 285 000,00р.
<i>Операционная прибыль</i>	<i>23 885 000,00р.</i>	<i>31 115 000,00р.</i>	<i>38 435 000,00р.</i>
Расходы на уплату процентов	75 000,00р.	105 000,00р.	150 000,00р.
Другие неоперационные расходы	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.
Общие неоперационные расходы	95 000,00р.	135 000,00р.	190 000,00р.
<i>Прибыль до уплаты налога на прибыль</i>	<i>23 790 000,00р.</i>	<i>30 980 000,00р.</i>	<i>38 245 000,00р.</i>
Налог на прибыль	8 019 000,00р.	10 404 000,00р.	12 816 000,00р.
Чистая прибыль	15 771 000,00р.	20 576 000,00р.	25 429 000,00р.

7.3. Движение денежных средств

Денежные потоки играют ключевую роль в достижении успеха нашей компании. Величины годовых денежных потоков приведены в табл. 9.

Таблица 9. Денежные потоки

План движения денежных средств	
Денежные потоки от операционной деятельности	
Чистая прибыль	25 429 000,00р.
<i>Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:</i>	
Амортизация	50 000,00р.
<i>Изменения в активах и обязательствах</i>	
Увеличение дебиторской задолженности	160 000,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	400 000,00р.
Увеличение кредиторской задолженности	200 000,00р.
Изменение других активов	10 000,00р.
Чистый денежный поток от операционной деятельности	26 249 000,00р.
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	
Капитальные затраты	20 000,00р.
Покупка ценных бумаг	500 000,00р.
Другое	20 000,00р.
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	540 000,00р.
Денежные потоки от финансовой деятельности	
Чистое увеличение долгосрочных займов	500 000,00р.
Выплаченные дивиденды	20 000,00р.
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	520 000,00р.
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств	27 309 000,00р.
Денежные средства в начале плана	575 000,00р.
Денежные средства в конце плана	800 000,00р.

7.4. Анализ безубыточности

Результаты анализа безубыточности, приведены в табл. 10.

Таблица 10. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности	
Безубыточный объем продаж, шт.	5,00
Безубыточный объем продаж, руб.	2500000,00
Предположения:	
Отпускная цена	500 000,00р.
Переменные затраты	300 000,00р.
Фиксированные затраты	1 000 000,00р.

7.5. Финансовые показатели

В табл. 11 приведены предполагаемые основные коэффициенты, характеризующие деятельность компании. Мы ожидаем улучшения показателей, характеризующих рентабельность, степень риска и доходность компании.

Таблица 11. Основные показатели

Название	Как считать	Результат
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/Общий капитал акционеров	1896,41%
Рентабельность продаж	Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	59,14%
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы	670,79%
Валовая маржа	Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	99,35%
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года	0,32
Средний период инкассирования	(Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)*365	4,67
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)*365	521,43
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование	390,91

Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы	15,83%
Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства	1,93
Коэффициент мгновенной ликвидности ("кислотный тест")	(Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства	1,39

Источник бизнес-плана: <http://www.licinfo.com.ua/>