

Пример бизнес-плана: компания *Экстремал*

1. Резюме для высшего руководства

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* существует с сентября 1999 г. Она организовывает экстремальные и спортивные туристические поездки для жителей Алтайского края. Основатели и сотрудники компании *ЭКСТРЕМАЛ* являются опытными профессионалами в туристическом бизнесе и горячо желают развивать и расширять свое дело.

Успеху компании *ЭКСТРЕМАЛ* способствует рост туризма и экстремального туризма на 4% и 10% в год соответственно. Кроме того, рынок экстремального туризма в Алтайском крае растет со скоростью 12% в год, причем в этом районе нет компаний, специализирующихся именно на этой разновидности путешествий. Имея штат опытных сотрудников, превосходное расположение и эффективный менеджмент, компания *ЭКСТРЕМАЛ* может воспользоваться преимуществами своего быстрого развития и отсутствием конкуренции. В районе Верхнегорска, как и в остальных областях Алтая, живет много энтузиастов отдыха на природе. Основными заказчиками компании *ЭКСТРЕМАЛ* являются как отдельные приверженцы здорового образа жизни, так и их группы, интересующиеся экстремальными видами спорта, например, ходьбой на лыжах, сплавом на байдарках, горными восхождениями и т.п. Целевым рынком для компании *ЭКСТРЕМАЛ* является уже освоенная его ниша. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* стремится специализировать и дифференцировать свои услуги. По сравнению с остальными компаниями, работающими в этой сфере, цены, предлагаемые компанией *ЭКСТРЕМАЛ*, являются вполне конкурентными. По оценкам объем продаж в течение первого

года будет равен 4 300 000 руб. и в течение следующих двух лет вырастет до 6 000 000 руб.

1.1. Цели

- Достигнуть ежегодного роста на уровне не менее 10%.
- Организовать рекламу компании в оздоровительных центрах, спортивных клубах и на базах отдыха.
- К концу третьего года обеспечить 15% продаж через сеть Internet.
- Захватить лидерство в области экстремального туризма в Алтайском крае.

1.2. Миссия

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* — это туристическое агентство, специализирующееся на организации экстремальных путешествий. Мы обеспечиваем консультации и организацию поездок, предоставляя комплекс туристических услуг. Цель компании *ЭКСТРЕМАЛ* — стать основным провайдером услуг в сфере экстремального туризма в Алтайском крае. Сотрудники и владельцы компании являются энтузиастами приключений и отдыха на природе. Кроме того, все они — опытные мастера своего дела. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* стремится предоставить весь комплекс услуг, связанных с переездом, размещением и удовлетворением потребностей в соответствии с интересами, платежеспособностью и опытом как новичков в сфере экстремального туризма, так и ветеранов этого движения.

1.3. Ключи к успеху

- Эффективная сегментация рынка туристических услуг и целевого рынка экстремального туризма.
- Позиционирование в качестве специалистов в области экстремального туризма.

- Реклама высокого качества своих услуг путем личного общения и через средства массовой информации.
- Организация базы, состоящей из постоянных клиентов.

2. Краткое описание компании

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* — это универсальное агентство, предоставляющее стандартные услуги туристических агентств, включая заказ авиабилетов и организацию туристических поездок.

2.1. Владельцы компании

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* является частным предприятием. Ее единственным владельцем является Валентина Кругосветова. В настоящее время она изучает возможность привлечения к бизнесу других партнеров, но это решение будет принято по истечении 18 месяцев деятельности компании.

2.2. План создания компании

На создание компании *ЭКСТРЕМАЛ* понадобится 2,445 млн. руб. Эти средства будут частично внесены владельцем компании, а частично обеспечены долгосрочным банковским займом, сделанным в Энском кредитном банке.

- *Затраты.* К основным затратам относятся аренда помещения, приобретение офисного оборудования, оплата консультантов, оформление страховых полисов, оплата коммунальных услуг и т.д. Самым крупным приобретением на этапе создания компании станут компьютеры.
- *Активы.* Основными активами являются деньги и компьютеры.
- *Инвестиции.* Основная часть инвестиций будет обеспечена займом в Энском кредитном банке. Остальная часть будет покрыта за счет собственных средств Валентины Кругосветовой.

- *Займы.* Единственным займом будет кредит на сумму 855 тыс. руб., взятый в Энском кредитном банке.

Таблица 1. Затраты на создание компании

Начальные затраты	
Юридические расходы	100 000,00р.
Канцелярские и офисные товары	25 000,00р.
Контракты с авиакомпаниями	900 000,00р.
Контракты с базами отдыха	800 000,00р.
Компьютеры и сети	220 000,00р.
Оборудование для туризма	400 000,00р.
Общие затраты	2 445 000,00р.
Активы	
Денежные средства	475 000,00р.
Ценные бумаги	450 000,00р.
Дебиторская задолженность	490 000,00р.
Товарно-материальные запасы	800 000,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.
Общие активы	2 225 000,00р.
Нехватка капитала для начала работы	-220 000,00р.

2.3. Местоположение и возможности компании

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* рассматривает три возможных места для открытия офиса. Все они расположены в г. Верхнегорске. Площадь каждого из этих офисов колеблется от 800 до 1000 кв. м. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* станет одним из 30 туристических агентств, расположенных в районе с населением 325 000 жителей. Однако в своей округе компания *ЭКСТРЕМАЛ* станет единственным туристическим агентством.

