

2015

Бизнес-план развития компании по бухгалтерскому, юридическому и кадровому сопровождению



Питер-Консалт

20.12.2015

Оглавление

1. Резюме	3
1.1. Сущность предполагаемого проекта	3
1.2. Основные показатели проекта	3
1.3. Источники финансирования	4
2. Анализ деятельности за прошлый период	4
3. Анализ рынка и концепция маркетинга	5
3.1. Анализ рынка	5
3.1.1. Клиентская целевая группа	5
3.2.2. Оценка существующего спроса	12
3.2.3. Ожидаемая конкуренция	14
3.3. Маркетинг	16
3.3.1. Концепция маркетинга	16
3.3.2. Маркетинговые цели	16
3.3.3. План продаж	18
3.3.4. Тактика маркетинга	20
4. Материальные ресурсы	22
4.1. Инвестиционные расходы	22
4.2. Прямые расходы	22
4.3. Косвенные расходы	22
5. Организация	23
5.1. Организационная структура	23
5.2. Штатное расписание	23
5.3. Календарное осуществление проекта	24
6. Финансовый анализ	24
6.1. Параметры моделирования	24
6.2. Бюджет движения денежных средств	24
6.3. Прогнозный баланс	24
6.4. Бюджет доходов и расходов	24
7. Эффективность проекта	24
7.1. Финансовые показатели	24
7.2. Анализ безубыточности	25
7.3. Анализ чувствительности	25
8. Анализ рисков	25
8.1. Организационный и управленческий риски	25
8.2. Финансовые риски	26
8.3. Экономические риски	26
Приложение 1. Организация работы РОП	27
Приложение 2. Формат записи клиентской базы	27
Приложение 3. Методика контроля контактов с клиентами	27
Приложение 4. Классическое определение этапов «воронки продаж»	27

1. Резюме

1.1. Сущность предполагаемого проекта

В бизнес-плане рассмотрен проект развития компании по бухгалтерскому, юридическому и кадровому сопровождению на 2016 год.

Компания только недавно начала свою практическую деятельность. Для успешного развития необходимо в самом начале определить свою маркетинговую стратегию и тактику, планы организационного развития.

В области **организационного развития** в бизнес-плане развития компании по бухгалтерскому, юридическому и кадровому сопровождению предложены:

-

Что касается **работы на рынке**, компании необходимо организовать:

-

В области **производственной стратегии** основные направления деятельности:

-

В результате проведения запланированных мероприятий компания достигнет показателей, представленных в следующем разделе.

1.2. Основные показатели проекта

Таблица 1. Основные показатели на ** год**

Показатель	
Реализация, тыс. руб.	* ***
Валовая прибыль, тыс. руб.	* ***
Чистая прибыль, тыс. руб.	* ***
Период окупаемости - РВ, мес.	**
Индекс прибыльности - PI	*, **
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	**, **
Чистый приведенный доход – NPV, руб.	*** ***

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является эффективным. Об этом свидетельствуют:

- достижение окупаемости за ** месяцев;
- положительное значение Чистого приведенного дохода к концу периода расчёта;
- значение Индекса прибыльности больше *;

▪ значение показателя Внутренняя норма рентабельности существенно превышает процентную ставку по долгосрочным кредитам.

Нельзя сказать, что в **** году запланированы выдающиеся результаты, но в этом году должны быть заложены основы будущего благосостояния компании.

1.3. Источники финансирования

В качестве источника финансирования планируются собственные средства учредителя. График потребности в дополнительных инвестициях:

Таблица 2. График финансирования

Месяц	**.*****	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Тыс. руб.	***	***	***	***	***	***	***	**					

2. Анализ деятельности за прошлый период

В результате экспресс-диагностики компании было выявлено следующее.

.....

3. Анализ рынка и концепция маркетинга

.. Анализ рынка

..*. Клиентская целевая группа

Целевой группой компании являются средние и малые предприятия Санкт-Петербурга, желающие передать часть своих вспомогательных функций на аутсорсинг.

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области, на конец **** г. общая численность средних и малых предприятий Санкт-Петербурга (включая микропредприятия) составила ***,* тыс. ед., среднесписочная численность работников - ***,* тыс. чел. (**, % от среднесписочной численности всех предприятий), оборот – **** млрд. руб. (**, % от оборота всех предприятий).

