

Бизнес-план организации компании по международным автоперевозкам

1	Резюме.....	3
2	Описание бизнеса.....	4
2.1	Описание услуг компании.....	4
	Первоначальные услуги.....	4
	Услуги в перспективе.....	4
	Планируемые направления перевозок.....	4
2.2	Описание создаваемой компании.....	4
	Участники проекта.....	4
	Персонал и организация управления компанией.....	5
2.3	Описание проекта и его этапов.....	6
	Первоначальный этап развития.....	6
	Второй этап развития.....	7
	Третий этап развития.....	7
	Четвертый этап развития.....	7
	Правовые основы реализации проекта.....	7
3	Рыночная ситуация.....	7
3.1	Макроэкономический анализ и конкуренция.....	7
3.2	Микроэкономический анализ.....	9
4	Финансовые данные.....	10
4.1	Первоначальные вложения.....	10
4.2	Прогноз доходов компании EUROТРАНС.....	11
	Факторы, определяющие уровень доходов от одного рейса.....	11
	Сценарии развития компании EUROТРАНС.....	13
	Доходы компании EUROТРАНС по общей сумме.....	15
	Поступления.....	15

	2
4.3. Расходы	16
Переменные расходы при оказании автотранспортных услуг	16
Расходы на персонал компании EUROТРАНС.....	16
Постоянные расходы компании EUROТРАНС	18
Калькуляция себестоимости рейса.....	19
4.4. Критическая точка деятельности компании EUROТРАНС	20
Критическая точка по постоянным расходам.....	20
Критическая точка по платежам.....	21
5 Стратегический анализ и риски проекта	23
5.1 Анализ сильных и слабых сторон, угрозы и возможности (SWOT) EUROТРАНС.....	23
5.2 Анализ рисков и мероприятия по их парированию	24
Операционный риск.....	24
Рыночный риск и риск объема бизнеса	25
Кредитный риск	26
Страновой (инвестиционный) риск	26
6 Финансовая структура и стоимость бизнеса.....	26
6.1 Стратегия финансирования.....	26
6.2 Прогноз денежного потока.....	26
6.3 Отчет о прибыли и убытках (ОПУ).....	28
6.4 Баланс.....	28
6.5 Факторы стоимости и ключевые показатели деятельности компании EUROТРАНС.....	30
6.6 Бюджет компании EUROТРАНС в первые полгода деятельности.....	31
7 Лучший сценарий развития компании EUROТРАНС	32
8 Список внутренних Приложений	33
9 Список внешних приложений к бизнес-плану.....	33

1 Резюме

В настоящем бизнес-плане рассматривается проект организации компании, которая будет оказывать клиентам комплексную услугу в сфере международных автомобильных перевозок и таможенной обработки грузов. На первом этапе преобладающим направлением будет Германия-Россия, впоследствии предполагается расширение географии услуг.

Участниками проекта являются ... физических лица, ...

Новая компания, предлагая комплексную и выгодную для клиента услугу, способна четко дифференцироваться от конкурентов, делая упор на скорости общей доставки (с учетом прохождения границы и получения груза) и имидже лучшего продукта, а в отдельных случаях переходя к стратегии близости к клиенту и имиджу «нам доверяют».

Для начала деятельности компания предполагает привлечь кредит в сумме 532 тысячи евро для покупки 10 тягачей. Первый взнос за тягачи в сумме 228 тыс. евро, а также все остальные первоначальные расходы компания производит из собственных средств.

Для того чтобы добиться отличных финансовых результатов деятельности (прибыли, чистого денежного потока и чистых активов), менеджмент компании должен сконцентрироваться на следующих показателях деятельности:

- Цена кругорейса с учетом обратной загрузки, евро;
- Продолжительность кругорейса, дней;
- Расход топлива, л/100 км;
- Цена топлива, евро/л;
- Средняя заработная плата основного персонала, евро/чел-мес.

Если перечисленные показатели удастся удержать в расчетных пределах, компания уже к концу четвертого года функционирования рассчитается с полученными кредитами, а генерировать свободный денежный поток начнет еще раньше.

Ввиду сложных взаимосвязей показателей деятельности финансовые результаты были получены при помощи финансово-экономической модели деятельности, разработанной в Excel. Она существует в следующих базовых вариантах, число которых может быть произвольно увеличено:

- Базовый прогноз развития компании EUROТРАНС, который предполагает ограниченное число единиц автопарка и достижимые показатели интенсивности его использования;
- Худший прогноз развития компании EUROТРАНС, который также предполагает ограниченное число единиц автопарка, но показатели интенсивности его использования на значительно более низком уровне;
- Реалистичный прогноз на ближайшие полгода, который может использоваться как прогнозный бюджет новой компании.

