

# О Бизнес-плана:

## компания *Домашняя аптека*

### 1. Резюме для высшего руководства

План описывает маркетинговые и финансовые аспекты создания сети аптек на базе оптовой фармацевтической компании *Домашняя аптека*. Эта сеть будет представлять собой закрытое акционерное общество, принадлежащее двум акционерам – Алексею и Марине Нарышкиным. Компания планирует открытие десяти аптечных киосков. Маркетинговые исследования показали, что аптечные сети являются привлекательными для инвесторов и высокодоходными предприятиями.

- Стратегическая цель компании — получение прибыли за счет увеличения объема продаж, эффективной ценовой политики и снижения фиксированных издержек.
- Задача компании — удовлетворить спрос населения на лекарственные средства.
- Залог успеха — точный выбор ассортимента лекарственных средств, сплоченность коллектива, разумная эффективная политика и высокое качество обслуживания.
- Основной вид деятельности компании — продажа лекарств широкого ассортимента через оптовую базу и сеть аптечных киосков.
- Маркетинговое исследование показывает, что каналы сбыта лекарственных средств компании *Домашняя аптека* исчерпали свои возможности. В настоящее время в г. Энск действуют около 400 аптек и аптечных киосков. Большинство из них (около 300) ориентируются на снабжение с местных конкурирующих оптовых фармацевтических баз, а также централизованных оптовых баз аптечных сетей. Следовательно,

компании *Домашняя аптека* необходимо собственная система сбыта лекарств через аптечные киоски.

- Экономический анализ показывает, что оптимальным составом аптечной сети является 10 аптечных киосков.
- Изучение возможных сценариев развития событий показывает, что при неблагоприятных условиях увеличение объема продаж составит 10%, а при благоприятных условиях — 20%.

## 1.1. Цели

Для получения высокой прибыли компания *Домашняя аптека* должна достичь следующих целей.

- Обеспечить высокий товарооборот и снизить операционные издержки.
- Расширить ассортимент лекарственных средств и увеличить посещаемость аптек.
- Добиться оптовых скидок при закупках лекарств.

## 1.2. Миссия

Миссия компании *Домашняя аптека* — удовлетворить спрос населения на лекарственные средства, снизив дефицит, существующий на этом рынке.

- **Цель.** Сеть аптек, принадлежащих компании *Домашняя аптека* создается для увеличения товарооборота и расширения клиентской базы.
- **Концепция.** Увеличение клиентской базы компании *Домашняя аптека* должно быть достигнуто за счет разумной ценовой политики и широкого ассортимента лекарств. В настоящее время население испытывает недостаток в лекарствах. Это стимулирует высокий спрос и позволяет извлекать прибыль за счет относительно высоких цен.
- **Миссия.** В краткосрочной перспективе компания должна добиться устойчивого роста товарооборота сети аптечных киосков и

значительного расширения клиентской базы. В долгосрочной перспективе, после насыщения рынка и стабилизации клиентской базы, объем продаж будет обеспечен за счет специализации аптечных киосков.

- **Маркетинговый лозунг.** “Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые лекарства!”

### 1.3. Ключи к успеху

Ключи к успеху компании *Домашняя аптека* заключаются в следующем.

- Широкий ассортимент и высокое качество лекарств.
- Удобное расположение аптечных киосков в больницах и поликлиниках.
- Эффективная ценовая политика, основанная на оптовых закупках.
- Отличное качество обслуживания.
- Знание особенностей заболеваемости местного населения.
- Доверие клиентов.

### 1.4. Риски

- Колебания валютного курса.
- Изменения законодательства, регулирующего продажу лекарств.
- Инфляция.
- Острая конкуренция.

## 2. Краткое описание компании

Фармацевтическая компания *Домашняя аптека* создана пять лет назад и занимается оптовой торговлей лекарственными средствами.

- Компания *Домашняя аптека* является закрытым акционерным обществом, принадлежащим двум акционерам.
- Компании принадлежит оптовая фармацевтическая база.

- Руководство компании планирует открыть 10 аптечных киосков в больницах и поликлиниках г. Энска.

## 2.1. Владельцы компании

Компания *Домашняя аптека* является закрытым акционерным обществом. Ее акционерами являются Алексей и Марина Нарышкины. По мере развития компании в будущем она будет преобразована в открытое акционерное общество.

## 2.2. План создания аптечной сети

Цель создания аптечной сети — увеличение товарооборота компании. Для этого компания планирует открыть 10 аптечных киосков в больницах и поликлиниках г. Энска, подготовить компетентный персонал, внедрить компьютерные программы для сопровождения базы данных по лекарствам и провести рекламную кампанию.