Численность средних предприятий на конец **** г. по сравнению с **** г. осталась на одном уровне – *,* тыс. ед., численность малых предприятий увеличилась на * тыс. ед. (+*, %); среднесписочная численность работников на средних предприятиях увеличилась на *,* тыс. чел. (+*, %), на малых предприятиях сократилась на *,* тыс. чел. (-*, %); оборот средних предприятий увеличился на ** млрд. руб. (+*, %), малых предприятий – на ** млрд. руб. (+*, %).

Таблица 3. Основные показатели деятельности средних и малых предприятий Санкт-Петербурга

Показатель	Средние предприятия		Малые предприятия		В т.ч. микропредприятия	
	****	****	****	****	****	****
Число предприятий, тыс. единиц	*,*	*,*	***,*	***,*	***,*	***,*
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей), тыс. чел.	**,*	**,*	***,*	***,*	***,*	***,*
Оборот предприятий, млрд. руб.	***	***	****	****	***	***

Источник:

В общей численности средних предприятий Санкт-Петербурга на конец **** г. преобладают обрабатывающие производства (**, %), оптовая и розничная торговля (**, %), операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (**, %), строительство (**, %). Среди малых предприятий (в т.ч. микропредприятия) лидируют оптовая и розничная торговля (**, %), операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (**, %), строительство (**, %), обрабатывающие производства (*, %), транспорт и связь (*, %).

Таблица 4. Число средних и малых предприятий Санкт-Петербурга по видам экономической деятельности (в % к итогу)

Вид деятельности	Средние предприятия		Малые предприятия		В т.ч. микропредприятия	
	****	****	****	****	****	****
Всего	***	***	***	***	***	***
С/х, охота и лесное хозяйство	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Рыболовство, рыбоводство	-	*,*	>*,*	>*,*	>*,*	>*,*
Добыча полезных ископаемых	-	-	*,*	*,*	*,*	*,*
Обрабатывающие производства	**,*	**,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Строительство	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
Гостиницы и рестораны	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Транспорт и связь	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Финансовая деятельность	-	-	*,*	*,*	*,*	*,*
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
Образование	-	-	*,*	*,*	*,*	*,*
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Предоставление	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*

Вид деятельности	Средние предприятия		Малые предприятия		В т.ч. микропредприятия	
	****	****	****	****	****	****
коммунальных, социальных и персональных услуг						

Источник:

По итогам **** г. наибольшую долю в обороте средних предприятий Санкт-Петербурга занимают оптовая и розничная торговля (**,%), обрабатывающие производства (**,%), строительство (**,%), операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (*,%). Среди малых предприятий (в т.ч. микропредприятия) на лидирующих позициях оптовая и розничная торговля (**,%), операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (**,%), строительство (**,%), обрабатывающие производства (*,%).

Таблица 5. Оборот средних и малых предприятий Санкт-Петербурга по видам экономической деятельности (в % к итогу)

Вид деятельности	Средние предприятия		Малые предприятия		В т.ч. микропредприятия	
	****	****	****	****	****	****
Всего	***	***	***	***	***	***
С/х, охота и лесное хозяйство	-	-	*,*	*,*	*,*	*,*
Рыболовство, рыбоводство	-	-	>*,*	>*,*	>*,*	-
Добыча полезных ископаемых	-	-	>*,*	*,*	*,*	>*,*
Обрабатывающие производства	**,*	**,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Строительство	**,*	**,*	**,*	**,*	*,*	*,*
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий предметов личного пользования	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*

Вид деятельности	Средние предприятия		Малые предприятия		В т.ч. микропредприятия	
	****	****	****	****	****	****
Гостиницы и рестораны	* , *	* , *	* , *	* , *	* , *	* , *
Транспорт и связь	* , *	* , *	* , *	* , *	* , *	* , *
Финансовая деятельность	-	-	> * , *	-	> * , *	-
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	** , *	* , *	** , *	** , *	** , *	** , *
Образование	-	-	> * , *	> * , *	> * , *	* , *
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	* , *	* , *	* , *	* , *	* , *	* , *
Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	* , *	* , *	* , *	* , *	* , *	* , *

Источник:

По итогам **** г. наибольший оборот в расчете на одно предприятие в среднем и малом предпринимательстве принадлежит предприятиям оптовой и розничной торговли (****, * млн. руб. и ** , * млн. руб. соответственно).

Таблица 6. Оборот в расчете на одно среднее и малое предприятие Санкт-Петербурга по видам экономической деятельности (млн. руб.)