Общий вывод по проведенным расчетам однозначный: задуманная бизнес-идея вполне реально может превратиться в прибыльный, быстро развивающийся бизнес, если перевозочный процесс будет организован в рамках задуманных параметров. Полученный лизинговый кредит будет возвращен в установленные сроки без привлечения дополнительного финансирования, за счет чистого денежного потока самой компании.

2 Описание бизнеса

2.1 Описание услуг компании

Первоначальные услуги

1. Международные, грузовые перевозки автотранспортом, в основном на постоянной основе, для постоянных клиентов.
2. Сбор, промежуточное хранение и последующая доставка грузов до места назначения. Так называемые «сборные грузы»
3. Комбинированные перевозки «авто–море–авто».
4. Таможенные услуги.
5. Организация складского хранения.

Услуги в перспективе

1. Перевозка негабаритных грузов.
2. Перевозка опасных грузов.
3. Локальные перевозки, от/до места погрузки/выгрузки от/до железнодорожных и морских терминалов.

Все вышеперечисленные услуги могут предоставляться в комплексе или по отдельности.

Планируемые направления перевозок

Основным направлением перевозок на момент составления бизнес-плана представляются перевозки между немецким и российским рынками как наиболее объемными по взаимному торговому обороту среди других Европейских стран. Не исключаются перевозки внутри Евросоюза, между странами Евросоюза, Россией и другими странами бывшего СССР, а так же внутри отдельных государств, что особенно целесообразно в случае необходимости позиционирования грузовиков от места выгрузки к месту загрузки.

Маршруты перевозок будут формироваться на основе экономической эффективности и выполнения обязательств компании перед клиентами.

2.2 Описание создаваемой компании

Участники проекта

...

Персонал и организация управления компанией

Для организации работы и взаимодействия персонала предлагается следующая первоначальная оргструктура компании (Рис. 1) и функции конкретного органа или сотрудника.

...

Рис. 1. Оргструктура компании EUROTRANS.

Собрание Участников, законодательный и контрольный орган, определяющий основные направления деятельности Общества.

Правление, руководящий орган, организующий исполнение решений Собрании. Отвечает за разработку стратегии развития компании. Принимает решения по всем вопросам, не входящим в компетенцию Собрании Участников.

- Взаимоотношения между Собранием и Правлением регулируются Уставом и Регламентом Правления. На первоначальном этапе (примерно 2-3года), предполагается совмещение в одном лице функций Председателя Правления и Директора.

Директор, осуществляет общее руководство компанией и решает все вопросы, не входящие в компетенцию Собрании и Правления. Основными функциями Директора является организация деятельности компании, маркетинг и вопросы развития, контроль за надлежащим исполнением подчиненными своих функций.

Заместитель директора, непосредственно осуществляет руководство подчиненными ему отделами (персоналом). Организует всю оперативную деятельность компании, связанную с перевозками, отчетностью, подбором персонала.

Представители. Основной функцией Представителей является привлечение клиентов. Ими также осуществляется контроль за организацией приема и отправки груза. В случае необходимости они непосредственно оказывают содействие в решении возникших вопросов или проблем.

Диспетчер, принимает заявки на перевозку от наших представителей и других клиентов. Отвечает за организацию подачи автотранспорта по заявкам клиентов. Контролирует транспортировку груза на всем маршруте. Взаимодействует с водительским персоналом, инструктируя его о местах погрузки/разгрузки, маршруте, сопроводительных документах и.т.д.

Водители, отвечают за доставку груза до места назначения, наличия необходимого пакета сопроводительных документов, сохранность груза и доверенного оборудования.

Механики, отвечают за принятие машины после рейса, оформление документов, проводят мелкий текущий ремонт, готовят машину в рейс.

- Диспетчеры, водители и механики образуют производственную службу предприятия, которая будут расширяться в следующих пропорциях: на каждые 15 – 20 (ориентировочно) автопоездов – 1 механик, 1 диспетчер в смену при работе без выходных – 2 диспетчера.

Бухгалтер. Ведет бухгалтерский учет в соответствии с Законом о бухгалтерском учете. Отвечает за подготовку финансовой отчетности для налоговых служб и владельцев компании.

- В перспективе количество бухгалтеров будет увеличиваться.

ИТ специалист (администратор сети). Отвечает за бесперебойную работу локальной сети компании, выбор, установку и функционирование необходимого компьютерного оборудования. При возникновении неполадок самостоятельно проводит его ремонт или привлекает сотрудников специализированных фирм.

