

# Пример бизнес-плана: компания *Фарма-Д*

## 1. Резюме для высшего руководства

В настоящее время компания *Фарма-Д* проходит этап формирования. Она будет представлять собой общество с ограниченной ответственностью, принадлежащее трем акционерам – Андрею Лебедеву, Сергею Волкову и Петру Жукову. Компания будет владеть аптекой, специализирующейся на торговле лекарствами и медицинской продукцией для больных сахарным диабетом. Предлагаемый план создания аптеки описывает предназначение и задачи компании, пути достижения поставленных целей, а также содержит основные финансовые показатели ее предполагаемой деятельности.

- Целью компании является получение прибыли благодаря быстрому росту объема продаж, высокому качеству обслуживания и низким производственным затратам.
- Задача компании — предоставлять качественные и эффективные лекарства, травы и биологические добавки для больных сахарным диабетом.
- Залогом успеха компании является правильный маркетинг, коллективизм сотрудников, высокое качество обслуживания и конкурентоспособные цены.
- Основным видом деятельности компании является продажа лекарств и другой медицинской продукции (биологически активных добавок, трав, а также медицинских приборов) для больных сахарным диабетом.
- Местный рынок аптек представляет собой устоявшуюся среду, в которой практически все ниши заняты. Однако быстрый рост

количества больных сахарным диабетом, к сожалению, является фактором, стимулирующим повышенный спрос на специальные лекарства и приборы (например, измерители концентрации сахара в крови). Это открывает перед новой компанией возможность занять выгодную позицию в специализированном секторе.

- Ориентировочный финансовый анализ деятельности предполагаемого предприятия подтверждает благоприятные прогнозы. Основными факторами, способствующими успеху компании, является высокий спрос, большой опыт работы персонала и конкурентоспособные цены.

## 1.1. Цели

Целью компании *Фарма-Д* является получение прибыли. Для этого необходимо обеспечить следующее.

- Достичь быстрых темпов роста прибыли и минимизировать производственные затраты.
- За короткое время обеспечить большой объем продаж за счет расширения ассортимента лекарств.
- Заслужить репутацию надежного поставщика качественных лекарств и получить доверие покупателей.

## 1.2. Миссия

Миссия компании *Фарма-Д* заключается в оказании фармацевтической помощи больных сахарным диабетом.

- **Цель.** Компания *Фарма-Д* создается для того, чтобы снабжать лекарствами и медицинскими приборами больных сахарным диабетом.
- **Концепция.** Высокое качество лекарств, отличная подготовка кадров и внимательное отношение к обслуживанию пациентов должно создать

широкую и устойчивую клиентскую базу компании *Фарма-Д*. Высокий спрос и широкая клиентская база должны принести большую прибыль.

- **Миссия.** Краткосрочная перспектива компании заключается в интенсивном развитии компании и активном расширении клиентской базы. В долгосрочной перспективе клиентская база будет стабилизирована, а объем продаж будет стимулироваться повышенным качеством продукции.
- **Маркетинговый лозунг.** “Мы не настолько здоровы, чтобы лечиться дешевыми лекарствами!”

### 1.3. Ключи к успеху

Ключи к успеху компании *Фарма-Д* заключаются в следующем.

- Высокое качество лекарств и медицинских приборов.
- Повышенная ответственность (быстрая и компетентная помощь, внимательно отношение к клиентам).
- Качество обслуживания (клиент должен получить не только лекарство, но и совет по его применению или замещающий продукт).
- Репутация (доверие со стороны клиентов, поддержанное отличным обслуживанием и высоким качеством лекарств).

### 1.4. Риски

- Колебания валютного курса, влияющие на стоимость импортных лекарств.
- Изменения законодательства, регулирующего продажу лекарств.
- Ограниченные наличные средства.
- Острая конкуренция.

## 2. Краткое описание компании

Компания *Фарма-Д* является новой фармацевтической компанией, занимающейся розничной торговлей лекарствами от сахарного диабета и сопутствующими медицинскими приборами.

- Компания *Фарма-Д* является обществом с ограниченной ответственностью, принадлежащих трем акционерам.
- Компании будет принадлежать специализированная аптека, торгующая лекарствами и медицинскими приборами для больных сахарным диабетом.
- Предполагается, что аптека будет арендовать помещение в центральной поликлинике г. Энска.

### 2.1. Владельцы компании

Компания *Фарма-Д* является обществом с ограниченной ответственностью. Ее акционерами являются Андрей Лебедев, Сергей Волков и Петр Жуков. В будущем возможно ее преобразование в открытое акционерное общество, владеющее сетью аптек.

### 2.2. План создания компании

План создания компании нацелен на быстрое расширение клиентской базы и рост объемов продаж. Для этого компания планирует открыть аптеку в помещении центральной поликлинике г. Энска, подготовить компетентный персонал, организовать справочную телефонную службу, внедрить компьютерные программы для сопровождения базы данных по лекарствам и провести массированную рекламную кампанию.