3. Услуги

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* планирует организовывать туристические походы отдельных и корпоративных клиентов, помогая им выбрать маршрут, в также

обеспечивая их высококачественным снаряжением, размещением и развлечениями. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* стремится выделиться среди остальных туристических агентств, действующих в Верхнегорском районе.

3.1. Описание услуг

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* планирует предоставлять своим клиентам стандартный комплекс услуг, включая заказ авиабилетов и продажу путевок (travel package). К дополнительным услугам относятся помощь в оформлении загранпаспортов, обеспечение туристов высококачественным снаряжением, размещением и развлечениями, организация поездок в необычные места и нестандартных путешествий. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* предлагает клиентам свои знания и опыт, сравнительно невысокие цены и целенаправленную специализацию на экстремальных путешествиях, обещая туристам полное удовлетворение их потребностей. Решение сосредоточить свое внимание на развитии экстремального туризма компания *ЭКСТРЕМАЛ* обосновывает ссылками на экономические показатели, свидетельствующие о повышенном спросе на такие услуги, а также на отсутствие в Верхнегорском районе настоящих специалистов в этой области. Сотрудники компании *ЭКСТРЕМАЛ* надеются, что их опыт и энтузиазм вдохновят клиентов на регулярные занятия экстремальными видами туризма.

Рынок путешествий и туризма разделен на две основные категории: стандартные и экстремальные путешествия. Каждый из этих сегментов рынка требует от туристов повышенной активности и атлетической подготовки. Кроме того, экстремальные путешествия, как следует из их названия, сопряжены с определенным риском и требуют повышенного уровня подготовки. Стандартные туристические подходы проходят в более щадящем режиме. Исследования рынка показывают, что спрос на туристические услуги растет. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* занимает нишу высокопрофессионального туризма, ориентированного на спортивные команды. Все поставщики, с

которыми планирует работать компания *ЭКСТРЕМАЛ*, являются профессионалами своего дела и готовы оказать наиболее качественные услуги как при выборе снаряжения, так и при организации похода.

3.2. Конкуренция

В сфере туристического бизнеса, как и в любой другой отрасли, идет острая конкурентная борьба. Сеть Internet предоставляет агентствам и отдельным людям широкие возможности при выборе маршрутов и снаряжения. Агентства авиакомпаний предлагают билеты со скидкой, создавая повышенную конкуренцию цен. Вследствие этого вновь создаваемые компании должны затрачивать на первом этапе все больше денежных средств. Кроме того, обостренная конкуренция вынуждает мелкие туристические агентства искать узкую специализацию, в которой они могли бы извлекать большие доходы, не вступая в борьбу с крупными туристическими фирмами. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* выбрала нишу экстремального туризма в Верхнегорском районе. Однако не следует рассчитывать, что крупные туристические агентства примут этот факт к вниманию и станут направлять своих клиентов в Верхнегорск. Наоборот, компании *ЭКСТРЕМАЛ* придется самостоятельно организовывать туристические поездки и устанавливать контакты со своими клиентами.

3.3. Выпуск информационных материалов

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* должна собрать рекламные материалы о компаниях, сдающих снаряжение напрокат, транспортных компаниях и т.п. фирмах, предоставляющих услуги в сфере туристического бизнеса. Кроме того, компания *ЭКСТРЕМАЛ* должна самостоятельно выпустить рекламный буклет с информацией о своих услугах и разослать их своим потенциальным клиентам. По мере необходимости можно рассылать дополнительные рекламные объявления по почте. Кроме того, следует организовать базу данных о клиентах, сделавших заказ в компании *ЭКСТРЕМАЛ*.

3.4. Реализация

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* уже установила связь с фирмами, предоставляющими услуги в сфере туристического бизнеса. Две авиакомпании согласились продавать билеты по заказу компании *ЭКСТРЕМАЛ* со скидкой. Это позволит сэкономить 10% средств за счет туристической надбавки на билет. Кроме того, компания *ЭКСТРЕМАЛ* планирует разместить рекламные объявления в общенациональных изданиях, стремясь установить контакты с потенциальными клиентами в России и во всем мире. Компания рассчитывает, что в некоторых случаях валовая маржа при заключении контрактов будет подниматься до 25%. Контингент заказчиков будет постоянно расти. По мере своего развития компания будет регулярно размещать рекламные объявления в массовых изданиях и участвовать в выставках.

3.5. Технология

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* рассчитывает на использование общенациональной компьютерной сети заказов через Internet. Это позволит клиентам быстро делать правильный выбор и осуществлять заказ. Кроме того, эта система позволит компании *ЭКСТРЕМАЛ* повысить эффективность работы с партнерами, а также поддерживать базу данных.

3.5. Будущие услуги

В будущем компания *ЭКСТРЕМАЛ* планирует открыть несколько новых офисов. Кроме того, по мере развития рынка туристических услуг, компания *ЭКСТРЕМАЛ* может выйти на новые сегменты рынка. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* постоянно изучает потенциальные возможности. Ее цель — стать основным провайдером услуг в сфере экстремального туризма на Алтае.

