

Пример бизнес-плана: компания *Айболит*

1. Резюме для высшего руководства

В настоящее время основным механизмом оплаты медицинских услуг является оплата счетов. Это вынуждает медицинских работников тратить много времени на заполнение подробных отчетов, оставляя все меньше времени для их основной работы. Компания *Айболит* предлагает услуги по обработке медицинских счетов и оформлению страховых исков на оплату.

По данным общенациональной статистики лишь около 70% страховых исков, поданных в бумажной форме, в конце концов оплачиваются страховыми компаниями. Электронная система подачи страховых исков, созданная компанией *Айболит*, позволяет увеличить долю оплаченных исков до 98%.

Кроме того, по мнению экспертов, в настоящее время стоимость обработки одного счета, предъявленного медицинской фирмой страховой компании, колеблется от 200 до 250 руб. Компания *Айболит* способна снизить эту стоимость на 50%.

Статистика свидетельствует о том, что срок обработки страховых исков достигает 30, 60 и даже 90 дней, серьезно затрудняя финансовую деятельность медицинских фирм. Электронная форма представления счетов, предлагаемая компанией *Айболит*, может сократить этот срок до 14–18 дней, что значительно повысит финансовый оборот медицинских фирм. Разумеется, это приведет к существенному снижению дебиторской задолженности и резко повысит объем денежных потоков.

По данным статистических агентств, уровень приостановленных или отвергнутых счетов, предъявленных страховым компаниям, достигает 30%. Это не означает, что такие счета не будут оплачены никогда. Просто

медицинские фирмы вынуждены вступать со страховыми компаниями в долгие переговоры и судебные тяжбы. Электронное представление страховых исков и счетов позволит снизить уровень отказов до 2–3%, так как в этом случае 98% страховых исков оказываются совершенно правильно оформленными.

Многие годы медики, учившиеся в медицинских школах, считали, что они готовятся к “практике”, а “бизнес” — это удел профессиональных финансистов. Это приводило к пренебрежению формальной стороной дела и незнанию медиками элементарных административных процедур. В частности, медики должны владеть следующими знаниями и навыками.

- Знать действующие законы и правила, регламентирующие деятельность страховых компаний.
- Знать правила оплаты счетов.
- Знать правила оформления страховых исков.
- Уметь выполнять стандартные процедуры при получении отказа или задержке оплаты страхового иска.

Во многих медицинских фирмах дебиторская задолженность достигла угрожающих размеров, а отказ от оплаты страховых счетов стал обычным делом. Однако высокая маржа прибыли, которую приносит медицинская практика, позволяла компаниям долгое время игнорировать эти недостатки. Однако время самоуспокоенности прошло. Медики поняли, что они теряют деньги и стали предпринимать меры. Это привело к появлению специализированных компаний, обслуживающих медицинские счета и страховые иски. В начале 21-го века существенным фактором успеха в деятельности таких компаний стала электронная система подготовки и представления счетов.

Компания *Айболит* вложила в этот бизнес более 225 тыс. руб. Для обеспечения успешной деятельности необходимо взять в кредит еще 225,5 тыс. руб.

1.1. Цели

- Открыть один счет до 30 ноября 2007 года.
- До 31 декабря 2008 года обработать 1 500 счетов.
- Заслужить доверие клиентов и стать ведущей компанией в своей отрасли.
- Предложить клиентам новые виды услуг, в частности,
 - оптимизация деятельности компании
 - аудит
 - полное финансовое обслуживание компании
 - создание отчетов по запросу фирм
 - создание электронных архивов медицинской документации
 - анализ финансовых потоков

1.2. Миссия

Компания *Айболит* — это консалтинговая фирма, обслуживающая счета медицинских компаний. Ее деятельность направлена на улучшение медицинской практики, облегчение рутинной работы медиков, экономию средств, обеспечение эффективных контактов со страховыми компаниями, повышение уровня оплаты медицинских счетов. К концу 2007 года компания будет готова исполнять все административные функции по обслуживанию медицинских фирм. Компания стремится компенсировать начальные затраты, получить прибыль, инвестировать ее в дальнейшее развитие и поднять уровень качества своей работы.

1.3. Ключи к успеху

Начиная с 2001 года, правительство разрешило представлять медицинские счета и страховые иски в электронной форме. Статистика показывает, что это позволило сэкономить сотни миллионов рублей. В настоящее время 95%

аптечных счетов и 70% счетов, выставленных клиниками, подаются в электронном виде. Врачи, занимающиеся индивидуальной практикой, а также дантисты отстают и подают только 25–30% счетов в электронном виде.