- Бухгалтерия, ИТ-специалист и секретариат, который будет сформирован по мере расширения компании, образуют администрацию предприятия.

Взаимоотношения перечисленных наемных сотрудников с компанией регулируются функциональными обязанностями, должностной инструкцией и трудовым договором.

2.3 Описание проекта и его этапов

Главной целью проекта для его участников, является получение дополнительной выгоды, за счет развития нового бизнеса, на базе существующих у участников бизнесов, накопленного опыта и возможностей.

Предлагая широкий спектр услуг с высоким уровнем сервиса, компания сможет создавать и предоставлять своим клиентам любую интересную для них логистическую цепочку как для одноразовых, так и для регулярных перевозок.

Достигнуть поставленной цели предполагается на базе совместного предприятия, специализирующегося на международных грузовых перевозках автотранспортом. Страной юридического местонахождения совместного предприятия выбрана Латвия – как страна с самым низким налогом на прибыль предприятия (15%). Географически Латвия выполняет роль своеобразного моста между Восточной и Западной Европой, а политически является участницей Евросоюза, что дает совместному предприятию определенные преимущества.

Весь проект делится на четыре этапа. В ходе реализации каждого этапа, на основании конкретно полученных результатов, будут вноситься соответствующие корректировки в последующие этапы.

Первоначальный этап развития

Длительность первоначального этапа – ориентировочно 8–12 месяцев с момента регистрации компании) и до двух лет. Его основной целью является построение управленческой инфраструктуры компании, а также накопление опыта и статистики для дальнейшего развития (расширения) бизнеса.

Двумя партиями в течение двух месяцев планируется приобрести в собственность новой компании десять новых тягачей марки ...

Марка тягача была выбрана по следующим критериям:

- наличие хорошей сервисной сети,
- надежность и экономичность при эксплуатации,
- стоимость в части капитальных вложений,
- условия работы водителя.

Все тягачи будут оборудованы ...

Второй этап развития

Второй этап (ориентировочная продолжительность – 18-24 месяцев с момента начала реализации этапа). Основной целью данного этапа является активное увеличение клиентской базы и собственного парка автомашин. Общее увеличение автопарка может составить двадцать-тридцать единиц с доведением общего количества парка автомашин до тридцати сорока единиц.

Для этих целей предполагается использовать накопленные ресурсы от первоначального этапа и привлеченные ресурсы в виде кредита или лизинга в одном из банков Латвии

Третий этап развития

Третий этап (длительность ориентировочно шесть-двенадцать месяцев).

Третий этап планируется как завершение первых двух, и его основной целью является минимизация затрат на всю производственную (логистическую) цепочку.

Основной целью данного этапа является расширение бизнеса и сокращение издержек за счет расширения возможностей логистики.

Предполагается, что общие затраты можно сократить за счет...

Четвертый этап развития

Четвертый этап является дополнением к первым двум основным этапам. Основной целью данного этапа является расширение бизнеса за счет эффективного использования системы мультимодальных перевозок и четко налаженного взаимодействия персонала компании.

Основу данного этапа составят железнодорожные и морские перевозки...

Безусловно, сегодня третий и четвертый этапы рассматриваются концептуально. При рассмотрении в будущем будут проведен их детальный прогнозный анализ как с экономической, так и технологической стороны.

Правовые основы реализации проекта

Создаваемая компания будет являться Обществом с ограниченной ответственностью, зарегистрированным под юрисдикцией Латвийской Республики.

Деятельность всех коммерческих обществ регламентируется Законодательством Латвийской Республики, в частности Коммерческим Законом (раздел XII Коммерческого Закона). С первого мая 2004 года, после вхождения в состав Европейского Союза, Латвия взяла на себя обязательства по выполнению законов и актов, регулирующих коммерческую и иную деятельность, принятых в Евросоюзе. Поэтому деятельность создаваемого общества так же будет регулироваться законами и актами Евросоюза.

3 Рыночная ситуация

3.1 Макроэкономический анализ и конкуренция

Конкурентная среда в международных грузовых автомобильных перевозках очень плотная. В основном, на обозначенных выше направлениях, нам придется конкурировать с дешевыми перевозчиками

из Польши, Чехии, Прибалтики и Белоруссии (немецкие и другие Западноевропейские перевозчики дальше границ Евросоюза предпочитают не ехать). Но положительная динамика экономического роста Российского рынка и постоянный рост товарооборота между Россией и Странами Евросоюза, особенно между Россией и Германией, позволяют быть нам уверенными, что при наличии и соблюдении стратегии компании мы можем добиться значительных успехов.