Вид деятельности	Средние предприятия		Малые предприятия		В т.ч. микропредприятия	
	****	****	****	****	****	****
Всего	*** , *	*** , *	** , *	** , *	* , *	* , *
С/х, охота и лесное хозяйство	-	-	** , *	** , *	* , *	* , *
Рыболовство, рыбоводство	-	-	** , *	** , *	* , *	-
Добыча полезных ископаемых	-	-	** , *	** , *	* , *	* , *
Обрабатывающие производства	*** , *	*** , *	** , *	** , *	* , *	* , *
Производство и распределение электроэнергии,	*** , *	*** , *	** , *	** , *	* , *	* , *

Вид деятельности	Средние предприятия		Малые предприятия		В т.ч. микропредприятия	
	****	****	****	****	****	****
газа и воды						
Строительство	***,*	***,*	**,*	**,*	*,*	*,*
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий предметов личного пользования	***,*	****,*	***,*	**,*	*,*	*,*
Гостиницы и рестораны	***,*	***,*	**,*	**,*	*,*	*,*
Транспорт и связь	***,*	***,*	**,*	**,*	*,*	*,*
Финансовая деятельность	-	-	*,*	-	*,*	-
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	***,*	***,*	**,*	**,*	*,*	*,*
Образование	-	-	*,*	*,*	*,*	*,*
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	***,*	***,*	**,*	**,*	*,*	*,*
Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	***,*	***,*	**,*	**,*	*,*	*,*

Источник:

Также к целевой группе можно отнести индивидуальных предпринимателей Санкт-Петербурга, которые могут воспользоваться аутсорсингом своих вспомогательных функций.

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области, численность индивидуальных предпринимателей на конец **** г. по сравнению с **** г. увеличилась на **** чел. (+*,*%) и составила ***** чел., численность занятых в сфере индивидуальной предпринимательской деятельности уменьшилась на **** чел. (-*,*%) и составила ***** чел., объем выручки от продажи продукции, работ и услуг увеличилась на ***** млн. руб. (+**,*%) и составил ***** млн. руб.

Таблица 7. Основные показатели деятельности индивидуальных предпринимателей Санкт-Петербурга

Показатель	****	****
Численность действующих индивидуальных предпринимателей, чел.	*****	*****
Численность занятых в сфере индивидуальной предпринимательской деятельности, чел.	*****	*****
Объем выручки от продажи продукции, работ и услуг, млн. руб.	*****	*****

Источник: Петростат.

По итогам **** г. наибольшую долю в численности действующих индивидуальных предпринимателей занимают оптовая и розничная торговля (**,%), операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (**,%), транспорт и связь (**,%); по численности занятых в сфере индивидуальной предпринимательской деятельности лидируют оптовая и розничная торговля (**,%), транспорт и связь (**,%), операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (**,%); по объему выручки от продажи продукции, работ и услуг преобладают оптовая и розничная торговля (**,%), транспорт и связь (**,%), операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг (**,%).

Таблица 8. Основные показатели деятельности индивидуальных предпринимателей Санкт-Петербурга по видам экономической деятельности (в % к итогу)

Вид деятельности	Численность действующих индивидуальных предпринимателей		Численность занятых в сфере индивидуальной предпринимательской деятельности		Объем выручки от продажи продукции, работ и услуг	
	****	****	****	****	****	****
Всего	***	***	***	***	***	***
С/х, охота и лесное хозяйство	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	>*,*
Рыболовство, рыбоводство	*,*	>*,*	>*,*	>*,*	>*,*	>*,*
Добыча полезных ископаемых	-	-	-	-	-	-
Обрабатывающие производства	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Производство и распределение электроэнергии, газа и	>*,*	>*,*	>*,*	>*,*	>*,*	>*,*

Вид деятельности	Численность действующих индивидуальных предпринимателей		Численность занятых в сфере индивидуальной предпринимательской деятельности		Объем выручки от продажи продукции, работ и услуг	
	****	****	****	****	****	****
Воды						
Строительство	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
Гостиницы и рестораны	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Транспорт и связь	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
Финансовая деятельность	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*	**,*
Образование	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*
Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*	*,*

Источник:

По итогам **** г. наибольший оборот в расчете на одного индивидуального предпринимателя принадлежит сферам оптовой и розничной торговли и финансовой деятельности (*,* и *,* млн. руб. соответственно).

Таблица 9. Оборот в расчете на одного индивидуального предпринимателя Санкт-Петербурга по видам экономической деятельности (млн. руб.)