1. **Местоположение.** Размещение аптеки в оживленном месте — центральной поликлинике г. Энска — позволит повысить посещаемость и будет способствовать созданию и быстрому расширению клиентской базы.

- 2. Персонал.** При открытии аптеки ее владельцы планируют набирать молодых специалистов и готовить их самостоятельно. Сотрудники аптеки должны хорошо знать ассортимент лекарств, свободно ориентироваться в нем и быть способными дать квалифицированный совет. Руководство компании собирается повышать заинтересованность кадров в работе, гарантируя им карьерный рост. У сотрудников аптеки не будет никаких ограничений при продвижении по службе, кроме достижений в работе и степени компетентности. Важным аспектом является также спокойная и доброжелательная атмосфера в коллективе, обеспечивающая высокую производительность труда. При подборе персонала руководство компании планирует учитывать фактор психологической совместимости персонала. Кроме того, заинтересованность сотрудников будет стимулироваться постоянным ростом зарплаты, темпы которой будут составлять примерно 100% за три года.
- 3. Справочная служба.** Для создания справочной телефонной службы компания планирует приобрести мини-АТС и сервер для ведения базы данных. Эти затраты окупятся за счет расширения клиентской базы и роста объемов продаж.
- 4. Компьютерная программа.** Качественное компьютерное информационное сопровождение является неотъемлемым атрибутом любой хорошей аптеки. В настоящее время невозможно представить себе качественную работу фармацевтической компании без учета многих тысяч наименований разнообразных лекарств и их аналогов.
- 5. Рекламная компания.** Для создания и расширения клиентской базы необходимо провести массированную рекламную кампанию, в ходе которой потенциальные посетители аптеки могут узнать о ее существовании, предназначении и отличительных особенностях. В результате у потенциальных клиентов должно сформироваться твердое

убеждение, что наша аптека торгует только высококачественными лекарствами по конкурентоспособным ценам.

**Таблица 1. Затраты на создание компании**

Начальные затраты	
Аренда помещения	250 000,00р.
Ремонт помещения	300 000,00р.
Холодильное оборудование	250 000,00р.
Торговое оборудование	300 000,00р.
Кассовое оборудование	62 500,00р.
Компьютеры	100 000,00р.
Программное обеспечение	87 500,00р.
Лицензии	137 500,00р.
Рекламная кампания	300 000,00р.
Обучение персонала	200 000,00р.
Прочие расходы	100 000,00р.
<b>Общие затраты</b>	<b>2 087 500,00р.</b>
Активы	
Денежные средства	450 000,00р.
Ценные бумаги	350 000,00р.
Дебиторская задолженность	250 000,00р.
Товарно-материальные запасы	650 000,00р.
Другие текущие активы	200 000,00р.
<b>Общие активы</b>	<b>1 900 000,00р.</b>
<b>Нехватка капитала для начала работы</b>	<b>-187 500,00р.</b>

### 2.3. Местоположение и возможности компании

Компания *Фарма-Д* представляет собой аптеку, расположенную в центральной поликлинике.

- Выбор помещения диктуется необходимостью разместить аптеку в оживленном месте.

- Размер арендной платы составляет около 30% от общего объема затрат на создание компании.
- Площадь аптеки составляет примерно 100 кв. м.
- За один день аптека способна обслужить более 150 посетителей с оборотом 20–25 тыс. руб.

### 3. Услуги

Компания *Фарма-Д* предлагает клиентам высококачественные лекарства от сахарного диабета, травы и биологически активные добавки, а также медицинские приборы для измерения концентрации сахара в крови.

- Компания *Фарма-Д* предлагает три вида услуг: продажу лекарств, справки относительно наличия лекарств и способа их употребления, а также прием заказов.
- Конкуренцию фирме составляют пять групп компаний: классические аптеки, местная аптечная сеть, общенациональная аптечная сеть, оптовые фармацевтические базы и Internet-аптеки.
- Обслуживание клиентов будет осуществляться квалифицированным и доброжелательным персоналом, глубоко мотивированным на достижение высоких показателей.
- Чрезвычайно важным является внедрение современных технологий, основанных на мощном аппаратном обеспечении (сервер и мини-АТС) и высокопроизводительном программном обеспечении.

#### 3.1. Описание услуг

Компания *Фарма-Д* предлагает следующие виды услуг.

- **Продажа лекарств.** Аптека *Фарма-Д* будет продавать лекарства от сахарного диабета, травы и биологически активные добавки, а также медицинские приборы для контроля уровня сахара в крови.