- 1. Местоположение.** Размещение аптечных киосков в больницах и поликлиниках обеспечит высокую посещаемость и позволит увеличить объем продаж.
- 2. Ассортимент.** Учитывая недостаток лекарств, который испытывает население, компания планирует расширить ассортимент лекарственных средств и медицинских приборов.
- 3. Персонал.** Для обеспечения работы аптечных киосков компания планирует найм и подготовку продавцов. Они должны свободно ориентироваться в современном ассортименте лекарств, знать правила их применения и уметь подбирать замену и аналоги. Стимулирование работы сотрудников аптек будет достигнуто за счет возможности быстрого карьерного роста и увязывания роста зарплаты с увеличением товарооборота компании.
- 4. Компьютерное обеспечение.** Учитывая огромное количество лекарств, компания планирует внедрить компьютерное обеспечение. Кроме того, каждый киоск будет снабжен современным кассовым оборудованием.

**5. Рекламная компания.** Компания планирует провести рекламную кампанию в местных средствах массовой информации. Она должна сформировать у потенциальных клиентов благоприятный имидж компании и вызвать у них доверие.

**Таблица 1. Затраты на создание компании**

<b>Начальные затраты</b>	
Аренда помещений	3 750 000,00р.
Ремонт помещений	1 500 000,00р.
Холодильное оборудование	2 500 000,00р.
Торговое оборудование	1 750 000,00р.
Кассовое оборудование	750 000,00р.
Компьютеры	500 000,00р.
Программное обеспечение	437 500,00р.
Лицензии	500 000,00р.
Рекламная кампания	500 000,00р.
Обучение персонала	1 000 000,00р.
Прочие расходы	500 000,00р.
<b>Общие затраты</b>	<b>13 687 500,00р.</b>
<b>Активы</b>	
Денежные средства	5 350 000,00р.
Ценные бумаги	1 250 000,00р.
Дебиторская задолженность	1 370 000,00р.
Товарно-материальные запасы	4 500 000,00р.
Другие текущие активы	500 000,00р.
<b>Общие активы</b>	<b>12 970 000,00р.</b>
<b>Нехватка капитала для начала работы</b>	<b>-717 500,00р.</b>

### **2.3. Местоположение и возможности компании**

Компания *Домашняя аптека* планирует открыть сеть аптечных киосков.

- Аптечные киоски должны быть размещены в больницах и поликлиниках.
- Размер арендной платы составляет около 27% от общего объема затрат на создание компании.
- Средняя площадь аптечных киосков составляет примерно 60 кв. м.
- На один аптечный киоск приходится около 5000 потенциальных покупателей.

## 3. Услуги

Компания *Домашняя аптека* представляет собой оптовую фармацевтическую компанию. После открытия сети она будет владеть десятью аптечными киосками.

- Компания *Домашняя аптека* предлагает широкий ассортимент лекарств по относительно низким ценам.
- Для обслуживания клиентов компания планирует найм и обучение продавцов, которые в последующем должны качественно и компетентно обслуживать покупателей.
- Для повышения качества работы компания планирует внедрить современное кассовое, торговое, холодильное и компьютерное оборудование.

### 3.1. Описание услуг

Компания *Домашняя аптека* предлагает следующие виды услуг.

- **Продажа лекарств через оптовую базу.** Традиционным видом деятельности компании *Домашняя аптека* является продажа широкого ассортимента лекарств и медицинских приборов по относительно низким ценам. Оптовый характер закупок позволяет компании внедрять разнообразные системы скидок.
- **Продажа лекарств через сеть аптек.** Учитывая существующий дефицит лекарств и необходимость увеличения товарооборота, компания *Домашняя аптека* планирует открыть десять аптечных киосков широкого профиля.

### 3.2. Конкуренция

Конкуренцию фирме составляют пять групп компаний: классические аптеки, местная аптечная сеть, филиалы общенациональных аптечных сетей, оптовые фармацевтические базы и Internet-аптеки.