4. Краткое описание рынка

В первое время компания *ЭКСТРЕМАЛ* планирует сосредоточиться на экстремальных видах туризма в Верхнегорском районе. Экстремальные путешествия относятся к категории развлекательного туризма. Доходы от этого

вида туризма в России например, достигают 50 млрд. руб. в год. Экстремальные путешествия можно разделить на безопасные и рискованные. Например, в России рынок безопасных путешествий оценивается в 40-50 млрд. руб., а рискованных — 12-15 млрд. руб.

4.1. Сегментация рынка

Целевыми клиентами компании *ЭКСТРЕМАЛ* являются следующие группы населения.

- *Семейные пары и отдельные заказчики, занимающиеся экстремальным туризмом.* Эта группа потребителей соответствует демографическому профилю экстремальных туристов — в возрасте 25–35 лет, женаты (замужем) с доходом от 1 млн. руб. в год.
- *Группы экстремалов.* В эти группы входят члены местных спортивных организаций, например, клубов велосипедистов или гребцов на байдарках.
- *Корпоративные любители экстремального отдыха.* Компания *ЭКСТРЕМАЛ* ориентируется на местных бизнесменов, предлагая им скидки.

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* планирует в первую очередь сосредоточиться на освоении рынка Верхнегорского района. По мере своего роста маркетинговые усилия будут распространены на другие регионы. Основные заказчики, соответствующие критериям целевого рынка компании *ЭКСТРЕМАЛ*, живут в крупных городах.

Среднестатистический турист, предпочитающий экстремальные путешествия, — это мужчина в возрасте от 18 до 34 лет. Однако в категорию экстремальных туристов входит все больше женщин (некоторые статистические данные свидетельствуют о том, что количество женщин, занимающихся этими видами туризма, составляет 49% потребителей туристического рынка). Как правило, мужчины тратят на экстремальные

путешествия больше денег, чем женщины. Основными клиентами компании *ЭКСТРЕМАЛ* являются семейные пары в возрасте от 25 до 35 лет, имеющие детей и годовым доходом выше 1 млн. руб.

Таблица 2. Анализ целевого рынка

Анализ рынка			
Рыночные сегменты	2007	2008	2009
Любители экстремального туризма в России	9 900 000,00р.	10 890 000,00р.	11 979 000,00р.
Любители экстремального туризма в Верхнегорском районе	115 000,00р.	132 250,00р.	152 088,00р.
Internet	3 600 000,00р.	4 320 000,00р.	5 184 000,00р.
Всего	13 615 000,00р.	15 342 250,00р.	17 315 088,00р.

4.2. Стратегия сегментации целевого рынка

Офис компании *ЭКСТРЕМАЛ* расположен в середине Алтайского края. Природные красоты и изобилие развлечений на открытом воздухе привлекают много жителей этого региона. В расчете на душу населения в этом регионе больше жителей, занимающихся альпинизмом и водными видами спорта, такими как водные лыжи, скалолазание, плавание на байдарках, сплав по горным рекам, поездки на горном велосипеде и т.п. Именно эти люди образуют целевой рынок компании *ЭКСТРЕМАЛ*, которая планирует сосредоточить свою деятельность на организации и осуществлении экстремальных путешествий как для частных лиц, так и для корпоративных клиентов, работающих в Верхнегорском районе

4.2.1. Потребности рынка

Организация экстремальных путешествий представляет собой специальный вид услуг, требующих немалого опыта и знаний. Многие потенциальные заказчики, как правило, плохо знают местность, в которую собираются отправиться. Одним из основных достоинств туристических агентств является

детальное знание маршрутов, по которым они проводят туристов. Заказчики ищут агентства, которые могут дать им хороший совет за умеренную плату. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* уверена в своей компетентности и способности удовлетворить потребности туристов. Она может сэкономить время и деньги своих клиентов и сделать все, чтобы они получили удовольствие от путешествия.

4.2.2. Тенденции рынка

Примечательной особенностью туристической отрасли является постоянное сокращение объема вмешательства государства в экономику. Это обостряет конкуренцию и стимулирует дифференциацию. За последнее время цены на авиационные и другие услуги, связанные с обеспечением поездок, существенно снизились. Кроме того, основными тенденциями рынка стали установление ограничений на размер комиссионных, взимаемых туристическими агентствами со многих авиалиний, особенно при организации экстремальных путешествий, а также сокращение размера прибыли. В течение своей жизни 20% взрослого населения России, т.е. 60 млн. человек, совершили экстремальную поездку, причем 30 млн. из них совершили их в последние пять лет. Тридцать пять миллионов взрослых людей испытали острые ощущения, занимаясь сплавом на плотах, плаванием с аквалангом и ездой на горных велосипедах. Еще 25 млн. человек занимаются как рискованными, так и умеренными видами туризма. Таким образом, экстремальный туризм продолжает развиваться.

4.2.3. Рост рынка

Туристический бизнес продолжает развиваться. Это объясняется благоприятным состоянием экономики и удешевлением поездок. Количество туристических поездок в 2004 г. выросло на 3,2% и на 2,0% в 2005 г. Благоприятное состояние экономики стимулировало развитие бизнеса, что в свою очередь, привело в резкому росту количества деловых поездок внутри страны: на 4,8% в 2004 г. и 3,6% — в 2005 г. Количество экстремальных

путешествий, совершенных жителями России, растет на 10% в год. Этот сегмент рынка является одним из наиболее быстро растущих в туристическом бизнесе. Статистические данные свидетельствуют о том, что в 2005 г. туристические услуги оказывали 8 000 компаний, что довело их оборот до 7 млрд. руб. С 2000 по 2005 гг. количество руководящих сотрудников, отправившихся в туристическую поездку, выросло на 50%.