- **Справочная система.** Этот вид услуг является традиционным для классических аптек. Особенность справочной системы *Фарма-Д* заключается в ее специальном характере, ориентированном на лекарства от сахарного диабета и способы их употребления, а также на консультирование больных относительно способов их применения, диеты и образа жизни.
- **Прием заказов.** Некоторые лекарства (отдельные виды инсулина и сахароснижающих лекарств) относятся к разряду дефицитных. Для удовлетворения спроса своих клиентов компания *Фарма-Д* планирует организовать предварительный прием заказов и обеспечить их своевременное выполнение.

### 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.** Сильной стороной классических аптек является их давно установившийся ассортимент лекарств, пользующихся наибольшим спросом, а также устоявшаяся база клиентов. К слабым сторонам относится дефицит специализированных лекарств, отсутствие поддержки клиентов, нуждающихся в профессиональном совете, а также высокие цены на импортные препараты.
- **Местная аптечная сеть.** Аптечная сеть *Химфарм*, функционирующая в г. Энске, пользуется заслуженной популярностью. Ее преимущество заключается в относительно низких ценах благодаря крупным оптовым закупкам, а также в распространенности филиалов по всей территории города. К недостаткам следует отнести недостаточно высокую квалификацию персонала, часто состоящего из молодых начинающих



продавцов, еще не имеющих профессиональной подготовки, а также отсутствие специализированной справочной системы.

- **Филиалы общенациональных аптечных сетей.** В г. Энск работают филиалы нескольких общенациональных сетей: *37,3<sup>0</sup>*, *Доктор Айболит*, *Провизор* и *Фармапром*. Эти филиалы часто организуют дисконтные распродажи, используя возможность совершать крупные оптовые закупки в общенациональном масштабе. В то же время они торгуют стандартным ассортиментом лекарств и не специализируются на узких секторах фармацевтического рынка, требующих особой подготовки.
- **Оптовые фармацевтические базы.** Основными игроками на рынке оптовых продаж лекарственных средств являются три компании: *Фарма-Сеть*, *База № 1* и *Оптимум*. Компании *База № 1* и *Оптимум* поддерживают относительно низкий уровень цен, ориентируясь только на дешевые лекарства и продают их по договорам с местными аптеками. Компания *Фарма-Сеть* торгует более качественными лекарствами, но для поддержания достаточно высокой рентабельности ей требуется собственная сеть сбыта, поскольку местные аптеки ориентируются на компании *База № 1* и *Оптимум*.
- **Internet-аптеки.** Этот вид аптек еще не получил широкого распространения в г. Энск из-за невысокой насыщенности компьютерами. Однако в будущем этот вид торговли может составить серьезную конкуренцию компании *Фарма-Д*, благодаря низким затратам на организацию торговли (отсутствие многочисленного персонала, возможность экономии на аренде складских помещений и невысоким накладным расходам). В то же время безличный характер торговли через Internet не вызывает большого доверия у потенциальных клиентов и еще долгое время будет сдерживающим фактором.

Компания *Фарма-Д* относится к числу специализированных фирм, осваивающих узкие ниши фармацевтического рынка. Основная причина, стимулирующая рост клиентской базы — высокое качество лекарств, внимательное и квалифицированное обслуживание, отличная репутация компании и конкурентоспособные цены, обеспечивающие разумное соотношение цена/качество.

### 3.3. Выпуск информационных материалов

Продвигаясь на рынок, компания *Фарма-Д* планирует провести массированную рекламную кампанию.

- **Логотип и торговая марка.** В первую очередь компания планирует обратиться к специализированной фирме и заказать запоминающийся логотип и торговую марку, отличающие ее от конкурентов.
- **Реклама в средствах массовой информации.** Компания планирует разместить большое количество рекламных объявлений в средствах массовой информации: газетах, в радиопередачах и на телевидении.
- **Web-сайт.** Важным фактором популярности компании является собственный Web-сайт, обеспечивающий обратную связь с клиентами.
- **Справочная система.** Работу справочной системы будут обеспечивать квалифицированные специалисты—эндокринологи и фармацевты, способные дать компетентный совет, касающийся способа применения лекарств, диеты и образа жизни больных.

### 3.4. Технология

Основными сотрудниками компании будут опытные фармацевты и эндокринологи, а также компьютерные специалисты, обеспечивающие работу справочной системы, бухгалтерии и офиса. Чрезвычайно важно, чтобы персонал обладал высокой квалификацией и был компетентным во всех вопросах фармакологии, эндокринологии и современных компьютерных

технологий. Для обеспечения обратной связи с клиентами и ускорения выполнения их заказов постоянно совершенствовать и обновлять компьютерную базу компании, а также снабдить аптеку современными средствами связи.

### 3.5. Будущие услуги

В будущем, по мере расширения клиентской базы, компания планирует преобразоваться в сеть аптек на основе франчайзинга и распространить свое влияние на более широкий сегмент рынка.

## 4. Краткое описание рынка

Компания *Фарма-Д* планирует работу на местном фармацевтическом рынке г. Энск, который характеризуется следующими особенностями.