Правительство недоволено тем, что врачи, занимающиеся индивидуальной практикой, пренебрегают документацией, скрывая как медицинскую информацию, так и сведения о своем финансовом положении, и потребовало, чтобы они вели полную документацию о своих услугах, предоставленных пациентам. Многие врачи оказались не готовы к такому бумажному наводнению. Наша компания может помочь им и облегчить ведение архивов, организовав электронную базу данных.

Стремительное старение населения и плохое состояние здоровья жителей страны приводит к повышенному спросу на медицинские услуги, увеличению документооборота в медицинских фирмах, и увеличению количества медицинских счетов, предъявленных страховым компаниям. В настоящее время суммарная сумма счетов достигла 50 млрд руб. В настоящее время клиники и врачи, занимающиеся индивидуальной практикой, захлебываются в бумажном потоке и страдают от формальных отказов в удовлетворении своих страховых исков из-за неправильного оформления документации. Электронная система выставления счетов и подачи страховых исков исключает случайные ошибки в оформлении и значительно снижает уровень отказов. Таким образом, первым фактором успеха компании *Айболит* является чрезвычайно высокая интенсивность документооборота в сфере здравоохранения.

Вторым фактором успеха является гибкость нашей электронной системы. Компания *Айболит* отдает себе отчет, что каждая медицинская услуга является уникальной. Даже медики, имеющие одну и ту же специальность, часто применяют разные методы и оказывают разные услуги. Компания *Айболит* умеет формализовать любой вид медицинской практики и предлагает эффективные решения для автоматизации документооборота любой клиники.

Третий фактор успеха заключается в диверсификации услуг. Это значит, что заказчики могут выбирать как весь комплекс административных функций, так и ограничиваться отдельными модулями.

1.4. Риски

- Ограниченные наличные средства.
- Консервативность медицинской среды.

2. Краткое описание компании

Компания *Айболит* представляет собой закрытое акционерное общество, зарегистрированное в г. Энск 1 января 2007 года. Компания разработала собственный логотип и зарегистрировала собственную торговую марку.

2.1. Владельцы компании

Двумя акционерами компании *Айболит* являются Иван и Мария Казначеевы.

2.2. План создания компании

В начале деятельности компании *Айболит* ее штат будет состоять из двух постоянных сотрудников — Ивана и Марии Казначеевых.

Иван сосредоточится на маркетинге и организации продаж, а также на снабжении и вводе данных в электронную базу данных. Мария разделит с ним обязанности по заполнению электронной базы данных, а также будет выполнять административные функции и обучение персонала медицинских фирм. При необходимости Иван и Мария будут привлекать к работе временных сотрудников.

Для организации работы компании ее владельцы планируют купить программное обеспечение компании *Бланк*. Контракт с компанией *Бланк* предусматривает покупку пакета современных программ, обучение персонала в течение первых шести месяцев, двухлетнюю техническую поддержку, срочную помощь и маркетинговые услуги. Стоимость пакета — 125 тыс. руб. плюс 1 125 руб. за доставку и инсталляцию. Кроме того, компания *Айболит* планирует

приобрести специальное программное обеспечение для обслуживания счетов стоматологических клиник, стоящее 22,5 тыс. руб. Для страхования рисков компания *Айболит* планирует депонировать в банке 10 тыс. руб. До получения индивидуальной лицензии компания *Айболит* будет работать на правах франчайзинга, предоставляемого фирмой *Бланк*, заплатив за это 39 875 руб.

Компания *Айболит* владеет одним компьютером с процессором Pentium II, струйным принтером и сканером. Для расширения офисной деятельности необходимо приобрести дополнительный компьютер, лазерный принтер, факс, миниатюрную телефонную станцию, копировальную машину, бухгалтерское программное обеспечение и канцелярские товары.

Таблица 1. Затраты на создание компании

Начальные затраты	
Канцелярские и офисные товары	5 000,00р.
Лицензирование	5 000,00р.
Мебель	12 500,00р.
Программное обеспечение	126 125,00р.
Страхование	5 000,00р.
Оборудование офиса	8 625,00р.
Франчайзинг	39 875,00р.
Аренда	50 000,00р.
Общие затраты	252 125,00р.
Активы	
Денежные средства	10 000,00р.
Ценные бумаги	0,00р.
Дебиторская задолженность	0,00р.
Товарно-материальные запасы	10 000,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.
Общие активы	30 000,00р.
Нехватка капитала для начала работы	-222 125,00р.