4.3. Состояние индустрии

Согласно данным исследовательских отчетов туристическая индустрия образует третий по величине рынок и в 2010 г. выйдет на первое место. За последнее десятилетие доходы от туризма в России выросли приблизительно на 100% и превышают 100 млрд. руб. в год. Рынок путешествий и туризма разделен на две основные категории: деловые и развлекательные поездки. Бизнес в каждой из категорий приносит примерно по 45% доходов в сфере туризма. Оставшаяся доля доходов приходится на сегмент путешествий, сочетающих деловые и развлекательные цели. Далее рынок подразделяется на внутренний и внешний. Внутренний рынок путешествий приносит примерно 70% доходов в области туризма. Рынок деловых поездок разделяется на две категории: большую группу образуют поездки сотрудников крупных корпораций, а меньшую — вояжи независимых предпринимателей. Туристы, предпринимающие развлекательные поездки, классифицируются по типу путешествий, доходу и возрасту. Они образуют четыре основные группы.

1. Экстремальные путешествия, специализированные поездки.
2. Богатые путешественники.
3. Путешественники со скромными доходами.
4. Семьи, студенты и пенсионеры.

4.3.1. Участники рынка

В сфере туристического бизнеса, как и в любой другой отрасли, существуют крупные общенациональные сети, небольшие компании, Internet-компании и

пр. О количестве потенциальных конкурентов на этом рынке можно судить по количеству членов туристических ассоциаций. Российская ассоциация туристических услуг сообщает о 25 000 членах, большинство из которых представляют собой мелкие компании. Кроме того, многие агентства не входят в эти ассоциацию, а являются членами одной из 35 организаций, объединяющих туристические фирмы, работающие в стране. В Верхнегорском районе работают около 30 непосредственных конкурентов компании *ЭКСТРЕМАЛ*. К ним относятся и два агентства, входящие в общенациональные туристические сети.

4.3.2. Виды распределения

Основным способом распределения услуг в туристическом бизнесе является цепочка поставщик – агент – клиент. Распределение услуг в звене поставщик – агентство регулируется сетевыми системами. Туристические агентства, являющиеся участниками этой системы, получает туристический ваучер на незаполненный авиабилет. Агентства несут ответственность за правильное хранение и сбор оплаты туристических ваучеров. Однако в последнее время оптовые посредники стали скупать крупные партии авиабилетов и перепродавать со скидкой.

4.3.3. Основные конкуренты и поведение клиентов

Планируя свой отдых, люди анализируют массу возможностей. Уже на этом этапе возникает острая конкуренция между разными видами отдыха. Потенциальный заказчик может решить съездить в национальный заповедник, совершить плавание на байдарках или что-либо еще. Другие заказчики выбирают более дешевые и традиционные виды отдыха. Некоторые люди вообще отказываются от поездок, предпочитая другие виды отдыха. Таким образом, все туристические агентства находятся в виртуальной конкуренции друг с другом. На выбор заказчика влияет его образ жизни, возраст и доход. Люди, предпочитающие экстремальные виды отдыха, как правило, ведут спортивный образ жизни и совершают путешествия каждый год.

4.3.4. Основные конкуренты

1. Компания *Лес и Хвоя*. Имея штаб-квартиру в Санкт-Петербурге, компания *Лес и Хвоя* является широко известным и весьма уважаемым туристическим агентством, признанным во всем мире. Уже более 20 лет эта компания оказывает интегрированные услуги в области туристического бизнеса и организывает экстремальные туристические путешествия. Она обеспечивает полный контроль за всеми аспектами отдыха своих клиентов. Сильными сторонами этой компании является отличная репутация, высококачественный сервис, экономия, обусловленная масштабом компании, и стратегическое партнерство с другими фирмами. Однако ее услуги довольно дороги и ориентированы, в основном, на богатых клиентов.
2. Компания *Вокруг Света*. Эта компания представляет собой традиционное агентство и работает более 10 лет. Много лет она настойчиво внедрялась в сферу экстремального туризма и, наконец, добилась признания. Ее сила заключается в опыте, репутации и кредитоспособности. Слабости компании *Вокруг света* — это высокая текучесть кадров и отсутствие ясного плана развития в будущем.
3. Компания *Риск*. Компания *Риск* была организована в 1995 г. и успешно зарекомендовала себя как команда специалистов по организации экстремальных туристических путешествий. Штаб-квартира компании находится в Иркутске. Компания *Риск* обладает хорошими специалистами и маркетинговыми возможностями. Кроме того, район Иркутска представляет собой крупный рынок экстремального туризма. В то же время, в этом районе между туристическими агентствами идет ожесточенная конкуренция.

5. Стратегия и реализация

Для того чтобы добиться своей цели компания *ЭКСТРЕМАЛ* разработала две стратегии.

Стратегия 1. Добиться признания своей торговой марки с помощью эффективной рекламы, маркетинга и продвижения.

Стратегия 2. Увеличить доходы и сократить расходы, организовав группы постоянных и корпоративных клиентов.

5.1. Себестоимость

Данные о себестоимости приведены в табл. 3.