- Основными игроками фармацевтического рынка являются классические аптеки и местная сеть аптек, имеющие устоявшиеся клиентские базы.
- Устоявшиеся клиентские базы основным конкурентов не имеют специализированного характера.
- Основные фармацевтические компании, действующие на рынке г. Энск, торгуют наиболее распространенными лекарствами, не специализируясь на определенных сегментах рынка.
- Объем целевого рынка быстро растет, поскольку количество больных сахарным диабетом, составляющих 4–5% населения г. Энск, постоянно увеличивается. Темпы его роста составляют от 5 до 7 процентов в год. Учитывая, что население г. Энск составляет 1 млн. человек, примерное количество людей, страдающих сахарным диабетом достигает 40–50 тыс. чел., причем каждый год это число будет увеличиваться на 1600–2000 чел.

### 4.1. Сегментация рынка

Сегментация рынка осуществляется по следующим характеристикам.

- **Больные, страдающие инсулинозависимым диабетом (1-го типа).** Объем этого сектора рынка составляет примерно 15–20% всех больных сахарным диабетом, т.е. 7500–10000 чел. Для этих людей жизненно важным лекарством является инсулин.
- **Больные, страдающие инсулинонезависимым диабетом (2-го типа).** Объем этого сектора рынка составляет примерно 80–85% всех больных сахарным диабетом, т.е. 42500–45000 чел. Для этих людей основными лекарствами являются сахароснижающие препараты. В основном диабетом 2-го типа страдают пожилые люди. Учитывая осложнения, которые вызывает диабет, ассортимент лекарств следует расширить за счет препаратов, укрепляющих иммунитет и состояние сердечно-сосудистой системы.

Расчет объема секторов рынка производился на основе предположения, что каждый больной сахарным диабетом потратит за год примерно 10000 руб., а больной диабетом 2-го типа — 7500 руб.

**Таблица 2. Анализ целевого рынка**

Анализ рынка			
Рыночные сегменты	2007	2008	2009
Диабет 1-го типа	1 000 000,00р.	1 100 000,00р.	1 200 000,00р.
Диабет 2-го типа	3 375 000,00р.	3 600 000,00р.	4 000 000,00р.
<b>Всего</b>	<b>4 375 000,00р.</b>	<b>4 700 000,00р.</b>	<b>5 200 000,00р.</b>

## 4.2. Стратегия сегментации целевого рынка

Консультанты по маркетингу выделяют два сегмента рынка, которые можно использовать для выбора начальной позиции.

- Больные диабетом 1-го типа.
- Больные диабетом 2-го типа.

Компания *Фарма-Д* ориентируется специализированный сегмент рынка больных сахарным диабетом.

#### 4.2.1. Потребности рынка

Больные сахарным диабетом вынуждены постоянно принимать сахароснижающие лекарства (инсулин, сульфаниламидные препараты, травы). Это обеспечивает высокий и быстро растущий спрос на лекарства от сахарного диабета. Предполагается, что каждый больной диабетом 1-го типа потратит за 2007 г. примерно 10000 руб., а в 2009 г. — 12000 руб. (учетом возможного роста цен). Таким образом, объем первого сегмента рынка вырастет с 1 млн. руб. в 2007 г. до 1,2 млн. руб. — 2009 г. Кроме того, по прогнозам, каждый больной диабетом 2-го типа потратит за 2007 г. примерно 7500 руб., а в 2009 г. — 10000 руб. (учетом возможного роста цен). Таким образом, объем второго сегмента рынка вырастет с 3,375 млн. руб. в 2007 г. до 5,2 млн. руб. — 2009 г.

#### 4.2.2. Тенденции рынка

На целевом рынке выделяются три основных тенденции.

- *Тенденция 1 (наиболее важная)*. Быстрый рост количества больных сахарным диабетом (на 5–7% каждый год).
- *Тенденция 2 (средней важности)*. Быстрый рост цен на сахароснижающие лекарства (на 10–15% каждый год).
- *Тенденция 3 (наименьшей важности)*. Постоянно возрастает озабоченность населения своим состоянием здоровья. Это стимулирует спрос на медицинские приборы, позволяющие контролировать уровень сахара в крови и другие подобные устройства.

### 4.3. Состояние индустрии

Рынок фармацевтических услуг в г. Энск достиг высокой стадии развития, но на нем остаются свободные специализированные ниши.

- Несмотря на большое количество аптек, их ориентация, уровень обслуживания и компетентность персонала очень отличаются. Это позволяет компании *Фарма-Д* найти свое место на рынке, выбрав в качестве специализации сектор больных сахарным диабетом.
- Покупатели лекарства очень консервативны и очень долго сохраняют приверженность определенным аптекам. Очень часто они завязывают дружеские отношения с фармацевтами и продавцами, пользуются их советами и предпочитают покупать лишь те лекарства, которые были рекомендованы врачом или провизором, вызывающим доверие.
- Основные конкуренты не обладают специальной подготовкой, позволяющей им победу в конкурентной борьбе в секторе лекарств для больных сахарным диабетом. Они недостаточно компетентны и могут быть вытеснены с рынка с помощью правильной маркетинговой стратегии.