2.3. Местоположение и возможности компании

Компания *Айболит* представляет собой домашний офис, расположенный в доме ее владельцев.

3. Услуги

Компания *Айболит* предлагает клиникам и индивидуальным практикующим врачам полное административное обслуживание по договорной цене. Цель компании — улучшение медицинской практики, облегчение рутинной работы медиков, экономия средств, обеспечение эффективных контактов со страховыми компаниями, повышение уровня оплаты медицинских счетов. К концу 2007 года компания будет готова исполнять все административные функции по обслуживанию медицинских фирм. Отдавая себе отчет, что каждая медицинская услуга является уникальной, мы предлагаем заказчикам гибкую систему цен.

Основной услугой компании Айболит является электронная система для представления счетов и страховых исков. В большинстве клиник заполнение бланков вызывает большие проблемы и приводит к многочисленным ошибкам. Электронная система позволит резко уменьшить количество ошибок и снизить уровень отказов по формальным причинам.

Ввод счета производится в соответствии со следующей процедурой. Данные для заполнения бланка поступают из офиса медицинского учреждения и вводятся в специализированное программное обеспечение. Программа производит первичное редактирование данных и сохраняет информацию в файловой системе. После заполнения пакета счетов, поступивших от фирмы, данные по модему и телефонным линиям пересылаются в расчетную палату, где редактируются во второй раз. Это второе редактирование подразумевает также проверку данных на соответствие формальным требованиям страховых компаний. Таким образом, после второго редактирования у страховых компаний исчезают основания для отказа в оплате счетов по формальным

причинам. Получив счет из расчетной палаты, страховая компания обрабатывает его и пересылает деньги непосредственно в медицинское учреждение. Применение электронных баз данных и средств редактирования позволяет исключить человеческие ошибки и обеспечивает точную и быструю обработку счетов. В данный момент срок обработки счетов длится от 30 до 90 дней. Электронная система снижает этот срок до 14–18 дней.

Компания *Айболит* принимает на себя обязанность разрешать конфликты, возникающие между медицинскими учреждениями и страховыми компаниями, добиваясь оплаты спорных счетов. Специализированное программное обеспечение позволяет быстро отслеживать спорные счета и легко выяснять причины отказа.

Компания *Айболит* предлагает фирмам полное административное обслуживание, аудиторский анализ и создание отчетов о дебиторской задолженности.

3.1. Описание услуг

Компаний *Айболит* предлагает комплексное административное и финансовое обслуживание медицинских учреждений. В состав его услуг входят следующие операции:

- оптимизация деятельности компании на основе анализа ее финансового состояния и дебиторской задолженности;
- аудит медицинского учреждения и оценка ее эффективности;
- полное финансовое обслуживание медицинского учреждения, включая бухгалтерский учет, составление отчетов для акционеров и т.п.
- создание специальных маркетинговых отчетов по запросу фирм;
- создание электронных архивов медицинской документации;
- анализ финансовых потоков медицинского учреждения.

Основным видом услуг является электронное сопровождение счетов и страховых исков.

3.2. Конкуренция

На рынке обслуживания медицинских учреждений функционирует множество компаний. Компаний *Айболит* провела подробное маркетинговое исследование разных медицинских учреждений. Исследование выявило следующие ключевые моменты, влияющие на конкурентоспособность фирмы.

- Время ввода данных в программное обеспечение.
- Примерное количество счетов и страховых исков, представляемых в течение месяца.
- Примерная сумма счетов и страховых исков, представляемых в течение месяца.
- Точность информации, полученной от медицинского учреждения (полнота и точность заполнения электронных форм запроса).
- Частота сбора информации (зависит от количества исков).
- Метод сбора информации (персонально, по почте, по факсу, по телефонной линии).

Компания *Айболит* способна выполнить все требования, касающиеся перечисленных выше операций, и пришла к выводу, что она может выиграть конкуренцию у существующих фирм.

3.3. Выпуск информационных материалов

Реализуя стратегию продвижения на рынок, компания *Айболит* планирует выпуск рекламных брошюр с описанием ее услуг и их прямую рассылку по почте.