Таблица 3. Себестоимость

Себестоимость			
Товар	2007	2008	2009
Рынок Верхнегорска	50 000,00р.	60 000,00р.	70 000,00р.
Общенациональный рынок	60 000,00р.	70 000,00р.	80 000,00р.
Internet	40 000,00р.	50 000,00р.	60 000,00р.
Корпоративный рынок	50 000,00р.	60 000,00р.	70 000,00р.
Общая себестоимость	200 000,00р.	240 000,00р.	280 000,00р.

5.2. Предложение

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* предлагает своим клиентам свои знания и опыт, сравнительно невысокие цены и целенаправленную специализацию на экстремальных путешествиях, обещая туристам полное удовлетворение их потребностей.

5.3. Конкурентное преимущество

Преимуществом компании *ЭКСТРЕМАЛ* является ее менеджмент, штат опытных сотрудников, изобретательный маркетинг и целеустремленность. Усиливая свои положительные стороны, компания *ЭКСТРЕМАЛ* может извлечь выгоду из своих преимуществ и отразить угрозы.

5.4. Маркетинговая стратегия

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* считает, что цель ее деятельности — поиск и поддержка заказчиков. Ее маркетинговая стратегия подчинена этой цели и является основой ее репутации в Верхнегорском. Несмотря на то что компания *ЭКСТРЕМАЛ* занимается туристическим бизнесом, она способна предоставить намного больше услуг. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* предлагает своим клиентам приключения и свободу. Многие из клиентов компании *ЭКСТРЕМАЛ* больше 50 недель в году проводят в офисе. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* предоставляет им возможность освободиться от повседневных обязанностей и вспомнить свою любовь к приключениям и путешествиям. Это улучшит их здоровье, повысит настроение, изменит самооценку и принесет массу удовольствия. Компания *экстремал* гарантирует высокое качество своих услуг. Ее заказчики могут сэкономить свое время и деньги, не сомневаясь в успехе.

5.4.1. Позиционирование

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* является основным туристическим агентством в области экстремальных путешествий. Ее клиентами являются как индивидуальные, так и корпоративные клиенты. Опыт и энтузиазм сотрудников компании воплощены в высококачественных услугах, ценностях и советах, представляемых ее клиентам.

5.4.2. Ценообразование

Большинство цен на услуги компании *ЭКСТРЕМАЛ* определяется рыночными стандартами. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* стремится поддерживать прибыль на уровне 10% для всех направлений авиаперевозок. Прибыли, полученные от всех других услуг, предоставляемых компанией, сильно зависят от партнеров, но в среднем ожидаются на уровне 20%. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* стремится придерживаться политики конкурентоспособного ценообразования. Однако, поскольку компания *ЭКСТРЕМАЛ* считается основным поставщиком

услуг в сфере экстремального туризма, она собирается устанавливать надбавки на свои цены.

5.4.3. Стратегия продвижения

На протяжении первого года компания *ЭКСТРЕМАЛ* планирует провести церемонию открытия, а также ряд спортивных мероприятий. Среди этих мероприятий планируются соревнования по внедорожному триатлону, десятикилометровому кроссу и пятикилометровому бегу с препятствиями, а также гонки на горных велосипедах. В качестве призов компания *ЭКСТРЕМАЛ* планирует раздавать путевки и другие предметы. Все сотрудники компании *ЭКСТРЕМАЛ* являются членами местных спортивных клубов и, общаясь с другими членами этих клубов, должны рекламировать ее услуги. В ходе церемонии открытия и других мероприятий будет распространяться литература о путешествиях и экстремальных видах туризма. Компания начнет переговоры с руководством местных оздоровительных центров, пытаясь найти новых стратегических партнеров. Основными источниками информации о компании *ЭКСТРЕМАЛ* должны стать специализированные издания. Кроме того, целесообразно использовать местные радиостанции. Важной частью рекламной кампании должно стать личное общение, а телефонный маркетинг следует ограничить. Помимо этого, компания планирует иногда проводить распродажи в Верхнегорском районе, например, в супермаркетах. Цель компании *ЭКСТРЕМАЛ* — добиться личного контакта между ее сотрудниками и членами общества.

5.4.4. Стратегия распределения

Во-первых, стратегия компании *ЭКСТРЕМАЛ* сосредоточена на Верхнегорском районе, который она обслуживает непосредственно. Во-вторых, компания *ЭКСТРЕМАЛ* ищет выход в сеть World Wide Web. Эти два направления должны укрепить репутацию компании.

5.4.5. Маркетинговые программы

Для достижения маркетинговых целей компания *ЭКСТРЕМАЛ* планирует развернуть широкомасштабную рекламную кампанию. Исследования демографических характеристик целевого рынка компании *ЭКСТРЕМАЛ* показывают, что наиболее эффективной является реклама в виде специальных публикаций в прессе и передач на местных радиостанциях. Кроме того, необходимо организовать прямое взаимодействие с оздоровительными центрами, супермаркетами, спортивными клубами и пр.

5.5. Стратегия продаж

Компания *ЭКСТРЕМАЛ* предлагает своим клиентам услуги, позволяющие им вести здоровый и активный образ жизни. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* предоставляет им возможность освободиться от повседневных обязанностей и вспомнить свою любовь к приключениям и путешествиям. Это улучшит их здоровье, повысит настроение, изменит самооценку и принесет массу удовольствия. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* гарантирует высокое качество своих услуг. Ее заказчики могут сэкономить свое время и деньги, не сомневаясь в успехе.