Вид деятельности	Объем выручки от продажи продукции, работ и услуг на одного ИП	
	****	****

Вид деятельности	Объем выручки от продажи продукции, работ и услуг на одного ИП	
	****	****
Всего	* * ,	* * ,
С/х, охота и лесное хозяйство	* * ,	* * ,
Рыболовство, рыбоводство	* * ,	-
Добыча полезных ископаемых	-	-
Обрабатывающие производства	* * ,	* * ,
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды		
Строительство	* * ,	* * ,
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий предметов личного пользования	* * ,	* * ,
Гостиницы и рестораны	* * ,	* * ,
Транспорт и связь	* * ,	* * ,
Финансовая деятельность	* * ,	* * ,
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	* * ,	* * ,
Образование	* * ,	* * ,
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	* * ,	* * ,
Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	* * ,	* * ,

Источник:

Представленные данные позволяют сделать следующие выводы:

1)

***.*.*. Оценка существующего спроса**

В результате совместного исследовательского проекта были подведены итоги популярности различных видов аутсорсинга бизнес-процессов в российской экономике.

В качестве объекта исследования спроса на аутсорсинг было выбрано свыше десяти наиболее распространенных функций, которые чаще всего передаются специализированным провайдерам. При проведении обследования анализу подверглись компании более ** сегментов рынка: потребительского рынка, химической промышленности, легкой промышленности, по производству фармацевтических препаратов, банковского сектора и др. Всего в проекте участвовало более **** отечественных и иностранных компаний.

Как показали результаты исследования,

Диаграмма 1. Рейтинг популярности по видам аутсорсинга в российских компаниях

.....

Источник:

Спектр предоставляемых услуг компании «XXX» будет охватывать бухгалтерский и юридический аутсорсинг (сопровождение), а также кадровое делопроизводство и финансовые услуги. На первом этапе развития планируется оказывать, преимущественно, услуги бухгалтерского и юридического сопровождения, а также кадрового делопроизводства. С учетом вышеуказанных условий проведена оценка потенциального количества средних и малых предприятий, а также индивидуальных предпринимателей Санкт-Петербурга, использующих эти услуги.

Таблица 10. Оценка потенциального количества предприятий Санкт-Петербурга, использующих услуги аутсорсинга

Вид аутсорсинга	Численность средних и малых предприятий + ИП на конец **** г., тыс. ед.	Вероятность передачи функции на аутсорсинг	Потенциальное количество предприятий, тыс. ед.
Бухгалтерский аутсорсинг	***, *	**%	***, *
Юридический аутсорсинг		**%	***, *
Кадровое делопроизводство		**%	***, *

Стоимость бухгалтерского аутсорсинга варьируется в зависимости от вида системы налогообложения и количества обрабатываемых документов и в среднем составляет **** руб./мес. Стоимость юридического аутсорсинга зависит от набора услуг, включенных в пакет, и в среднем составляет ***** руб./мес. Стоимость ведения кадрового делопроизводства зависит от количества работников и обрабатываемых документов и в среднем составляет **** руб./мес.

С учетом сложившейся в настоящее время средней стоимости услуг на рынке аутсорсинга Санкт-Петербурга потенциальный объем спроса на них составит ** **** млн. руб. в год.

Таблица 11. Оценка потенциального спроса предприятий Санкт-Петербурга на услуги аутсорсинга

Вид аутсорсинга	Потенциальное количество предприятий,	Средняя стоимость услуги на	Оценка потенциального спроса на

	тыс. ед.	рынке, руб./год	аутсорсинг, млн. руб. в год
Бухгалтерский аутсорсинг	*** *	** ***	** ***
Юридический аутсорсинг	*** *	*** ***	** ***
Кадровое делопроизводство	*** *	** ***	* ***
Итого			** ***

Представленные данные свидетельствуют о

***.*.*. Ожидаемая конкуренция**

По данным Интернет-справочника *GIS, в настоящее время в Санкт-Петербурге существует около **** компаний, занимающихся юридическими услугами и сопровождением различного характера, около *** компаний, специализирующихся на бухгалтерских услугах и сопровождении, а также на кадровом делопроизводстве, и около *** компаний, специализирующихся на оказании финансовых услуг.

Количество частных бухгалтеров, практикующих юристов и финансовых консультантов, работающих «на дому» и «на себя», исчисляется несколькими тысячами. Но оценить точное число фрилансеров, оказывающих подобные услуги, затруднительно из-за отсутствия достоверных источников информации о них.