- **Классические аптеки.** Преимуществом традиционных аптек является стабильная база лояльных клиентов. Недостаток классических аптек также носит долговременный и устойчивый характер — дефицит современных лекарств, неквалифицированный персонал и высокие, постоянно растущие цены.
- **Местная аптечная сеть.** Аптечная сеть *Химфарм*, функционирующая в г. Энске, состоит из 35 аптечных киосков. Устойчивые связи с оптовыми поставщиками позволяют этой компании поддерживать относительно низкий уровень цен, а оптимальное размещение сети филиалов по территории города обеспечивает высокий уровень продаж. Недостатки компании являются типичными для всех сетей аптечных киосков — невысокая квалификация персонала и ориентация на дешевые заменители эффективных лекарств.
- **Филиалы общенациональных аптечных сетей.** В г. Энск работают филиалы нескольких общенациональных сетей: *37,3<sup>0</sup>*, *Доктор Айболит*, *Провизор* и *Фармапром*. Эти компании обладают высокой репутацией и широкими связями с оптовыми поставщиками, что позволяет им продавать товары с большими скидками. Недостатком общенациональных сетей является унифицированный ассортимент, не учитывающий местной специфики. Например, в районах с высокой концентрацией промышленного производства люди чаще болеют легочными заболеваниями. В то же время стандартизованный набор лекарств не учитывает этого обстоятельства.
- **Оптовые фармацевтические базы.** Помимо нашей компании, в г. Энск действуют еще две оптовые фармацевтические компании — *База № 1* и *Оптимум*. Эти компании проводят агрессивную ценовую политику, сбивая цены за счет продажи низкокачественных отечественных заменителей дорогих импортных лекарств. Руководство компаний *База № 1* и *Оптимум* поддерживают тесные деловые связи с

директорами местных аптек. Этот фактор сдерживает рост продаж компании *Домашняя аптека* и является дополнительным аргументом в пользу открытия собственных аптечных киосков.

- **Internet-аптеки.** Развитие этой разновидности аптек в г. Энск — дело относительно далекого будущего. Преимущество этого вида торговли лекарственными средствами заключается в низких операционных издержках, а недостаток — в низком доверии пользователей и стандартизации набора лекарств.

Компания *Домашняя аптека* владеет оптовой фармацевтической базой и планирует открыть 10 аптечных киосков в больницах и поликлиниках Энска. Для победы в конкурентной борьбе компания планирует организовать продажу лекарств с оптовой фармацевтической базы и через сеть аптечных киосков, а также извлечь преимущество из знания местной специфики заболеваемости и ориентации на качественное обслуживание клиентов компетентными продавцами. Для повышения производительности работы компания планирует внедрение современного торгового, кассового, холодильного и компьютерного оборудования.

### 3.3. Выпуск информационных материалов

Стремясь расширить свою рыночную долю, компания *Домашняя аптека* планирует провести рекламную кампанию.

- **Логотип и торговая марка.** Компания уже имеет логотип и торговую марку, которые хорошо известны в г. Энск. Следовательно, дополнительных затрат по этой статье расходов нести не придется.
- **Реклама в средствах массовой информации.** Для информирования потенциальных клиентов о новых аптечных киосках компания планирует разместить объявления в средствах массовой информации: газетах, в радиопередачах и на телевидении.
- **Справочная система.** Для обслуживания клиентов компания планирует использовать уже существующую справочную систему. Руководство



компания считает, что ее мощности вполне достаточно для обслуживания как существующей, так и будущей клиентской базы.

### **3.4. Технология**

На работу в аптечные киоски будут наниматься молодые и амбициозные сотрудники, имеющие медицинское или фармацевтическое образование. Торговля и хранение лекарств будет обеспечиваться с помощью современного кассового и холодильного оборудования, а ведение бухгалтерии и поддержка работы справочной системы будут поддерживаться компьютерами.

### **3.5. Будущие услуги**

В будущем компания планирует открыть несколько традиционных аптек, чтобы охватить сегмент рынка лекарств, отпускаемых по рецептам и требующих производства на месте.

## **4. Краткое описание рынка**

Ниже перечислены особенности фармацевтического рынка г. Энска.

- Главными конкурентами нашей компании на фармацевтическом рынке г. Энска являются местная сеть аптек и филиалы общенациональной сети.
- Местная сеть аптек ориентируется на дешевые и не очень качественные лекарства. Это фактор можно использовать для победы в конкурентной борьбе, предложив качественные лекарства по разумным ценам, используя оптовые скидки.
- Филиалы общенациональных аптечных сетей в г. Энск не учитывают специфику заболеваемости местного населения.
- Население постепенно стареет, доля пожилых людей увеличивается, молодые люди в большинстве ведут нездоровый образ жизни. В результате состояние здоровья населения постоянно ухудшается, а спрос на лекарства постоянно растет. В прошлом году объем целевого рынка увеличился на 35%.

## 4.1. Сегментация рынка

Общий объем продаж на фармацевтическом рынке г. Энска составляет 8 млн. руб. в день (в среднем для обеспечения самокупаемости одна аптека должна обеспечить как минимум 20 тыс. руб. в день). Следовательно, общий годовой объем рынка составляет  $400 \times 20\,000 \times 300 = 2$  млрд. 400 млн. руб. Сегментация рынка осуществляется по следующим характеристикам.