5.5.1. Прогноз продаж

Прогноз ежемесячных продаж приводится в табл. 4.

Таблица 4. Прогноз продаж

План продаж			
	2007	2008	2009
Рынок Верхнегорска (индивидуальные заказчики)	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.	8 000 000,00р.
Общенациональный рынок	7 000 000,00р.	8 000 000,00р.	9 000 000,00р.
Internet	4 000 000,00р.	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.
Корпоративный рынок	5 000 000,00р.	6 000 000,00р.	7 000 000,00р.
Совокупный объем продаж	22 000 000,00р.	26 000 000,00р.	30 000 000,00р.
Затраты на продажи			

	2007	2008	2009
Рынок Верхнегорска (индивидуальные заказчики)	1 000 000,00р.	1 200 000,00р.	1 400 000,00р.
Общенациональный рынок	1 200 000,00р.	1 400 000,00р.	2 000 000,00р.
Internet	1 000 000,00р.	1 100 000,00р.	1 200 000,00р.
Корпоративный рынок	1 100 000,00р.	1 200 000,00р.	1 400 000,00р.
Общие затраты на продажи	4 300 000,00р.	4 900 000,00р.	6 000 000,00р.

5.5. Стратегические партнеры

Стратегическими партнерами компании *ЭКСТРЕМАЛ* являются *Верхнегорский спортивный клуб, Алтайский туристический клуб, Спортивный клуб Верхнегорска* и некоторые местные компании. Кроме того, в течение нескольких лет будут заключены договоры о партнерстве с некоторыми общероссийскими и иностранными компаниями.

5.6. Календарный план

Контрольные отметки указаны в таблице. Эти иллюстрации отражают точку зрения компании *ЭКСТРЕМАЛ* на важность поставленных целей, поскольку именно цель определяет стратегию и тактику компании.

Таблица 5. Календарный план

Контрольные отметки	План					
		Начало	Конец	Смета, руб.	Менеджер	Отдел
Реклама в средствах массовой информации		1.9.2007	1.1.2008	1 500 000	Иванов	Маркетинга
Поиски стратегических партнеров		1.9.2007	1.3.2008	200 000	Иванов	Маркетинга
Реклама открытия		1.10.2007	1.4.2008	80 000	Сотрудники	Маркетинга
Первая торговая презентация		12.4.2007	15.4.2008	100 000	Иванов и Петров	Маркетинга
Завершение Web-		1.9.2007	1.12.2008	500 000	Иванов	Общий

сайта						
Работа с корпоративными заказчиками		1.9.2007	1.7.2008	100 000	Сидоров	Бухгалтерия
Программа работа с индивидуальными клиентами		1.9.2007	1.1.2008	100 000	Кругосветова	Отдел по работе с заказчиками
Всего, руб.				2 580 000		

6. Резюме менеджмента

Генеральным директором компании является Валентина Кругосветова. Однако компания *ЭКСТРЕМАЛ* представляет собой маленькую компанию и ее сотрудники совмещают несколько должностей. Следует отметить, что каждый из менеджеров компаний влияет на принятие решений, касающихся всей компании. Основным требованием, предъявляемым ко всем сотрудникам компании *ЭКСТРЕМАЛ*, является пятилетний опыт работы в сфере туризма, сертификат инструктора и высокий уровень профессиональных знаний.

6.1. Организационная структура

На первом этапе в компании *ЭКСТРЕМАЛ* будут работать четыре постоянных сотрудника.

Генеральный директор и президент. Валентина Кругосветова, 37 лет, бакалавр по маркетингу и менеджменту, Барнаульский университет. Валентина 12 лет работала в сфере туризма, причем последние пять лет она работала менеджером в компании *Крузенитерн*. Будучи менеджером этой компании Валентина подняла ее прибыль на 15 млн. руб. и организовала подразделение экстремального туризма. Кроме того, Валентина является мастером спорта по горному туризму, четыре года занимается сплавом на байдарках по горным рекам, 25 лет занимается велосипедным спортом, в том числе, три года участвовала в соревнованиях.

Директор по маркетингу и рекламе. Иван Иванов, 31 лет, бакалавр по туризму, Верхнегорский институт культуры и туризма. Иван провел пять лет в

качестве инструктора по экстремальному туризму, а затем три года работал писателем в рекламном агентстве. Иван является мастером спорта по альпинизму и покорил несколько «восьмитысячников».

Бухгалтер. Петр Петров, 45 лет, бакалавр по бухгалтерскому учету, Институт народного хозяйства г. Энска. Петр заядлый спортсмен, много лет занимающийся спортивным ориентированием. После окончания института он четыре года работал в налоговых органах, а затем перешел на работу в благотворительный фонд. Петр имеет богатый опыт охотника и рыболова. За время работы на разных должностях он завел много полезных связей среди местных бизнесменов. Эти связи можно использовать для рекламы услуг компании *ЭКСТРЕМАЛ*.

Главный инструктор. Мария Сусанина, сертифицированный инструктор по туризму. Имеет восьмилетний опыт работы в качестве проводника. Увлекается бегом и плаванием. Мария много путешествует и непосредственно знает многие маршруты, представляющие интерес для туристов. В частности, она совершила однолетнее путешествие по лесам России, четырехмесячную поездку в сибирскую тайгу, а также четырехмесячное путешествие по северным рекам.