Крупные бухгалтерские и юридические компании Санкт-Петербурга, находящиеся в топ-** рейтинга, акцентируют свое внимание в основном на крупном бизнесе. Остальные более мелкие компании работают со средними и малыми предприятиями, а также индивидуальными предпринимателями, которые входят в сферу интересов компании «XXX».

Список основных конкурентов компании «XXX» составлен на базе топ-** выдачи поисковой системы Яндекс по запросу «бухгалтерское и юридическое сопровождение в Санкт-Петербурге».

В таблице ** приведены характеристики основных конкурентов. На основании представленных в указанной таблице данных выполнен анализ, результаты которого приведены на следующих диаграммах.

На диаграмме * приведена сегментация конкурентов по видам услуг.

Диаграмма 2. Сегментация конкурентов по видам услуг, относительные и натуральные значения

.....

Как видно из приведенной выше диаграммы,

На диаграмме * приведена сегментация конкурентов по ценовому диапазону на бухгалтерское сопровождение.

Диаграмма 3. Сегментация конкурентов по ценовому диапазону на услуги бухгалтерского сопровождения, относительные и натуральные значения

.....

Как видно из представленной выше диаграммы,

На диаграмме * приведена сегментация конкурентов по способам продвижения на рынке.

Диаграмма 4. Сегментация конкурентов по способам продвижения, относительные и натуральные значения

.....

Как видно из представленной выше диаграммы,

На диаграмме * приведена сегментация конкурентов по отличительным особенностям на сайтах компаний.

Диаграмма 5. Сегментация конкурентов по отличительным особенностям на сайтах компаний, относительные и натуральные значения

.....

Как видно из представленной выше диаграммы,

На диаграмме * приведена сегментация конкурентов в зависимости от месторасположения в конкретном районе Санкт-Петербурга.

Диаграмма 6. Сегментация конкурентов по месторасположению в Санкт-Петербурге, относительные и натуральные значения

.....

Как видно из представленной выше диаграммы,

Представленные данные позволяют сделать следующие выводы:

-

Таблица 12. Характеристики основных конкурентов

.....

***.*. Маркетинг**

***.*.*. Концепция маркетинга**

Миссией рассматриваемого проекта является

Реализация проекта должна обеспечить заданные параметры экономической эффективности и генерировать свободные денежные потоки, достаточные для прибыльного функционирования созданной компании.

Собственник компании в качестве стратегии конкуренции выбрала дифференциацию, то есть предоставление услуг наивысшего на рынке качества. Это, с одной стороны, означает необходимость достижения высокого стандарта качества. С другой стороны, компания будет иметь возможность и необходимость придерживаться верхней границы конкурентного диапазона цен.

На ближайший период основной ассортимент услуг компании – бухгалтерское и юридическое сопровождение, кадровое делопроизводство. В перспективе планируется оказывать индивидуальные консультации в области регламентированного и управленческого учёта, юриспруденции.

Целевой регион на ближайший период – СПб. В перспективе возможен выход в регионы.

Основные проблемы компании:

В маркетинговой деятельности должны быть учтены:

-

Также должны быть учтены потребности клиентов:

-

Основные маркетинговые задачи проекта:

-

***.*.*. Маркетинговые цели**

Владелица фирмы установила цель – *,* млн. руб. выручки в месяц к концу **** года. Будем считать, что * канала продаж (Интернет и активные продажи) должны обеспечить по **% выручки. В соответствии с этим рассчитаем маркетинговые цели в области онлайн и офлайн рекламы и продвижения.

Традиционными показателями сайта являются:

- посещаемость;
- конверсия «посещение-заказ».

Поскольку на момент написания бизнес-плана сайт ещё дорабатывается, все показатели на январь **** определены как нулевые.

С помощью сервиса Яндекс.Директ были подобраны ключевые запросы для услуг «XXX» (семантическое ядро):

-

По данным Яндекс.Директ:

- прогнозируемое количество показов по этим запросам – ** *** в месяц,
- при бюджете контекстной рекламы около *** тыс. руб. в месяц прогнозируемое количество кликов по этим запросам – *** в месяц,
- средняя стоимость клика в контекстной рекламе – около *** руб.

На момент написания бизнес-плана Яндекс и Гугл занимают примерно равные доли на рынке поисковиков, остальные участники рынка имеют не более **% все вместе. Таким образом, общее количество целевых запросов по Санкт-Петербургу в месяц – около ** ***.