- **Оптовые продажи.** В настоящее время доля объема продаж через оптовые базы составляет 25%. Основными покупателями на этом сектор являются мелкие аптечные киоски и отдельные потребители.
- **Розничные продажи.** Доля этого сектора рынка составляет примерно 75%. Основными потребителями на этом секторе являются индивидуальные покупатели.

**Таблица 2. Анализ целевого рынка**

Анализ рынка			
Рыночные сегменты	2007	2008	2009
Оптовые продажи	600 000 000,00р.	750 000 000,00р.	1 000 000 000,00р.
Розничные продажи	1 800 000 000,00р.	2 250 000 000,00р.	3 000 000 000,00р.
<b>Всего</b>	<b>2 400 000 000,00р.</b>	<b>3 000 000 000,00р.</b>	<b>4 000 000 000,00р.</b>

## 4.2. Стратегия сегментации целевого рынка

Выбор позиции на рынке диктуется необходимостью расширения каналов сбыта. В настоящее время компания *Домашняя аптека* использует только оптовый канал, продавая партии лекарств местным аптекам. В дальнейшем, открыв собственную сеть аптечных киосков, компания *Домашняя аптека* расширит свое присутствие на розничной рынке.

### 4.2.1. Потребности рынка

На рынке осуществляется постоянный дефицит лекарств. Старение населения и невысокий уровень его здоровья стимулируют постоянно повышающийся спрос на лекарства.

#### 4.2.2. Тенденции рынка

На целевом рынке выделяются три основных тенденции.

- *Тенденция 1 (наиболее важная)*. Старение населения и ухудшение его здоровья (в прошлом году спрос на лекарства вырос на 35%).
- *Тенденция 2 (средней важности)*. Уровень потребления лекарств все еще не достигает мирового (60 долл. по сравнению с 250 долл. в западных странах).
- *Тенденция 3 (наименьшей важности)*. Переориентация покупателей на более качественные и дорогие лекарства (среднем на 3% в год).

#### 4.3. Состояние индустрии

Фармацевтический рынок Энска переживает период бурного развития. Количество аптек увеличивается в среднем на 20 в год. Наряду с этим необходимо отметить следующее.

- Персонал подавляющего большинства аптек не отличается высоким профессионализмом: в них работают либо пожилые сотрудники, плохо ориентирующиеся в потоке современных лекарств, либо молодые неопытные продавцы. Это открывает перед компанией *Домашняя аптека* возможности для победы в конкурентной борьбе за счет найма высококвалифицированных сотрудников и повышения качества обслуживания клиентов.
- Клиентская база аптек отличается высоким консерватизмом и лояльностью. Однако в последнее время наблюдается постоянно усиливающаяся тенденция к переходу клиентов на более дорогие и качественные лекарства.
- Главные конкуренты (оптовые компании и сети аптек) торгуют стандартным набором относительно дешевых и не очень эффективных лекарств. Проведя грамотную рекламную кампанию и подчеркнув преимущества аптечной сети, торгующей качественными и

эффективными препаратами по разумной цене, компания *Домашняя аптека* может занять выгодную позицию на рынке.

Итак, на фармацевтическом рынке существует много возможностей. Правильная маркетинговая стратегия может привести компанию *Домашняя аптека* к успеху.

#### 4.3.1. Участники рынка

Анализ рынка позволил выявить следующих основных конкурентов.

- **Классические аптеки.** Традиционные аптеки пользуются доверием постоянных клиентов, однако испытывают недостаток современных лекарств, не способны материально заинтересовать сотрудников и не справляются с ростом цен на лекарства.
- **Местная аптечная сеть.** Характерной особенностью компании *Химфарм*, владеющей 35 аптечными киосками, являются крепкие связи с поставщиками и возможность организовывать дисконтные продажи. Основные недостатки компании — нехватка опытных провизоров и ориентация на низкокачественные лекарства.
- **Филиалы общенациональных аптечных сетей.** Филиалы межрегиональных сетей *37,3<sup>0</sup>*, *Доктор Айболит*, *Провизор* и *Фармапром* используют торговую марку материнских компаний и пользуются выгодами оптовых поставок. Недостаток этих компаний заключается в стандартизованном ассортименте, не учитывающем местной специфики.
- **Оптовые фармацевтические базы.** Конкурирующие оптовые компании поддерживают низкие цены на низкокачественные лекарства. Это приносит им большую прибыль. Однако новая тенденция, заключающаяся в переходе клиентов на более эффективные и дорогие лекарства, в ближайшем будущем должна ослабить их позиции на рынке.

- **Internet-аптеки.** Эти компании лишь проходят стадию становления и пока не способны стать основными игроками на рынке.