3.4. Технология

Ключевым фактором успеха компании *Айболит* является специализированное программное обеспечение компании *Бланк*. В настоящее время оно работает под управлением операционной системы Windows 2000. Эта программа была разработана специально для сопровождения счетов и страховых исков медицинских учреждений. Следует подчеркнуть, что на рынке существует много программ, предназначенных для использования непосредственно в медицинских учреждениях, а не в консалтинговых фирмах. Это дает нам особые преимущества.

Составной частью технологии, применяемой для обработки счетов и страховых исков, является расчетная палата, пользующаяся высоким авторитетом у участников рынка. Она гарантирует точность и скорость обработки данных, повышая уровень оплаченных счетов до 98%.

3.5. Будущие услуги

В будущем компания планирует расширить спектр консалтинговых услуг, перейдя к индивидуальному обслуживанию пациентов, архивированию медицинских данных, оказанию помощи в процессе переговоров между медицинскими учреждениями и страховыми компаниями, а также к автоматизированному обслуживанию медицинских фирм.

4. Краткое описание рынка

Целевой рынок компании *Айболит* состоит из медицинских учреждений и индивидуальных практикующих врачей, использующих стандартные счета. К ним относятся семейные врачи, государственные клиники, частные больницы, медицинские лаборатории и т.п. Кроме того, компаний *Айболит* предлагает обслуживание стоматологических клиник. Обслуживание счетов и страховых исков компаний позволит снизить количество ошибок при заполнении бланков и снизить уровень дебиторской задолженности.

4.1. Сегментация рынка

Сегментация рынка осуществляется по специализации врачей. Обобщенная сегментация позволяет разделить рынок на три крупных сектора: общая медицина, стоматология и прочее. Следует подчеркнуть, что компания *Айболит* предлагает индивидуальное обслуживание каждого вида услуг, например, отдельные анестезиологические или гастроэнтерологические услуги. Это позволит медицинским учреждениям гибко обслуживать свои счета в зависимости от их количества и объема.

Таблица 2. Анализ целевого рынка

Анализ рынка			
Рыночные сегменты	2007	2008	2009
Общая медицина	500 000 000,00р.	1 000 000 000,00р.	2 000 000,00р.
Стоматология	700 000 000,00р.	1 200 000 000,00р.	3 000 000,00р.
Прочее	5 000 000,00р.	700 000,00р.	9 000 000,00р.
Всего	1 205 000 000,00р.	2 200 700 000,00р.	14 000 000,00р.

4.2. Состояние индустрии

Политика правительства способствует развитию целевого рынка. Выработка стандартной формы запроса и страхового иска позволила автоматизировать основные операции, а формирование расчетное палаты и единой системы учета счетов облегчает отслеживание исков и анализ дебиторской задолженности. Применение электронной системы ускорило обслуживание счетов, снизив максимальный срок с 90 до 18 дней.

4.2.1. Участники рынка

Если правительство примет решение обязать все медицинские учреждения автоматизировать рассылку счетов, то все клиники и индивидуальные врачи бросятся на поиски специализированных компаний, предоставляющих такие

услуги. Преимуществом в этом случае будут пользоваться компании, получившие правительственную лицензию.

Кроме того, на протяжении последних лет медицинские учреждения постоянно выражали сильное желание иметь систему тотального контроля (СТК), позволяющую отслеживать обслуживание счетов и страховых исков. В этом случае конкурентное преимущество перейдет к компаниям, имеющим доступ к расчетной палате.

В последнее время рынок медицинских услуг все сильнее регламентируется. Время, когда врачи могли свободно назначать любые цены на свои услуги, постепенно уходит в прошлое. Сейчас ценообразование и регламентирование документооборота все больше переходит в сферу компетенции Национального совета по здравоохранению.

К сожалению для многих врачей, доходы их потенциальных клиентов растут медленно. Это приводит к росту дебиторской задолженности, что порождает необходимость в ее анализе и обслуживании. Кроме того, возрастающие требования к формализации отчетности примерно в пять раз повысили интенсивность документооборота. Для облегчения своей работы врачи стали все чаще обращаться к услугам специализированных компаний.

Итак, основными участниками, влияющими на состояние рынка, являются медицинские учреждения и отдельные врачи, с одной стороны, и Национальный совет по здравоохранению и специализированные компании, автоматизирующие обработку документов, с другой стороны.

4.2.2. Основные конкуренты и поведение клиентов

Основным конкурентом нашей фирмы является компания *Форма*, предоставляющая полный спектр услуг по обслуживанию медицинских учреждений.

Сильные стороны компании *Форма* заключаются в следующем.

- Опыт

- Образование персонала
- Крупная клиентская база.