Подводя итоги, следует подчеркнуть, что рынок аптечных услуг еще полон возможностей. Выработав правильную маркетинговую стратегию, компания *Фарма-Д* может достичь существенного успеха.

#### 4.3.1. Участники рынка

Анализ рынка позволил выявить следующих основных конкурентов.

- **Классические аптеки.** Эти аптеки есть практически в каждом квартале города. Их ассортимент унифицирован, т.е. в аптеках одновременно есть одни и те же лекарства и в то же время, если в одной аптеке нет какого-то лекарства, то его нет и в остальных, поскольку все закупки осуществляются централизованно.
- **Местная аптечная сеть.** Аптечная сеть *Химфарм*, функционирующая в г. Энске, имеет возможность устанавливать оптовые скидки. За счет этого она пользуется конкурентным преимуществом. В то же время отсутствие достаточно высокой квалификации персонала не дает этой

компании возможности выиграть конкурентную борьбу в специализированном секторе рынка.

- **Филиалы общенациональных аптечных сетей.** Эти филиалы также имеют стандартный ассортимент лекарств, не удовлетворяющий в полной мере запросы больных сахарным диабетом.
- **Internet-аптеки.** Развитие Internet-аптек в г. Энгс сдерживается невысокой насыщенностью компьютерами. Кроме того, безличный характер торговли исключает их победу в конкурентной борьбе на таком специальном рынке, как лекарства от сахарного диабета.

Таким образом, в Энгске работает много универсальных аптек и аптечных сетей, но существуют большие возможности в секторе лекарств от сахарного диабета и медицинских приборов для контроля уровня сахара в крови.

#### 4.3.2. Основные конкуренты и поведение клиентов

Анализ рынка показывает, что ассортимент аптек носит слишком стандартный характер. Стремление компаний к относительно дешевым оптовым закупкам вынуждает их сужать ассортимент.

Консервативность и лояльность покупателей лекарств часто привязывает их к определенным аптекам. Однако при возникновении болезни, требующих нестандартных лекарств, такие клиенты сталкиваются с дефицитом и вынуждены долго ожидать очередных закупок, в которых были бы учтены их потребности. Если компании *Фарма-Д* удастся ликвидировать дефицит сахароснижающих лекарств в г. Энгс и организовать грамотную консультационную помощь на основе телефонной справочной системы, то она завоюет доверие клиентов и надолго обеспечит высокий спрос и объем продаж.

## 5. Стратегия и реализация

Цель компании *Фарма-Д* — снабжать лекарствами и медицинскими приборами больных сахарным диабетом.

- Компания выработала четыре основных стратегии продвижения на рынок: обеспечение популярности логотипа и торговой марки, реклама в средствах массовой информации, организация работы Web-сайта и справочной системы.
- Не менее важную роль для расширения популярности аптеки является сетевой маркетинг и устная реклама, предполагающая полное удовлетворение потребностей клиентов.
- Победа в конкурентной борьбе будет обеспечена с помощью создания устойчивой и широкой базы клиентов.

## 5.1. Стратегия

Компания планирует реализовать несколько стратегий продвижения на рынок.

- *Стратегия 1. Сетевой маркетинг и устная реклама.* Эта стратегия предусматривает использование существующих клиентов для поиска новых потенциальных покупателей.
- *Стратегия 2. Реклама с помощью Web-сайта.* Использование Web-сайта для демонстрации своей компетентности и организации обратной связи с клиентами позволяет улучшить репутацию компании и лучше понять потребности покупателей.
- *Стратегия 3. Реклама в традиционных средствах массовой информации.* Размещение объявлений в рекламных справочниках, в газетах, на радио и телевидении повышают информированность потенциальных клиентов.
- *Стратегия 4. Нетрадиционные рекламные методы.* Для повышения популярности компании можно использовать нетрадиционные методы: массовую дешевую распродажу запасов лекарств с дисконтом, участие в благотворительных мероприятиях и т.п.



## 5.2. Предложение

Компания *Фарма-Д* предлагает больным сахарным диабетом качественные лекарства по разумной цене и средства контроля за уровнем сахара в крови.

## 5.3. Конкурентное преимущество

Конкурентное преимущество компании *Фарма-Д* заключается в высоком профессионализме ее персонала и лояльности потенциальных клиентов. Количество больных сахарным диабетом настолько велико, что уже на этапе создания компании способно обеспечить достаточно высокий спрос на лекарства и принести высокий доход.

## 5.4. Маркетинговая стратегия

В основе комплекса маркетинга лежат методы продвижения на рынок.

### 5.4.1. Позиционирование

Компания *Фарма-Д* представляет собой специализированную аптеку, торгующую качественными лекарствами от сахарного диабета по разумной цене и средствами контроля за уровнем сахара в крови.