6.2. Штатное расписание

Штатное расписание составлено, исходя из планов компании на начало года. В течение первых двух-трех лет компания не намерена расширять штат сотрудников.

Таблица 6. Штатное расписание

Штатное расписание	Затраты на штаты		
	2007	2008	2009
Генеральный директор	30 000,00р.	30 000,00р.	30 000,00р.
Бухгалтер	25 000,00р.	25 000,00р.	25 000,00р.
Инструктор	45 000,00р.	45 000,00р.	45 000,00р.
Директор по маркетингу	20 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.

Другие	45 000,00р.	45 000,00р.	45 000,00р.
Всего:	165 000,00р.	165 000,00р.	165 000,00р.

7. Финансовый план

Финансовый план компании подробно описан в следующих разделах. По первоначальным оценкам на протяжении первых двух кварталов доходы компании будут расти медленно. Частично это объясняется малой осведомленностью потенциальных клиентов и сезонными факторами. Оценки дохода получены на основе информации, предоставленных статистическими агентствами. Компания *ЭКСТРЕМАЛ* имеет достаточно денежных средств, чтобы скомпенсировать трудности начального периода. Затем объемы продаж и доходы компании должны вырасти. Таким образом, приведенный финансовый план является консервативным, но вполне реалистичным.

7.1. Баланс

Баланс продемонстрирован в табл. 7.

Таблица 7. Баланс

Плановый баланс				
Активы				
	2007	2008	2009	Изменение в значении
Денежные средства	475 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.	125 000,00р.
Ценные бумаги	450 000,00р.	900 000,00р.	1 200 000,00р.	750 000,00р.
Дебиторская задолженность	490 000,00р.	500 000,00р.	550 000,00р.	60 000,00р.
Товарно-материальные запасы	800 000,00р.	900 000,00р.	1 000 000,00р.	200 000,00р.
Другие текущие активы	10 000,00р.	15 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
Общие текущие активы	2 225 000,00р.	2 815 000,00р.	3 370 000,00р.	
Недвижимость и оборудование	100 000,00р.	120 000,00р.	150 000,00р.	50 000,00р.
Минус накопленные амортизационные отчисления	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.	20 000,00р.
Чистая недвижимость и оборудование	80 000,00р.	90 000,00р.	110 000,00р.	30 000,00р.

Нематериальные активы	50 000,00р.	78 500,00р.	90 000,00р.	40 000,00р.
Другие активы	10 000,00р.	20 000,00р.	20 000,00р.	10 000,00р.
Общие активы	2 365 000,00р.	3 004 405,00р.	3 590 905,00р.	
Обязательства и капитал акционеров				
Краткосрочные обязательства	300 000,00р.	400 000,00р.	600 000,00р.	300 000,00р.
Кредиторская задолженность	200 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.	200 000,00р.
Налог на прибыль к уплате	100 000,00р.	300 000,00р.	400 000,00р.	300 000,00р.
Начисленные расходы	100 000,00р.	120 000,00р.	150 000,00р.	50 000,00р.
Другие текущие обязательства	300 000,00р.	300 000,00р.	300 000,00р.	0,00р.
Общие текущие обязательства	1 000 000,00р.	1 420 000,00р.	1 850 000,00р.	
Долгосрочные обязательства	500 000,00р.	500 000,00р.	500 000,00р.	0,00р.
Другие долгосрочные обязательства	100 000,00р.	100 000,00р.	100 000,00р.	0,00р.
Общие обязательства	1 600 000,00р.	600 000,00р.	600 000,00р.	
Обычные акции	400 000,00р.	500 000,00р.	600 000,00р.	200 000,00р.
Займы	365 000,00р.	484 405,00р.	540 905,00р.	175 905,00р.
Общий капитал акционеров	765 000,00р.	984 405,00р.	1 140 905,00р.	375 905,00р.
Общие обязательства и капитал акционеров	2 365 000,00р.	3 004 405,00р.	3 590 905,00р.	1 225 905,00р.

7.2. Прогноз прибылей и убытков

По оценкам компании *ЭКСТРЕМАЛ* увеличение доходности произойдет в третьем квартале. Кроме того, мы ожидаем, что валовая маржа во втором году поднимется с 20% до 22%.

Таблица 8. План прибылей и убытков

План прибылей и убытков			
	2007	2008	2009
Чистая выручка от реализации продукции	22 000 000,00р.	26 000 000,00р.	30 000 000,00р.
Себестоимость реализованной продукции	200 000,00р.	240 000,00р.	280 000,00р.
<i>Валовая прибыль</i>	<i>21 800 000,00р.</i>	<i>25 760 000,00р.</i>	<i>29 720 000,00р.</i>
Общие расходы	4 465 000,00р.	5 065 000,00р.	6 165 000,00р.
Амортизация	30 000,00р.	40 000,00р.	50 000,00р.
Общие операционные расходы	4 495 000,00р.	5 105 000,00р.	6 215 000,00р.
<i>Операционная прибыль</i>	<i>17 305 000,00р.</i>	<i>20 655 000,00р.</i>	<i>23 505 000,00р.</i>

Расходы на уплату процентов	75 000,00р.	105 000,00р.	150 000,00р.
Другие неоперационные расходы	20 000,00р.	30 000,00р.	40 000,00р.
Общие неоперационные расходы	95 000,00р.	135 000,00р.	190 000,00р.
<i>Прибыль до уплаты налога на прибыль</i>	<i>17 210 000,00р.</i>	<i>20 520 000,00р.</i>	<i>23 315 000,00р.</i>
Налог на прибыль	6 540 000,00р.	7 728 000,00р.	8 916 000,00р.
Чистая прибыль	10 670 000,00р.	12 792 000,00р.	14 399 000,00р.