В настоящее время торговые отношения между Россией и Германией продолжают набирать обороты (Рис. 2). Россия очень заинтересована в широких экономических отношениях с Германией. В период с 1999 по 2004 год импорт из России удвоился: его объемы выросли с 8,4 млрд. до 16,2 млрд. Евро. В первую очередь увеличение произошло за счет импорта российского газа и нефтепродуктов. 70 % из указанных 16,2 млрд. Евро приходится на сырьевые ресурсы и энергоносители.

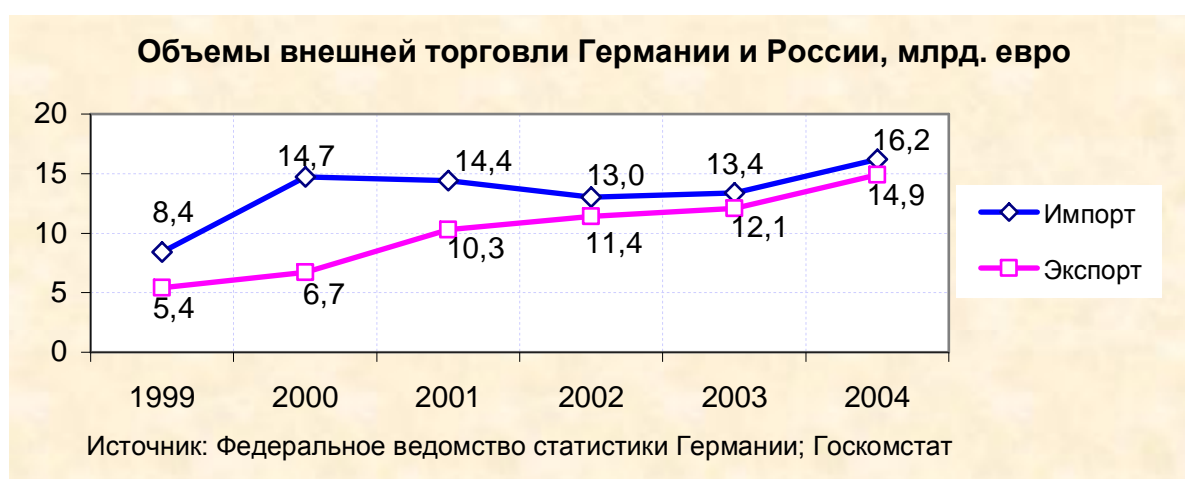


Рис. 2.

Еще быстрее растет объем немецкого экспорта в Россию, который в 1999 году составлял 5 млрд. Евро, а в 2004 году достиг почти 15 млрд. Евро, что равносильно ежегодному приросту в 24 %. Потребительский спрос в России на импортную продукцию только в 2004 году вырос на 10 %. По данным восточного Комитета Немецкой экономики товарооборот, начиная с 1998 года, увеличился в два раза.

Как сообщает Комитет, несмотря на то, что в России сегодня имеется около 3500 немецких предприятий в форме представительств или собственных производств, многие немецкие предприятия Российский рынок для себя еще не открыли.

Наша внимание в сфере маркетинга должно быть направлено на постоянный сбор и анализ состояния Европейского и Российского рынков, а также на статистику осуществленных перевозок. Целесообразно определить целевую аудиторию нашей клиентуры, постоянно посещать для продажи наших услуг и расширения рыночного присутствия импортеров и экспортеров, поставляющих товары на Российский или Европейские рынки.

Следует обратить, особое внимание, что опыт и возможности участников проекта так же позволяют успешно привлекать клиентуру. Ориентируясь в целом на российского клиента, надо учитывать, что в России только транспортная логистика, взятая сама по себе, не всегда интересна клиенту даже с очень высоким уровнем сервиса. Зачастую он хочет получить комплекс услуг, включающий в себя транспортировку и выполнение таможенных процедур. Безусловно, компании, которые смогут предложить высокий уровень такого комплекса услуг, будут иметь большие преимущества перед компаниями, которые такими возможностями не обладают. Ориентируясь на Западноевропейского клиен-

та, нужно хорошо ориентироваться в особенностях и принципах работы на Западном рынке. Немаловажную роль здесь так же имеет хорошее знание языка. Таким образом, соединив знания, опыт и возможности участников проекта мы получим полный продукт или те особенности которыми будет отличаться наша компания от основной массы авто перевозчиков.

По данным Европейской Ассоциации Перевозчиков, в ближайшие 15 лет, прогнозируется 50% рост спроса на грузовые автоперевозки.

Примечание 2010 г.: прогноз пока, естественно, не выполняется. Но, учитывая бурное развития Китая и Индия и понимая, что это приведет к изменениям в мировом разделении труда, мы допускаем, что прогноз к 2020 г. окажется верным.