### 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	100 000,00р.	200 000,00р.	300 000,00р.
Справочная	200 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.
Выполнение заказов	150 000,00р.	250 000,00р.	350 000,00р.
<b>Общая себестоимость</b>	<b>450 000,00р.</b>	<b>750 000,00р.</b>	<b>1 050 000,00р.</b>

### 5.4.3. Ценообразование

Компания *Фарма-Д* не планирует проводить демпинговые продажи лекарств. Она лишь планирует привести цену лекарств в соответствие с их качеством.

- **Средняя стоимость покупки.** Средняя стоимость покупки — 1000 руб.
- **Справочная система.** Средняя цена справки — 10 руб.
- **Средняя стоимость заказа.** Средняя стоимость заказа — 2500 руб.

#### 5.4.4. Стратегия продвижения

Основная стратегия продвижения компании *Фарма-Д* заключается в создании базы потенциальных клиентов. Компания планирует привлекать новых клиентов, полностью удовлетворять их запросы и стимулировать их к популяризации аптеки среди своих знакомых. Для этого будут использованы собственный Web-сайт и средства массовой информации. Необходимо помнить, что главным условием успеха компании является высокое качество обслуживания и разумное соотношение цена/качество.

#### 5.4.5. Программы маркетинга

Главной маркетинговой программой компании *Фарма-Д* является устная реклама, которая будет сочетаться со следующими рекламными мероприятиями.

- *Сетевой маркетинг и устная реклама*, предусматривающие стимулирование существующих клиентов к привлечению новых потенциальных покупателей.
- *Реклама с помощью Web-сайта* для демонстрации компетентности фирмы и организации обратной связи с клиентами.
- *Реклама в традиционных средствах массовой информации* для повышения информированности потенциальных клиентов.
- *Нетрадиционные рекламные методы* для повышения популярности компании путем распродаж запасов лекарств с дисконтом, участия в благотворительных мероприятиях и т.п.

## 5.5. Стратегия продаж

Стратегия продаж компании *Фарма-Д* направлена на полное удовлетворение клиентов. Покупатели лекарств отличаются высокой консервативностью и лояльностью. Такие клиенты редко меняют места покупки лекарств и охотно советуют своим знакомым свои источники поставок.

- Прогноз продаж основан на данных, опубликованных в специальной литературе и отчетах маркетинговых фирм.
- Программы продаж основаны на общих принципах маркетинга и знании конкретной ситуации 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	500 000,00р.	1 000 000,00р.	2 500 000,00р.
Справочная	750 000,00р.	1 500 000,00р.	2 250 000,00р.
Выполнение заказов	1 500 000,00р.	3 000 000,00р.	4 500 000,00р.
<b>Совокупный объем продаж</b>	<b>2 750 000,00р.</b>	<b>5 500 000,00р.</b>	<b>9 250 000,00р.</b>
Затраты на продажи			
	2007	2008	2009
Продажи лекарств	250 000,00р.	350 000,00р.	450 000,00р.
Справочная	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 указаны в табл. 5. Ответственность за выполнение плана возложена на Андрея Лебедева.

Таблица 5. Контрольные отметки

Контрольные отметки	План					
		Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел
Маркетинговое исследование		1.09.2007	1.10.2007	100 000	Лебедев	
Обучение персонала		1.10.2007	1.01.2008	200 000	Лебедев	
Ремонт помещения		1.10.2007	1.01.2008	300 000	Лебедев	
Приобретение и установка оборудования		1.01.2008	1.02.2008	800 000	Лебедев	
Выбор логотипа и торговой марки		1.10.2007	1.11.2007	50 000	Лебедев	
Рекламная кампания		1.09.2008	1.01.2008	300 000	Лебедев	
Подготовка к открытию		1.01.2008	1.02.2008	50 000	Лебедев	
Проверка всех систем		15.9.2008	1.10.2008	20 000	Лебедев	
Открытие компании		1.02.2008	1.3.2008	100 000	Лебедев	
Всего, руб.				1 920 000		

## 6. Резюме менеджмента

Компания *Фарма-Д* принадлежит Андрею Лебедеву, Сергею Волкову и Петру Жукову.

### 6.1. Организационная структура

В компании предусмотрены два подразделения: административный отдел (кадры и бухгалтерия) и отдел продаж. Штат компании будет состоять из 10 постоянных сотрудников: директора аптеки, главного фармацевта, консультанта-эндокринолога, трех провизоров, трех консультантов справочной службы и бухгалтера. Директором аптеки будет работать Андрей Лебедев, главным фармацевтом — Сергей Волков, а консультантом-эндокринологом — Петр Жуков.