Если ориентироваться на бюджет SEO-продвижения в ** тыс. руб. в месяц, к концу **** года можно рассчитывать на **% посещений от всех запросов, то есть на ** *** посещений в месяц. Хорошим значением конверсии для поискового трафика является *, % , эта величина выбрана целевой на конец года.

Бюджет контекстной рекламы на январь **** года установлен в *** тыс. руб. Этот бюджет позволит получить *** посещений в месяц. Хорошим значением конверсии для контекстного трафика является %, эта величина выбрана целевой на конец года, а на начало **** года конверсия установлена в %. Предполагается, что благодаря оптимизации рекламы стоимость клика удастся уменьшить с *** руб. в начале года до *** руб. в конце. Также предполагается, что по мере роста поискового трафика контекстную рекламу можно будет уменьшать до * в конце **** года.

Таким образом, на **** год предлагается установить следующие планы по показателям сайта:

Таблица 13. Показатели сайта на ** год**

Показатель	Январь ****	Декабрь ****
Поисковая посещаемость за мес.	*	** ***
Контекстная посещаемость за мес.	***	*
Поисковая конверсия	%	*, %
Контекстная конверсия	%	%
Стоимость клика в контекстной рекламе, руб.	***	***

Эти показатели должны быть использованы для контроля продвижения сайта и оценки эффективности деятельности «продвигателей».

В **** году также планируется развивать активные продажи на целевых сегментах рынка. Для этого в штате компании есть руководитель отдела продаж, которому необходимо установить целевые значения показателей его деятельности. Первоочередная задача этого сотрудника – накопление клиентской

базы. В качестве показателя работы на этом этапе устанавливается потенциал зарегистрированных в базе клиентов.

Рассчитаем целевое значение этого показателя к концу **** года. По оценочным данным потенциальный объём рынка рассматриваемых аутсорсинговых услуг составил в **** году ** *** млн. руб. (см. **Таблица 11. Оценка потенциального спроса предприятий Санкт-Петербурга на услуги аутсорсинга**). Учитывая неопределённость текущей экономической ситуации, предположим, что рынок в **** году не изменится и потенциал рынка, на который нужно будет направить руководителя отдела продаж, останется на том же уровне.

Хорошим значением степени использования потенциала клиентской базы является *,*%. Чтобы обеспечить *** тыс. руб. выручки активными продажами, при такой степени использования потенциала, нужно иметь в базе потенциал *** млн. руб., что составит охват рынка в *%:

Таблица 14. Показатели руководителя отдела продаж на ** год**

Показатель	Январь ****	Декабрь ****
Степень охвата рынка, %	*	*%
Потенциал клиентской базы, млн. руб.	*	***
Степень использования потенциала, %	*	*,*%

Вступление в предпринимательские ассоциации, участие в выставках и форумах, публикация открытых консультаций и рекомендаций в СМИ рассматриваются в большей степени как имидживые мероприятия для повышения узнаваемости на рынке, нежели как потенциальные каналы сбыта.

***.*.*. План продаж**

План продаж в рамках проекта сформирован, исходя из следующих исходных допущений:

- целевые показатели каналов продвижения через Интернет-сайт и активные продажи руководителя отдела продаж - см. п. *.*.*;
- цена на аутсорсинговую услугу принята в среднем на уровне ** *** руб./мес.

С учетом вышеизложенных условий план продаж на **** год сформирован следующим образом:

Таблица 15. План продаж на **** год

Месяцы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Поисковая посещаемость	*	***	***	****	****	****	****	****	*****	*****	*****	*****
Поисковая конверсия	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%
Контекстная посещаемость	***	***	***	***	***	***	**	**	**	**	*	*
Контекстная конверсия	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%
Стоимость клика, руб.	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Новых клиентов, штук.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**	**	**
Средняя цена обслуживания в месяц, тыс. руб.	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Продажи через сайт												
Объём продаж, тыс. руб.	**	**	**	**	***	***	***	***	***	***	***	***
Активные продажи												
Степень охвата рынка	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%
Потенциал КБ, тыс. руб.	*	* ***	** ***	** ***	** ***	*** ***	*** ***	*** ***	*** ***	*** ***	*** ***	*** ***
Степень использования потенциала	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%	*,**%
Новых клиентов, штук.	*	*	*	*	*	*	*	**	**	**	**	**
Объём продаж, тыс. руб.	*	*	*	*	**	**	**	***	***	***	***	***
Объём продаж ИТОГО, тыс. руб.	**	**	**	**	***	***	***	***	***	***	****	****

График доходов компании представлен на диаграмме *.