Таким образом, несмотря на то что в Энске существует довольно насыщенный фармацевтический рынок, компания *Домашняя аптека* имеет большие возможности развития, если сможет правильно использовать два важных преимущества: знание структуры заболеваемости местного населения и тенденцию к переходу на более дорогие лекарства.

#### **4.3.2. Основные конкуренты и поведение клиентов**

Исследование рынка показывает, что конкурирующие аптеки в большинстве своем торгуют стандартным набором недорогих лекарств. Каждая аптека имеет свой контингент лояльных покупателей. Однако с учетом появившейся тенденции к переходу на дорогие и эффективные лекарства, открылась возможность перераспределения клиентов между аптеками и аптечными сетями. Используя правильную маркетинговую стратегию, компания *Домашняя аптека* может увеличить базу клиентов и существенно увеличить объем продаж.

## **5. Стратегия и реализация**

Задача компании *Домашняя аптека* — увеличение товарооборота. Для достижения поставленной цели компания планирует использовать две основные стратегии продвижения на рынок: реклама в средствах массовой информации, а также сетевой маркетинг и устная реклама.

### **5.1. Стратегия**

Компания планирует реализовать следующие стратегии маркетинга.

- *Стратегия 1. Реклама в традиционных средствах массовой информации.* Для информирования людей об открытии аптечных киосков компания планирует размещать объявления в рекламных справочниках, в газетах, на радио и телевидении.
- *Стратегия 2. Сетевой маркетинг и устная реклама.* Удовлетворяя потребности покупателей в эффективных лекарствах по разумной цене,

компания будет стимулировать их к устной рекламе и привлечению новых клиентов.

## 5.2. Предложение

Компания *Домашняя аптека* предлагает населению г. Энска эффективные лекарства по разумной цене.

## 5.3. Конкурентное преимущество

Конкурентное преимущество компании *Домашняя аптека* заключается в знании особенностей местного рынка, доступе в оптовому рынку лекарств и высоком профессионализме персонала. Современные тенденции фармацевтического рынка — старение население и повышение спроса на эффективные, но относительно дорогие лекарства — способствуют успеху компании.

## 5.4. Маркетинговая стратегия

В основе комплекса маркетинга лежат традиционные методы продвижения на рынок.

### 5.4.1. Позиционирование

Компания *Домашняя аптека* владеет оптовой фармацевтической базой и планирует открыть десять аптечных киосков. Таким образом, она занимает прочное место на оптовом рынке и начинает борьбу за долю розничного рынка.

### 5.4.2. Себестоимость

Данные о себестоимости товаров и услуг приведены в табл. 3.

**Таблица 3. Себестоимость товаров и услуг**

Себестоимость			
Товар	2007	2008	2009
Продажи лекарств со склада	50 000,00р.	70 000,00р.	90 000,00р.
Продажи лекарств в сети аптек	100 000,00р.	120 000,00р.	150 000,00р.
Выполнение заказов	50 000,00р.	70 000,00р.	90 000,00р.
<b>Общая себестоимость</b>	<b>200 000,00р.</b>	<b>260 000,00р.</b>	<b>330 000,00р.</b>

### 5.4.3. Ценообразование

Стратегия ценообразования компании *Домашняя аптека* заключается в оптимизации соотношения цена/качество.

- **Средняя стоимость покупки со склада.** Средняя стоимость покупки — 800 руб.
- **Средняя стоимость покупки в аптеке.** Средняя стоимость покупки — 1200 руб.

### 5.4.4. Стратегия продвижения

Стратегия продвижения компании *Домашняя аптека* направлена на расширение базы клиентов. Компания планирует привлекать новых клиентов в аптечные киоски, стараясь полностью удовлетворять их запросы и распространять информацию среди своих знакомых. Для рекламы будут использоваться средства массовой информации.

### 5.4.5. Программы маркетинга

Основная маркетинговая программа компании *Домашняя аптека* сводится к интенсивному использованию следующих приемов.

- *Сетевой маркетинг и устная реклама* — удовлетворение запросов существующих клиентов и привлечение новых.
- *Реклама в традиционных средствах массовой* для информирования потенциальных клиентов о размещении и ассортименте аптечных киосков.

## 5.5. Стратегия продаж

Компания *Домашняя аптека* старается полностью удовлетворить потребности клиентов, которые отличаются консервативностью и лояльностью.

- Прогноз продаж основан на данных, опубликованных в открытых источниках и отчетах маркетинговых фирм.

- Программы продаж основаны на общих принципах маркетинга и знании структуры заболеваемости населения в г. Энск.