Таблица 6. Штатное расписание

Штатное расписание			
	2007	2008	2009

	Затраты на штат	Затраты на штат	Затраты на штат
Директор аптеки	30 000,00р.	45 000,00р.	60 000,00р.
Главный фармацевт	30 000,00р.	45 000,00р.	60 000,00р.
Эндокринолог	30 000,00р.	45 000,00р.	60 000,00р.
Провизор	60 000,00р.	90 000,00р.	120 000,00р.
Консультант	45 000,00р.	75 000,00р.	90 000,00р.
Бухгалтер	15 000,00р.	25 000,00р.	30 000,00р.
<b>Всего:</b>	<b>210 000,00р.</b>	<b>325 000,00р.</b>	<b>420 000,00р.</b>

## 6.2. Менеджмент

Андрей Лебедев: основной акционер и президент компании.

Андрей Лебедев закончил Энский химико-технологический институт и более 30 лет работает в фармацевтической отрасли, пройдя путь от провизора до главного инженера фармацевтической фабрики. Андрей имеет огромные знания и обладает очень высокой квалификацией. Кроме того, у него есть широкие связи с потенциальными поставщиками.

Сергей Волков: акционер и вице-президент компании.

Сергей Волков закончил Энский медицинский институт по специальности “биохимия” и более 20 лет работал в аптеках города. Сергей — высококвалифицированный фармацевт и талантливый администратор. Последнее место работы — заведующий аптекой в сети 37,3<sup>0</sup>.

Петр Жуков: акционер и главный эндокринолог компании.

Петр Жуков закончил Ленинградскую военно-медицинскую академию и более 30 лет прослужил на военно-морском флоте. Петр Жуков является кандидатом медицинских наук. Специализируется на эндокринологии. Последнее место службы перед выходом в отставку — главный эндокринолог Энского военного госпиталя.

## 7. Финансовый план

- Планируется быстрый рост доходов и расширение клиентской базы компании.

- Остаточная прибыль будет инвестироваться в расширение компании (приобретение новых помещений и оборудования).

## 7.1. Плановый баланс

Плановый баланс продемонстрирован в табл. 7.

**Таблица 7. Плановый баланс**

<b>Плановый баланс</b>				
<b>Активы</b>				
	2007	2008	2009	Изменение в значении
Денежные средства	450 000,00р.	600 000,00р.	1 000 000,00р.	550 000,00р.
Ценные бумаги	350 000,00р.	400 000,00р.	500 000,00р.	150 000,00р.
Дебиторская задолженность	250 000,00р.	450 000,00р.	500 000,00р.	250 000,00р.
Товарно-материальные запасы	650 000,00р.	750 000,00р.	950 000,00р.	300 000,00р.
Другие текущие активы	200 000,00р.	250 000,00р.	300 000,00р.	100 000,00р.
<b>Общие текущие активы</b>	<b>1 900 000,00р.</b>	<b>2 450 000,00р.</b>	<b>3 250 000,00р.</b>	
Недвижимость и оборудование	550 000,00р.	670 000,00р.	850 000,00р.	300 000,00р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	100 000,00р.	200 000,00р.	300 000,00р.	200 000,00р.
<b>Чистая недвижимость и оборудование</b>	<b>450 000,00р.</b>	<b>470 000,00р.</b>	<b>550 000,00р.</b>	100 000,00р.
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>3 890 000,00р.</b>	<b>5 620 000,00р.</b>	<b>7 400 000,00р.</b>	<b>3 510 000,00р.</b>
<b>Обязательства и капитал акционеров</b>				
Краткосрочные обязательства	700 000,00р.	800 000,00р.	900 000,00р.	200 000,00р.
Кредиторская задолженность	500 000,00р.	750 000,00р.	950 000,00р.	450 000,00р.
Налог на прибыль к уплате	100 000,00р.	150 000,00р.	200 000,00р.	100 000,00р.