Диаграмма 7. График доходов компании

.....

Таким образом, к сентябрю **** г. выручка от продаж достигнет целевого уровня *,* млн. руб. в месяц, установленного владельцем бизнеса.

..*. Тактика маркетинга

Позиционирование

Компания планирует позиционировать себя как

Оказываемые услуги предназначены для предприятий среднего и малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей.

При позиционировании услуг особое внимание клиентов обращается на

.....

При позиционировании рекламное послание может апеллировать к следующим ценностям:

-

Конкурентные преимущества

Для аутсорсинговых услуг, оказываемых клиентам в рамках рассматриваемого проекта, предполагается развить следующие конкурентные преимущества:

-

Развитие продукта

Развитие продукта предполагается осуществлять в два этапа:

1.

Каналы сбыта

В рамках проекта предполагается использование

Ценообразование

При ценообразовании на стандартные услуги применяется метод

Программа продвижения

В силу того, что в рамках проекта одним из каналов сбыта планируется Интернет-сайт компании, рассмотрим более подробно алгоритм его продвижения.

-

Стоимость SEO-продвижения за * месяц выбрана в размере ** тыс. руб. Этот бюджет должен обеспечить достижение целей SEO-продвижения – см. **Таблица 13.**

Бюджет контекстной рекламы на начало **** года выбран размере *** тыс. руб. Этот бюджет должен обеспечить *** посетителей в месяц – см. **Таблица 13.**

Для обеспечения активных продаж планируется издание полиграфических материалов * раза в год на сумму ** тыс. руб.

В перспективе также планируется:

-

***. Материальные ресурсы**

***.*. Инвестиционные расходы**

В **Таблица 16** приведён список уже совершённых инвестиций.

Таблица 16. Инвестиции в проект

.....

План будущих инвестиций приведён в следующей таблице.

Таблица 17. Календарный план осуществления инвестиций

.....

1.2. Прямые расходы

Прямые расходы – это текущие издержки, которые непосредственным образом относятся к оказываемым услугам.

Ставки прямых расходов приведены в следующей таблице.

Таблица 18. Ставки прямых расходов

.....

1.3. Косвенные расходы

Косвенные расходы - это текущие издержки, которые относятся ко всей компании в целом.

Ставки косвенных расходов приведены в следующей таблице.

Таблица 19. Ставки косвенных расходов на декабрь *** года**

....

Косвенные расходы на период планирования представлены в Таблица 20.

Таблица 20. Косвенные расходы

.....

2. Организация

.. Организационная структура

Организационно-правовой формой компании является общество с ограниченной ответственностью (ООО). Деятельность по оказанию бухгалтерских, юридических и финансовых услуг не подлежит лицензированию.

Руководство компанией осуществляет генеральный директор (владелец бизнеса в одном лице). Организационная структура компании в графическом виде представлена на следующей диаграмме.

Диаграмма 8. Организационная структура компании*

.....

** - синяя заливка – текущая структура, оранжевая – перспективная структура с учетом расширения штата.*

К основным обязанностям генерального директора относятся:

-

Основные функции главного бухгалтера заключаются в:

-

Основные обязанности руководителя отдела продаж состоят в:

-

К основным обязанностям старшего бухгалтера будут относиться:

-

Основные задачи юриста будут заключаться в:

-

К основным обязанностям ведущего экономиста будут относиться:

-

Основные функции офис-менеджера будут заключаться в:

-

На текущий момент также привлекаются на партнёрской основе

.. Штатное расписание

На текущий момент штат компании представлен

Таблица 21. Штатное расписание

.....

Расходы на персонал, включая налоги см. Таблица 22.

Таблица 22. Расходы на персонал

.....

***.*. Календарное осуществление проекта**

См. Таблица 17. Календарный план осуществления инвестиций

***. Финансовый анализ**

6.1. Параметры моделирования

Для расчёта финансового плана была построена финансово-экономическая модель в ПО Project Expert. При этом использовались следующие предположения:

-

Моделирование показало, что

-

6.2. Бюджет движения денежных средств

Таблица 23. БДДС, тыс. руб.

.....

БДДС показывает, что

6.3. Прогнозный баланс

Баланс предприятия на дату начала планирования (*.*.*.**** г.):

Таблица 24.

.....