Слабости компании *Форма* перечислены ниже.

- Односторонняя связь с клиентами
- Ограниченная возможность рекламы

Следует подчеркнуть, что, независимо от преимуществ или слабостей компании *Форма*, локальный рынок медицинских учреждений полностью открыт для компании *Айболит*, так как основной конкурент сосредоточил свои усилия на обслуживании крупных государственных клиник, а другие конкуренты слишком неопытны и слабы, чтобы занять значительную часть рынка частных клиник.

Компания *Айболит* учитывает желание своих потенциальных клиентов иметь двустороннюю связь с обслуживающей компанией и возможность постоянного контроля за своим документооборотом.

5. Стратегия и реализация

Основной фактор, влияющий на успех обслуживания клиентов, — индивидуальный подход. Врачи устали от роботизированного подхода к обслуживанию, когда им приходится общаться с автоматизированными справочными системами без возможности уточнить свой запрос и получить ответы на интересующие их вопросы. Они хотят иметь двустороннюю связь с обслуживающей компанией, испытывать полное доверие к ее персоналу и иметь возможность в любой момент времени получить исчерпывающую информацию о текущем состоянии дел. Компания *Айболит* полагает, что она в состоянии полностью удовлетворить эти запросы.

Компания *Айболит* предлагает своим клиентам вполне разумные цены и гибкое обслуживание на индивидуальной основе. Мы понимаем, что каждая

медицинская услуга уникальна и готовы вступать в переговоры, делая скидки с учетом конкретной ситуации.

5.1. Конкурентное преимущество

Преимущества компании *Айболит* заключаются в следующем.

- Гибкое и современное программное обеспечение.
- Двухсторонняя компьютерная связь с клиентами.
- Немедленное обновление архивов.
- Способность провести полный финансовый анализ.
- Способность выполнять все административные функции медицинских учреждений.
- Превосходное качество обслуживания.
- Большой опыт.

На локальном рынке нет другой компании, способной предложить аналогичный пакет услуг.

5.2. Маркетинговая стратегия

Основной план действий разделяется на пять сегментов.

- Установление контакта с медицинским учреждением.
 - По телефону
 - По факсу
- Идентификация лица, принимающего решение, и установление контакта с ним
- Отправка информации по почте
 - Брошюра
 - Буклет

- Письмо
- Разработка презентации
- Презентация

5.2.1. Позиционирование

Компания *Айболит* предлагает медицинским учреждениям и индивидуальным практикующим врачам эффективные услуги по решению проблем, связанных с предоставлением счетов и страховых исков с помощью электронным баз данных.

5.2.2. Себестоимость

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

Таблица 3. Себестоимость товаров и услуг

Себестоимость			
Товар	2007	2008	2009
Обработка счетов	200 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.
Финансовый анализ	100 000,00р.	200 000,00р.	300 000,00р.
Полное обслуживание	400 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.
Общая себестоимость	700 000,00р.	1 000 000,00р.	1 300 000,00р.

5.2.3. Ценообразование

Компания *Айболит* разработала две программы в рамках стратегии ценообразования

- **Первая программа.** Основной вопрос, который следует выяснить в начале переговоров: “Не требуется ли медицинскому учреждению полное обслуживание?” Если да, то компания предлагает установить цену обслуживания на уровне 6–10% от общей суммы счетов.

- **Вторая программа.** Если медицинскому учреждению требуется простая обработка счетов, то цена обслуживания устанавливается на уровне от 80 до 125 руб. в зависимости от суммы счета.

1– 2500 руб.	125 руб.
2500 – 5000 руб.	115 руб.
5000 – 7500 руб.	105 руб.
7500 – 10 000 руб.	100 руб.
более 10 000 руб.	85 руб.

Инсталляция программы стоит от 3750 до 12 500 руб. в зависимости от объема обслуживания.

5.2.4. Стратегия продвижения

Мы полагаем, что медицинским учреждениям намного выгоднее поручить обработку счетов и страховых исков опытному стороннему субподрядчику, в не пытаться обрабатывать их своими силами. Эта сфера услуг сопряжена с большим количеством сложных юридических тонкостей, вникать в которые медикам не следует.

Большинство медицинских офисов оборудовано компьютерами и программным обеспечением, а также периферийными устройствами. Большинство из них не имеет доступа к электронным базам данных и средствам передачи счетов, поскольку эти услуги довольно дороги.