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.
<b>Общие текущие обязательства</b>	<b>1 700 000,00р.</b>	<b>2 120 000,00р.</b>	<b>2 500 000,00р.</b>	
Долгосрочные обязательства	600 000,00р.	700 000,00р.	800 000,00р.	200 000,00р.
Другие долгосрочные обязательства	300 000,00р.	500 000,00р.	700 000,00р.	400 000,00р.
<b>Общие обязательства</b>	<b>2 600 000,00р.</b>	<b>1 200 000,00р.</b>	<b>1 500 000,00р.</b>	
Обычные акции	290 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.	110 000,00р.
Займы	1 000 000,00р.	2 000 000,00р.	3 000 000,00р.	2 000 000,00р.
<b>Общий капитал акционеров</b>	<b>1 290 000,00р.</b>	<b>2 300 000,00р.</b>	<b>3 400 000,00р.</b>	<b>2 110 000,00р.</b>
<b>Общие обязательства и капитал акционеров</b>	<b>3 890 000,00р.</b>	<b>5 620 000,00р.</b>	<b>7 400 000,00р.</b>	<b>3 510 000,00р.</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	2 750 000,00р.	5 500 000,00р.	9 250 000,00р.
Себестоимость реализованной продукции	450 000,00р.	750 000,00р.	1 050 000,00р.
<b>Валовая прибыль</b>	<b>2 300 000,00р.</b>	<b>4 750 000,00р.</b>	<b>8 200 000,00р.</b>
Общие расходы	1 210 000,00р.	1 475 000,00р.	1 770 000,00р.
Амортизация	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.
Общие операционные расходы	1 230 000,00р.	1 505 000,00р.	1 810 000,00р.
<b>Операционная прибыль</b>	<b>1 070 000,00р.</b>	<b>3 245 000,00р.</b>	<b>6 390 000,00р.</b>
Расходы на уплату процентов	180 000,00р.	232 500,00р.	277 500,00р.
Другие неоперационные расходы	20 000,00р.	40 000,00р.	20 000,00р.
Общие неоперационные расходы	200 000,00р.	272 500,00р.	297 500,00р.
<b>Прибыль до уплаты налога на прибыль</b>	<b>870 000,00р.</b>	<b>2 972 500,00р.</b>	<b>6 092 500,00р.</b>
Налог на прибыль	690 000,00р.	1 425 000,00р.	2 460 000,00р.
<b>Чистая прибыль</b>	<b>180 000,00р.</b>	<b>1 547 500,00р.</b>	<b>3 632 500,00р.</b>

### 7.3. Денежные потоки

План движения денежных потоков представлен в табл. 9.

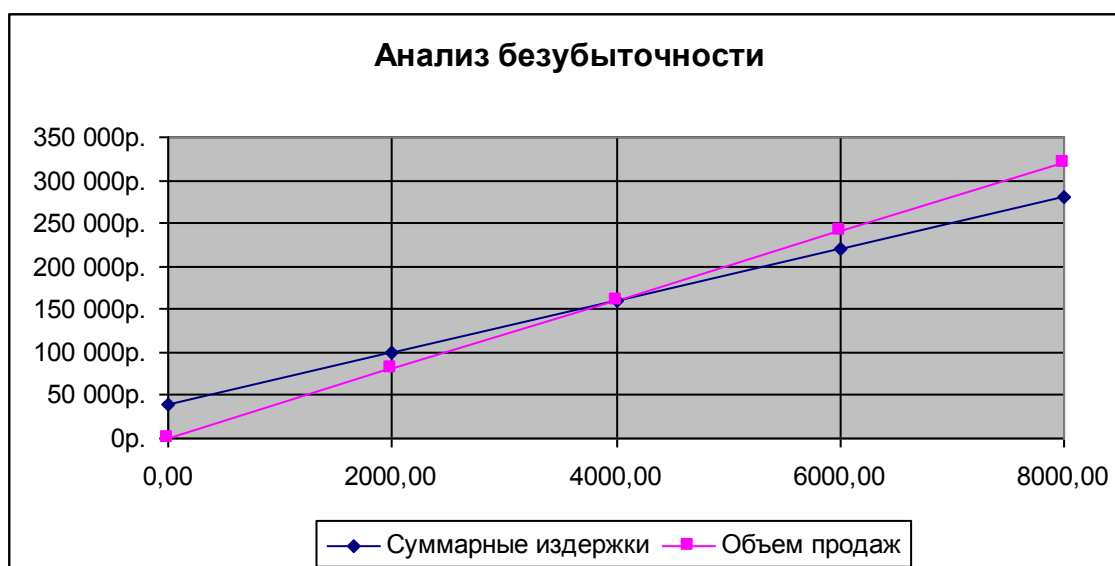
**Таблица 9. План движения денежных потоков**

<b>Денежные потоки от операционной деятельности</b>	
Чистая прибыль	3 632 500,00р.
<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	250 000,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	300 000,00р.
Увеличение кредиторской задолженности	450 000,00р.
Изменение других активов	320 000,00р.
<b>Чистый денежный поток от операционной деятельности</b>	<b>4 992 500,00р.</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>7 392 500,00р.</b>
Денежные средства в начале плана	450 000,00р.
Денежные средства в конце плана	1 000 000,00р.

### 7.4. Анализ безубыточности

Результаты анализа обеспечивающие безубыточности приведены в табл. 10.



**Таблица 10. Анализ безубыточности**

Анализ безубыточности	
Безубыточный объем продаж, шт.	4 000
Безубыточный объем продаж, руб.	160 000р.

Предположения:	
Отпускная цена	40,00р.
Переменные затраты	30,00р.
Фиксированные затраты	40 000,00р.

## 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	106,84%
Рентабельность продаж	Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	39,27%
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы	49,09%
Валовая маржа	Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	88,65%

Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года	0,79
Средний период инкассирования	(Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)*365	19,73
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)*365	330,24
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование	16,82
Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы	20,27%
Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства	1,30
Коэффициент мгновенной ликвидности ("кислотный тест")	(Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства	0,92