Баланс на ****-**** гг:

Таблица 25. Прогнозный баланс, тыс. руб.

.....

Суммарный собственный капитал планируемого бизнеса

6.4. Бюджет доходов и расходов

Таблица 26. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб.

.....

Как видно из таблицы, компания

7. Эффективность проекта

7.1. Финансовые показатели

Таблица 27

Показатели ликвидности характеризуют способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств. Рекомендуемые значения - коэффициент срочной ликвидности: **% – **%, текущей – **%-**%. Как видно из таблицы,

Чистый оборотный капитал к концу периода планирования

Коэффициент оборачиваемости активов

Планируемый бизнес демонстрирует Рентабельность по чистой прибыли Бизнес демонстрирует высокую рентабельность инвестиций

7.2. Анализ безубыточности

Объёмы ежемесячной реализации, меньше которых деятельность компании перестаёт быть прибыльной:

Таблица 28. Точка безубыточности, руб.

.....

Устойчивый запас прочности образуется к осени *****:

Таблица 29

.....

В относительных единицах (%) запас прочности составляет:

Таблица 30

.....

7.3. Анализ чувствительности

Таблица 31

.....

Анализ чувствительности по чистому приведенному доходу (NPV) показывает, что Бизнес становится экономически неэффективен на периоде планирования при

-

В меньшей степени на эффективность бизнеса влияет уровень

Этот факт подтверждает тот факт, что

8. Анализ рисков

8.1. Организационный и управленческий риски

Основными организационно-управленческим риском является срыв плана продаж.

Для минимизации этого риска по обоим каналам продаж следует

-

Для минимизации данного риска в офф-лайн продажах следует внедрить систему управления активными продажами – см.

Приложение *Ошибка! Источник ссылки не найден..

Для минимизации данного риска в он-лайн продажах следует

-

8.2. Финансовые риски

Финансовый риск связан, прежде всего, с возможностью несвоевременной оплаты со стороны покупателей, если компания примет решение предоставлять услуги с отсрочкой платежа. С целью минимизации данного риска следует:

-

8.3. Экономические риски

Экономические риски проекта связаны, в первую очередь, с тем, что в случае усугубления экономического кризиса в РФ, предприятия целевого сегмента будут закрываться, что сократит рынок услуг.

Прежде всего, отметим, что

Основными способами компенсации данного риска являются

-

Приложение *. Организация работы РОП

Для организации эффективных продаж силами руководителя отдела продаж (РОП) необходимо:

-

Приложение *. Формат записи клиентской базы

-

Приложение *. Методика контроля контактов с клиентами

1.

Приложение *1. Классическое определение этапов «воронки продаж»

- **Потенциальные покупатели** находятся на самом верху воронки продаж. В разных видах бизнеса количество потенциальных покупателей бывает разным и измеряется по-разному. В англоязычных странах это называется unqualified leads/prospects.

- **Потенциальные покупатели, с которыми был произведён первый контакт.** Эта категория может включать как потенциальных покупателей, которым было отослано предложение, либо же покупателей, которым было отослано предложение, и они ответили (это называется opportunity size).

- **Заинтересованные потенциальные покупатели** (в английском оригинале - qualified leads). Продавец понял, что возможному покупателю подходит предлагаемый продукт или сервис. Разные продавцы определяют этот момент по-разному, но большинство людей сходятся в том, что это момент, когда потенциальный покупатель (обычно вербально) говорит, что продукт или сервис удовлетворяет одну или несколько задач, стоящих перед покупателем. Этот этап часто требует большого количества времени, т.к. именно на нём определяется, что конкретно нужно клиенту. На этом этапе воронки продаж можно намного более точно оценить, сколько заплатит потенциальный покупатель.

- **Покупатели в процессе обсуждения цены.** На этом этапе предположения о доходе с клиента могут существенно поменяться.

- **Покупатели в процессе подписания договора.** Когда цена всех устраивает, когда все понимают, чего они хотят, и остаётся лишь формальность - подписание договора, процесс продажи ещё не закончился. У покупателя могут быть причины не подписывать или искусственно затягивать процесс подписания договора. Также некоторые моменты типового договора могут требовать длительного обсуждения.

- **Покупатели, заплатившие деньги.** Если не рассматривать момент возможного возврата денег клиенту, именно получение денег от покупателя является целью любого бизнеса. Бывает, что клиент подпишет договор, но не перечислит деньги. Бывает, что клиент будет торговаться даже после подписания договора.