Современное программное обеспечение отличается большой надежностью и способно работать долгое время без обновления. В то же время электронные формы для передачи счетов часто изменяются и требуют постоянного обновления программ. Для этого клиенты должны иметь большой опыт и прилагать большие усилия.

Для подключения к электронным базам данным медицинские учреждения должны покупать новое сетевое оборудование и программное обеспечение или

обновлять старое (сетевые платы, модемы и т.п.). Как правило, персонал медицинских учреждений не имеет достаточного опыта работы с компьютерными сетями. Это значит, что для подготовки персонала медицинское учреждение должно затратить довольно много денег.

Логично предположить, что медицинскому учреждению намного выгоднее поручить обслуживание своих счетов стороннему подрядчику, избежав множества технических и финансовых проблем.

5.2.5. Программы маркетинга

Бизнес, ориентированный на оказание услуг, требует индивидуального подхода к клиенту. Это значит, что каждый контракт должен сопровождаться полным анализом потребностей медицинского учреждения, а цена обслуживания должна устанавливаться в ходе переговоров. Если компания хорошо зарекомендует себя на локальном участке, то велика вероятность, что в будущем медицинское учреждение согласится расширить сферу услуг и заключить договор на полное обслуживание. Исследования показывают, что наиболее важным фактором успеха в маркетинге является репутация компании.

Компания *Айболит* планирует одновременно применять несколько стратегий.

- Реклама в справочнике *Желтые страницы*. Мы понимаем важность надежной репутации и профессионализма. Каждая компания, существующая достаточно долгое время, имеет право разместить рекламное объявление в справочнике *Желтые страницы*. Поскольку мы не рассматриваем этот справочник как основной источник информации о наших услугах, размер нашей рекламы будет минимальным (одна строка). Однако заявить о своем существовании на рынке все же необходимо.
- Сетевой маркетинг среди членов торговой палаты, местных благотворительных организаций и медицинских ассоциаций.

- Посещение и организация благотворительных мероприятий по сбору средств для медицинских учреждений, а также поддержка контактов с местными торговыми центрами, специализирующихся на медицинском оборудовании.
- Сетевой маркетинг среди медицинского персонала, аптекарей, консультантов, адвокатов и бухгалтеров.
- Поддержка тесных контактов с профессиональными ассоциациями. в том числе через сеть Internet.
- Размещение рекламных объявлений в медицинских журналах и газетах.
- Размещение рекламных объявлений в средствах массовой информации.

5.3. Стратегия продаж

5.3.1. Прогноз продаж

Прогноз ежемесячных продаж приводится в табл. 4.

Таблица 4. План продаж

План продаж			
	2007	2008	2009
Обработка счетов	500 000,00р.	600 000,00р.	800 000,00р.
Финансовый анализ	300 000,00р.	400 000,00р.	600 000,00р.
Полное обслуживание	600 000,00р.	800 000,00р.	900 000,00р.
Совокупный объем продаж	1 400 000,00р.	1 800 000,00р.	2 300 000,00р.
Затраты на продажи			
	2007	2008	2009
Обработка счетов	100 000,00р.	100 000,00р.	100 000,00р.
Финансовый анализ	50 000,00р.	50 000,00р.	50 000,00р.
Полное обслуживание	150 000,00р.	150 000,00р.	150 000,00р.
Общие затраты на продажи	300 000,00р.	300 000,00р.	300 000,00р.

5.4. Календарный план

Контрольные отметки указаны в табл. 5. Ответственность за выполнение мероприятий лежит на Иване Казначееве.

Таблица 5. Контрольные отметки

Контрольные отметки	План					
		Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел
Первый клиент		1.10.2007	30.10.2007	30000	Казначеев	
Второй клиент		30.10.2007	30.11.2007	30000	Казначеев	
Третий клиент		30.11.2007	30.12.2007	30000	Казначеев	
Четвертый клиент		30.12.2007	30.01.2008	30000	Казначеев	
Пятый клиент		1.1.2008	1.2.2008	30000	Казначеев	
Всего, руб.				150000	Казначеев	

6. Резюме менеджмента

Компания *Айболит* принадлежит Ивану и Марии Казначеевым.

6.1. Организационная структура

В компании нет отделов. Штат компании состоит из двух постоянных сотрудников. В будущем будет осуществляться набор временных сотрудников.

Таблица 6. Штатное расписание

Штатное расписание			
	2007	2008	2009
	Затраты на штат	Затраты на штат	Затраты на штат
Директор	25 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.
Администратор	25 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.
Всего:	50 000,00р.	60 000,00р.	80 000,00р.