### 5.5.1. Прогноз продаж

Прогноз ежемесячных продаж приводится в табл. 4.

**Таблица 4. План продаж**

План продаж			
	2007	2008	2009
Продажи лекарств со склада	2 500 000,00р.	3 000 000,00р.	3 500 000,00р.
Продажи лекарств в сети аптек	3 500 000,00р.	5 000 000,00р.	7 000 000,00р.
Выполнение заказов	1 500 000,00р.	3 000 000,00р.	4 500 000,00р.
<b>Совокупный объем продаж</b>	<b>7 500 000,00р.</b>	<b>11 000 000,00р.</b>	<b>15 000 000,00р.</b>
Затраты на продажи			
	2007	2008	2009
Продажи лекарств со склада	250 000,00р.	350 000,00р.	450 000,00р.
Продажи лекарств в сети аптек	250 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.
Выполнение заказов	500 000,00р.	500 000,00р.	500 000,00р.
<b>Общие затраты на продажи</b>	<b>1 000 000,00р.</b>	<b>1 150 000,00р.</b>	<b>1 350 000,00р.</b>

### 5.6. Календарный план

Мероприятия и контрольные отметки бизнес-плана указаны в табл. 5.

Ответственность за выполнение плана возложена на Алексея Нарышкина.

**Таблица 5. Контрольные отметки**

Контрольные отметки	План					
		Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел
Маркетинговое исследование		1.09.2007	1.10.2007	200 000	Нарышкин	
Обучение персонала		1.10.2007	1.01.2008	1 000 000	Нарышкин	
Ремонт помещений		1.10.2007	1.01.2008	1 500 000	Нарышкин	
Приобретение и установка оборудования		1.01.2008	1.02.2008	5 500 000	Нарышкин	
Рекламная кампания		1.09.2008	1.01.2008	500 000	Нарышкин	
Подготовка к открытию		1.01.2008	1.02.2008	400 000	Нарышкин	
Проверка всех систем		15.9.2008	1.10.2008	120 000	Нарышкин	
Открытие аптечных киосков		1.02.2008	1.3.2008	750 000	Нарышкин	
Всего, руб.				9 970 000		

## 6. Резюме менеджмента

Основными акционерами компании *Домашняя аптека* являются Алексей и Марина Нарышкина.



## 6.1. Организационная структура

В компании предусмотрены два подразделения: административный отдел (кадры и бухгалтерия) и отдел продаж. Штат компании будет состоять из 23 постоянных сотрудников: директора аптеки и провизора в каждой из 10 аптек, а также президента компании, главного бухгалтера и главного фармацевта. Директором аптеки будет работать Алексей Нарышкин, а главным фармацевтом — Марина Нарышкина.

**Таблица 6. Штатное расписание**

Штатное расписание			
	2007	2008	2009
	Затраты на штат	Затраты на штат	Затраты на штат
Президент компании	30 000,00р.	40 000,00р.	60 000,00р.
Главный фармацевт	30 000,00р.	40 000,00р.	60 000,00р.
Главный бухгалтер	15 000,00р.	20 000,00р.	60 000,00р.
Директор аптеки	200 000,00р.	250 000,00р.	400 000,00р.
Провизор	150 000,00р.	200 000,00р.	300 000,00р.
<b>Всего:</b>	<b>425 000,00р.</b>	<b>550 000,00р.</b>	<b>880 000,00р.</b>

## 6.2. Менеджмент

Алексей Нарышкин: президент компании.

Алексей Нарышкин закончил Энский химико-технологический институт и более 20 лет работал фармацевтом в государственных аптеках. За годы работы Алексей приобрел большой опыт и широкие связи среди профессионалов.

Марина Нарышкина: вице-президент компании.

Марина Нарышкина закончила лечебный факультет Энского медицинского института и более 15 лет работала в центральной поликлинике города. Марина прекрасно знает структуру заболеваемости в городе и обладает превосходными знаниями в медицине.

## 7. Финансовый план

- Планируется быстрый рост доходов и расширение клиентской базы компании.

- Остаточная прибыль будут инвестироваться в расширение компании (оборудование новых аптечных киосков).

## 7.1. Плановый баланс

Плановый баланс продемонстрирован в табл. 7.