7.4. Денежные потоки

Денежные потоки представлены в табл. 9.

Таблица 9. Денежные потоки

План движения денежных средств	
Денежные потоки от операционной деятельности	
Чистая прибыль	14 399 000,00р.
<i>Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:</i>	
Амортизация	50 000,00р.
<i>Изменения в активах и обязательствах</i>	
Увеличение дебиторской задолженности	60 000,00р.
Увеличение товарно-материальных запасов	200 000,00р.
Увеличение кредиторской задолженности	200 000,00р.
Изменение других активов	10 000,00р.
Чистый денежный поток от операционной деятельности	14 919 000,00р.
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	
Капитальные затраты	10 000,00р.
Покупка ценных бумаг	20 000,00р.
Другое	10 000,00р.
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	40 000,00р.
Денежные потоки от финансовой деятельности	
Чистое увеличение долгосрочных займов	500 000,00р.
Выплаченные дивиденды	20 000,00р.
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	520 000,00р.
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств	15 479 000,00р.
Денежные средства в начале плана	475 000,00р.

Денежные средства в конце плана

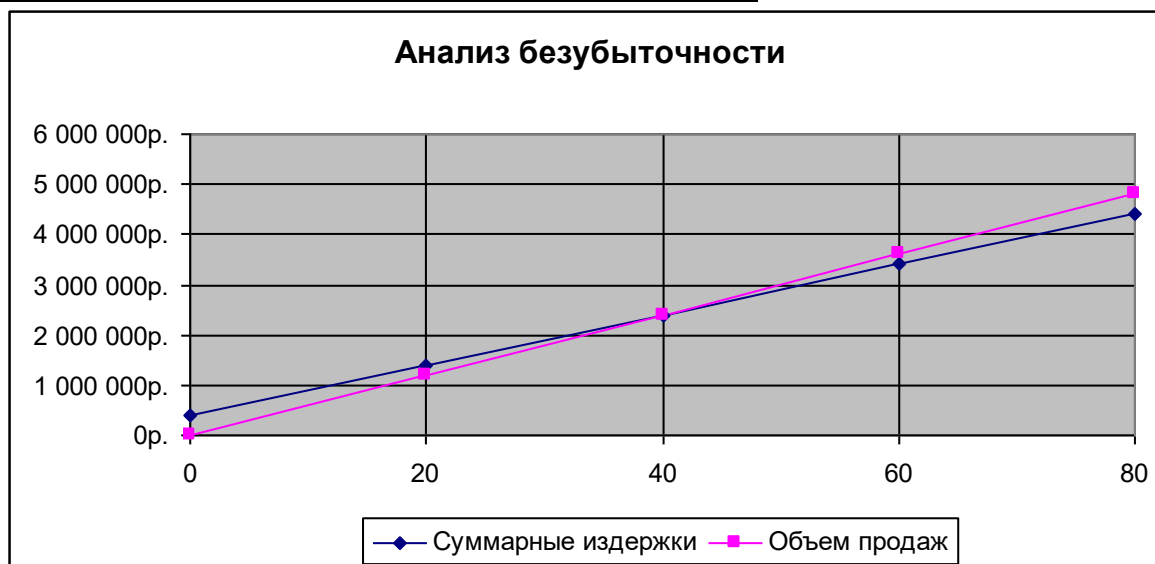
600 000,00р.

7.5. Анализ безубыточности

Результаты анализа, включая месячное количество заказов и их объемы, обеспечивающие безубыточность, приведены в табл. 10. Анализ безубыточности основан на предположении, что валовая маржа равна 20%. Эта оценка является консервативной.

Таблица 10. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности	
Безубыточный объем продаж, шт.	40,00
Безубыточный объем продаж, руб.	2 400 000,00
Предположения:	
Отпускная цена	60 000,00р.
Переменные затраты	50 000,00р.
Фиксированные затраты	400 000,00р.



7.5. Финансовые показатели

Финансовые показатели перечислены в табл. 11

Таблица 11. Основные показатели

Название	Как считать	Результат
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль/Общий капитал акционеров	1262,07 %
Рентабельность продаж	Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	48,00%
Рентабельность активов	Рентабельность продаж X Оборачиваемость активов ИЛИ Чистая прибыль/Общие активы	400,99%
Валовая маржа	Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции	99,07%
Оборачиваемость товарно-материальных запасов	Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года	0,24
Средний период инкассирования	(Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)*365	6,69
Оборачиваемость кредиторской задолженности	(Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)*365	521,43
Оборачиваемость основных активов	Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование	272,73
Отношение задолженности к активам	Суммарные обязательства/Общие активы	16,71%
Коэффициент текущей ликвидности	Общие текущие активы/Общие текущие обязательства	1,82
Коэффициент мгновенной ликвидности ("кислотный тест")	(Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства	1,28