6.2. Менеджмент

Иван Казначеев 13 лет работал финансовым директором в строительной компании. Будучи менеджером, Иван занимался маркетингом, бухгалтерскими

и административными операциями, организацией продаж и управлением персоналом.

Мария Казначеева 15 лет работала преподавателем в финансовом техникуме и индивидуальным бухгалтером, обслуживающим частные медицинские фирмы. Опыт работы Марии в области финансового управления дал ей глубокие знания в области административных функций, выполняемых медицинскими компаниями, действующего законодательства, касающегося страховых услуг, а также большое количество контактов в среде медицинских работников.

7. Финансовый план

Финансирование бизнеса будет осуществляться за счет поступающего денежного потока. Основные инвестиции будут вкладываться в приобретение компьютеров и программного обеспечения. Кроме того, в число необходимых расходов входят 1) ежегодный взнос в рекламный фонд компании *Бланк*, 2) членские взносы местных и национальных организаций, 3) приобретение новых справочников и книг, 4) затраты на ремонт оборудования, 5) благотворительные взносы.

7.1. Плановый баланс

Плановый баланс продемонстрирован в табл. 7.

Таблица 7. Плановый баланс

Плановый баланс				
Активы				
	2007	2008	2009	Изменение в значении
Денежные средства	10 000,00р.	20 000,00р.	30 000,00р.	20 000,00р.
Ценные бумаги	0,00р.	0,00р.	0,00р.	0,00р.
Дебиторская задолженность	0,00р.	0,00р.	0,00р.	0,00р.
Товарно-материальные запасы	10 000,00р.	10 000,00р.	10 000,00р.	0,00р.
Другие текущие активы	0,00р.	0,00р.	0,00р.	0,00р.

Общие текущие активы	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.	
Недвижимость и оборудование	50 000,00р.	100 000,00р.	120 000,00р.	70 000,00р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	10 000,00р.	10 000,00р.	10 000,00р.	0,00р.
Чистая недвижимость и оборудование	40 000,00р.	90 000,00р.	110 000,00р.	70 000,00р.
Нематериальные активы	10 000,00р.	19 095,00р.	290 000,00р.	280 000,00р.
Другие активы	50 000,00р.	70 000,00р.	90 000,00р.	40 000,00р.
Общие активы	120 000,00р.	210 000,00р.	530 905,00р.	410 905,00р.
Обязательства и капитал акционеров				
Краткосрочные обязательства	0,00р.	0,00р.	0,00р.	0,00р.
Кредиторская задолженность	0,00р.	0,00р.	0,00р.	0,00р.
Налог на прибыль к уплате	10 000,00р.	10 000,00р.	100 000,00р.	90 000,00р.
Начисленные расходы	10 000,00р.	100 000,00р.	100 000,00р.	90 000,00р.
Другие текущие обязательства	0,00р.	0,00р.	0,00р.	0,00р.
Общие текущие обязательства	20 000,00р.	110 000,00р.	200 000,00р.	
Долгосрочные обязательства	0,00р.	0,00р.	0,00р.	0,00р.
Другие долгосрочные обязательства	0,00р.	0,00р.	0,00р.	0,00р.
Общие обязательства	20 000,00р.	0,00р.	230 905,00р.	
Обычные акции	100 000,00р.	100 000,00р.	100 000,00р.	0,00р.
Займы	0,00р.	0,00р.	0,00р.	0,00р.
Общий капитал акционеров	100 000,00р.	100 000,00р.	100 000,00р.	0,00р.
Общие обязательства и капитал акционеров	120 000,00р.	210 000,00р.	530 905,00р.	410 905,00р.

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	1 400 000,00р.	1 800 000,00р.	2 300 000,00р.
Себестоимость реализованной продукции	700 000,00р.	1 000 000,00р.	1 300 000,00р.
Валовая прибыль	700 000,00р.	800 000,00р.	1 000 000,00р.
Общие расходы	350 000,00р.	360 000,00р.	380 000,00р.