**Таблица 7. Плановый баланс**

<b>Плановый баланс</b>				
<b>Активы</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Изменение в значении</b>
Денежные средства	5 350 000,00р.	6 700 000,00р.	9 500 000,00р.	4 150 000,00р.
Ценные бумаги	1 250 000,00р.	1 500 000,00р.	2 500 000,00р.	1 250 000,00р.
Дебиторская задолженность	1 370 000,00р.	2 400 000,00р.	5 800 000,00р.	4 430 000,00р.
Товарно-материальные запасы	4 500 000,00р.	5 700 000,00р.	7 500 000,00р.	3 000 000,00р.
Другие текущие активы	500 000,00р.	750 000,00р.	1 000 000,00р.	500 000,00р.
<b>Общие текущие активы</b>	<b>12 970 000,00р.</b>	<b>17 050 000,00р.</b>	<b>26 300 000,00р.</b>	
Недвижимость и оборудование	750 000,00р.	900 000,00р.	1 500 000,00р.	750 000,00р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	300 000,00р.	400 000,00р.	500 000,00р.	200 000,00р.
<b>Чистая недвижимость и оборудование</b>	<b>450 000,00р.</b>	<b>500 000,00р.</b>	<b>1 000 000,00р.</b>	<b>550 000,00р.</b>
Нематериальные активы	1 440 000,00р.	2 329 095,00р.	3 179 095,00р.	1 739 095,00р.
Другие активы	100 000,00р.	370 000,00р.	420 000,00р.	320 000,00р.
<b>Общие активы</b>	<b>14 960 000,00р.</b>	<b>20 250 000,00р.</b>	<b>30 900 000,00р.</b>	<b>15 940 000,00р.</b>
<b>Обязательства и капитал акционеров</b>				
Краткосрочные обязательства	2 700 000,00р.	2 800 000,00р.	3 900 000,00р.	1 200 000,00р.
Кредиторская задолженность	2 200 000,00р.	2 400 000,00р.	2 800 000,00р.	600 000,00р.
Налог на прибыль к уплате	400 000,00р.	600 000,00р.	800 000,00р.	400 000,00р.
Начисленные расходы	400 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.	200 000,00р.
Другие текущие обязательства	250 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.	150 000,00р.

<b>Общие текущие обязательства</b>	<b>5 950 000,00р.</b>	<b>6 600 000,00р.</b>	<b>8 500 000,00р.</b>	
Долгосрочные обязательства	2 600 000,00р.	2 700 000,00р.	2 800 000,00р.	200 000,00р.
Другие долгосрочные обязательства	500 000,00р.	750 000,00р.	950 000,00р.	450 000,00р.
<b>Общие обязательства</b>	<b>9 050 000,00р.</b>	<b>3 450 000,00р.</b>	<b>3 750 000,00р.</b>	
Обычные акции	4 000 000,00р.	6 000 000,00р.	10 000 000,00р.	6 000 000,00р.
Займы	1 910 000,00р.	4 200 000,00р.	8 650 000,00р.	6 740 000,00р.
<b>Общий капитал акционеров</b>	<b>5 910 000,00р.</b>	<b>10 200 000,00р.</b>	<b>18 650 000,00р.</b>	<b>12 740 000,00р.</b>
<b>Общие обязательства и капитал акционеров</b>	<b>14 960 000,00р.</b>	<b>20 250 000,00р.</b>	<b>30 900 000,00р.</b>	<b>15 940 000,00р.</b>

## 7.2. Прогноз прибылей и убытков

В следующем году компания ожидает значительного увеличения доходности благодаря притоку новых клиентов.

### Таблица 8. План прибылей и убытков

План прибылей и убытков			
	2007	2008	2009
Чистая выручка от реализации продукции	7 500 000,00р.	11 000 000,00р.	15 000 000,00р.
Себестоимость реализованной продукции	200 000,00р.	260 000,00р.	330 000,00р.
<b>Валовая прибыль</b>	<b>7 300 000,00р.</b>	<b>10 740 000,00р.</b>	<b>14 670 000,00р.</b>
Общие расходы	1 425 000,00р.	1 700 000,00р.	2 230 000,00р.
Амортизация	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.
Общие операционные расходы	1 445 000,00р.	1 730 000,00р.	2 270 000,00р.
<b>Операционная прибыль</b>	<b>5 855 000,00р.</b>	<b>9 010 000,00р.</b>	<b>12 400 000,00р.</b>
Расходы на уплату процентов	735 000,00р.	780 000,00р.	1 005 000,00р.
Другие неоперационные расходы	20 000,00р.	40 000,00р.	20 000,00р.
Общие неоперационные расходы	755 000,00р.	820 000,00р.	1 025 000,00р.
<b>Прибыль до уплаты налога на прибыль</b>	<b>5 100 000,00р.</b>	<b>8 190 000,00р.</b>	<b>11 375 000,00р.</b>
Налог на прибыль	2 190 000,00р.	3 222 000,00р.	4 401 000,00р.
<b>Чистая прибыль</b>	<b>2 910 000,00р.</b>	<b>4 968 000,00р.</b>	<b>6 974 000,00р.</b>

## 7.3. Денежные потоки

План движения денежных потоков представлен в табл. 9.