Амортизация	10 000,00р.	10 000,00р.	10 000,00р.
Общие операционные расходы	360 000,00р.	370 000,00р.	390 000,00р.
<i>Операционная прибыль</i>	<i>340 000,00р.</i>	<i>430 000,00р.</i>	<i>610 000,00р.</i>
Расходы на уплату процентов	0,00р.	0,00р.	0,00р.
Другие неоперационные расходы	10 000,00р.	10 000,00р.	10 000,00р.
Общие неоперационные расходы	10 000,00р.	10 000,00р.	10 000,00р.
<i>Прибыль до уплаты налога на прибыль</i>	<i>330 000,00р.</i>	<i>420 000,00р.</i>	<i>600 000,00р.</i>
Налог на прибыль	210 000,00р.	240 000,00р.	300 000,00р.
Чистая прибыль	120 000,00р.	180 000,00р.	300 000,00р.

7.3. Денежные потоки

План движения денежных потоков представлен в табл. 9.

Таблица 9. План движения денежных потоков

План движения денежных средств	
Денежные потоки от операционной деятельности	
Чистая прибыль	300 000,00р.
<i>Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:</i>	
Амортизация	10 000,00р.
<i>Изменения в активах и обязательствах</i>	
Увеличение дебиторской задолженности	0,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	0,00р.
Увеличение кредиторской задолженности	0,00р.
Изменение других активов	40 000,00р.
Чистый денежный поток от операционной деятельности	350 000,00р.
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	
Капитальные затраты	800 000,00р.
Покупка ценных бумаг	500 000,00р.
Другое	100 000,00р.
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	1 400 000,00р.
Денежные потоки от финансовой деятельности	
Чистое увеличение долгосрочных займов	0,00р.

Выплаченные дивиденды	0,00р.
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	0,00р.
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств	1 750 000,00р.
Денежные средства в начале плана	10 000,00р.
Денежные средства в конце плана	30 000,00р.

7.4. Анализ безубыточности

Результаты анализа обеспечивающие безубыточности приведены в табл. 10.

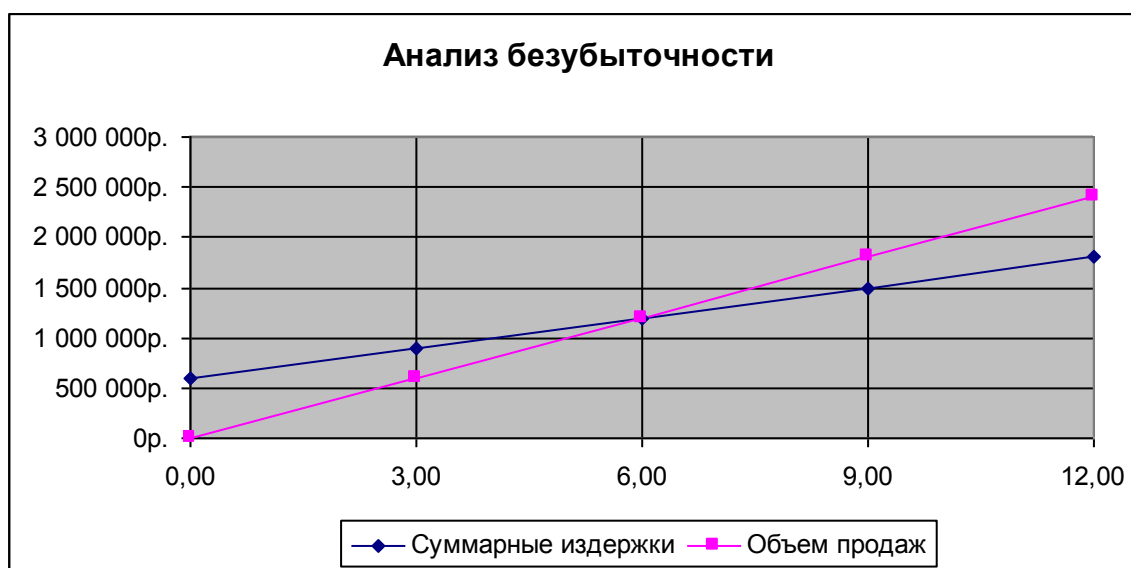


Таблица 10. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности	
Безубыточный объем продаж, шт.	6
Безубыточный объем продаж, руб.	1 200 000р.
Предположения:	
Отпускная цена	200 000,00р.
Переменные затраты	100 000,00р.
Фиксированные затраты	600 000,00р.

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	0,00%
Рентабельность продаж	Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	13,04%
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы	69,62%
Валовая маржа	Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	43,48%
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года	100,00
Средний период инкассирования	(Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)*365	0,00
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)*365	0,00
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование	20,91
Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы	0,00%
Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства	0,20
Коэффициент мгновенной ликвидности ("кислотный тест")	(Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства	0,15