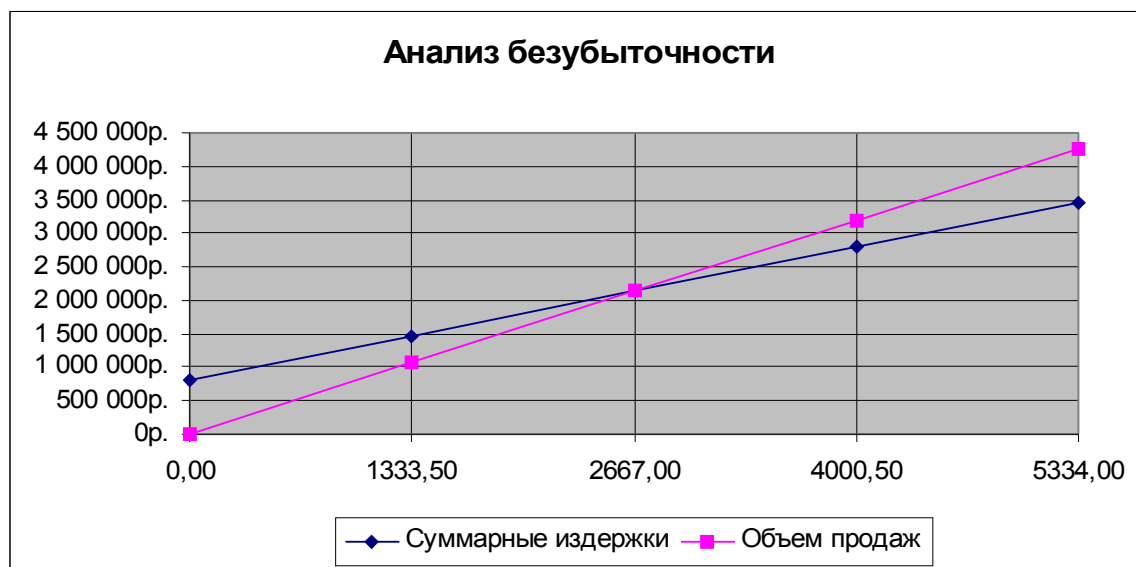
### Таблица 9. План движения денежных потоков

Денежные потоки от операционной деятельности	
Чистая прибыль	6 974 000,00р.

<i>Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:</i>	
Амортизация	40 000,00р.
<i>Изменения в активах и обязательствах</i>	
Увеличение дебиторской задолженности	4 430 000,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	3 000 000,00р.
Увеличение кредиторской задолженности	600 000,00р.
Изменение других активов	320 000,00р.
<b>Чистый денежный поток от операционной деятельности</b>	<b>15 364 000,00р.</b>
<b>Денежные потоки от инвестиционной деятельности</b>	
Капитальные затраты	700 000,00р.
Покупка ценных бумаг	200 000,00р.
Другое	0,00р.
<b>Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности</b>	<b>900 000,00р.</b>
<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>	
Чистое увеличение долгосрочных займов	1 500 000,00р.
Выплаченные дивиденды	0,00р.
<b>Чистый денежный поток от финансовой деятельности</b>	<b>1 500 000,00р.</b>
<b>Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств</b>	<b>17 764 000,00р.</b>
Денежные средства в начале плана	5 350 000,00р.
Денежные средства в конце плана	9 500 000,00р.

## 7.4. Анализ безубыточности

Результаты анализа обеспечивающие безубыточности приведены в табл. 10.



**Таблица 10. Анализ безубыточности**

<b>Анализ безубыточности</b>	
Безубыточный объем продаж, шт.	2 667
Безубыточный объем продаж, руб.	2 133 334р.
<b>Предположения:</b>	
Отпускная цена	800,00р.
Переменные затраты	500,00р.

Фиксированные затраты	800 000,00р.
-----------------------	--------------

## 7.5. Финансовые показатели

Финансовые показатели перечислены в табл. 11.

**Таблица 1.11. Основные показатели**

Название	Как считать	Результат
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/Общий капитал акционеров	37,39%
Рентабельность продаж	Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	46,49%
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы	22,57%
Валовая маржа	Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	97,80%
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года	0,03
Средний период инкассирования	(Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)*365	141,13
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)*365	3 096,97
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование	15,00
Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы	12,14%
Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства	3,09
Коэффициент мгновенной ликвидности ("кислотный тест")	(Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства	2,21

**Источник бизнес-плана:** <http://www.licinfo.com.ua/ru/biznes-plan-seti-aptek.html>