3.2 Микроэкономический анализ

Микроэкономический анализ цен и объемов перевозок по интересующим компанию EUROТРАНС направлениям можно почерпнуть на сайте www.cargo.lt. Этой платформой пользуются многие автоперевозчики, чтобы разместить свой свободный транспорт и найти свободную загрузку.

Некоторые актуальные цены из близлежащих городов к Гамбургу по данным на 01 марта 2006 г.:

Germany, 27 - Bremerhaven	Russia, Moscow	08/08/2005 ?15/08/2005	Tilt 90 m3 Equipment and spare parts	3000 EUR	20 t. 82 m ³	"ETP" Tel.: +371 9177899
Germany, 31 - Hannover	Russia, Kaluga	01/08/2005 ?08/08/2005	Tilt 80 m3 Glass, porcelain	3100 EUR	до 20 t.	Universal Transport Agency Tel.: 371 7283228

Дополнительная информация по ценам и конкурентам:

Маршрут: Гамбург - Москва

1. Фирма Баст, Латвия не дешевле 3000,00 Евро
2. Фирма JUTATRANSA, Литва 2900,00 Евро
3. Фирма TM TRANS, Латвия 3200,00 Евро
4. Фирма RUSCARGO, Германия 2800,00 Евро

В целом цена на данный отрезок может варьироваться в зависимости от клиента, особенности груза, необходимости в мультистопах (нескольких остановках) или необходимости в оперативной отправке. Ставка меняется в зависимости от наличия свободных машин на запрашиваемом маршруте. В основном "бум" наступает на праздники, под Новый год или Рождество. С календарной сезонностью варьирование цены на перевозку связано косвенно.

Сезонностью в автоперевозках можно называть неравномерность наличия свободного транспорта и груза к перевозке. Из практики видно, что сезонность наступает в декабре-январе и в момент отпусков, когда поставщики или покупатели стараются вывезти груз до наступления отпускного периода.

Итог:

- ✓ Рыночная цена автоперевозки (до 90 м3) по маршруту Гамбург – Москва варьируется от 2900 до 3200 Евро

Маршрут: Москва - Гамбург

Рыночная цена автоперевозки (до 90 м3) по маршруту Москва – Гамбург варьируется от Евро 600 до 1450. Здесь многое зависит от готовности клиента платить и от поведения автоперевозчика. Некоторые перевозчики из-за нерегулярного или малого наличия грузов готовы "за копейки" вытягивать свои машины со случайными грузами на Прибалтику или Европу, тем самым вызывая дисбаланс в ставке между восточным и западным направлением. Перевозчики, которые имеют обратную загрузку на договорной основе, имеют больше шансов получить хорошую цену за перевозку. Например, перевозчикам, поставляющим товар для Довгань GmbH (крупнейший импортер российских товаров в Европе) за рейс Подмоскowie – Гамбург клиент платит 1150 Евро.

Нужно учитывать, что из-за роста цен на топливо, заработной платы водителей, введения дополнительных налогов на дороги фрахтовые ставки (без учета сезонности) постепенно растут. Поэтому в расчетах принята средняя цена перевозки **3000 евро**. Тем не менее главное – знать, ниже какой отметки мы не будем браться за перевозку, если это в убыток предприятию. Уши и глаза диспетчера должны быть поэтому всегда открыты, а его голова готова к любым изменениям. Автотранспорт требует сконцентрированной оперативности.

4 Финансовые данные

4.1. Первоначальные вложения

Первоначальные вложения компании EUROTRANС состоят из следующих элементов (Табл. 1 и Рис. 3):

Табл. 1.

Объем и состав первоначальных вложений компании EUROTRANС, евро

Элементы затрат	Месяцы работы			Итого
	1	2	3	
Первый взнос за автопарк	228 000			228 000
Навигация тягачей	10 000			
Оснащение офиса	8 722			8 722
Лизинговые платежи (сеть)	323	323	323	969
Постоянные расходы компании	7 788	7 788	9 167	24 743
Процентные выплаты	0	1 663	3 325	4 988
Итого за месяц	254 833	9 774	12 815	277 422
Из них капитальных вложений	246 722	0	0	246 722
текущих расходов	8 111	9 774	12 815	30 700

Таким образом, в течение первых трех месяцев деятельности компании (до начала регулярных перевозок и получения дохода) ее платежи составят около 287 тысяч евро, из которых 256 тысяч приходятся на автопарк и оснащение офиса и не являются расходами в бухгалтерском смысле слова¹, и 31 тысяча евро текущих расходов.

¹ Они формируют раздел баланса «Внеоборотные активы».

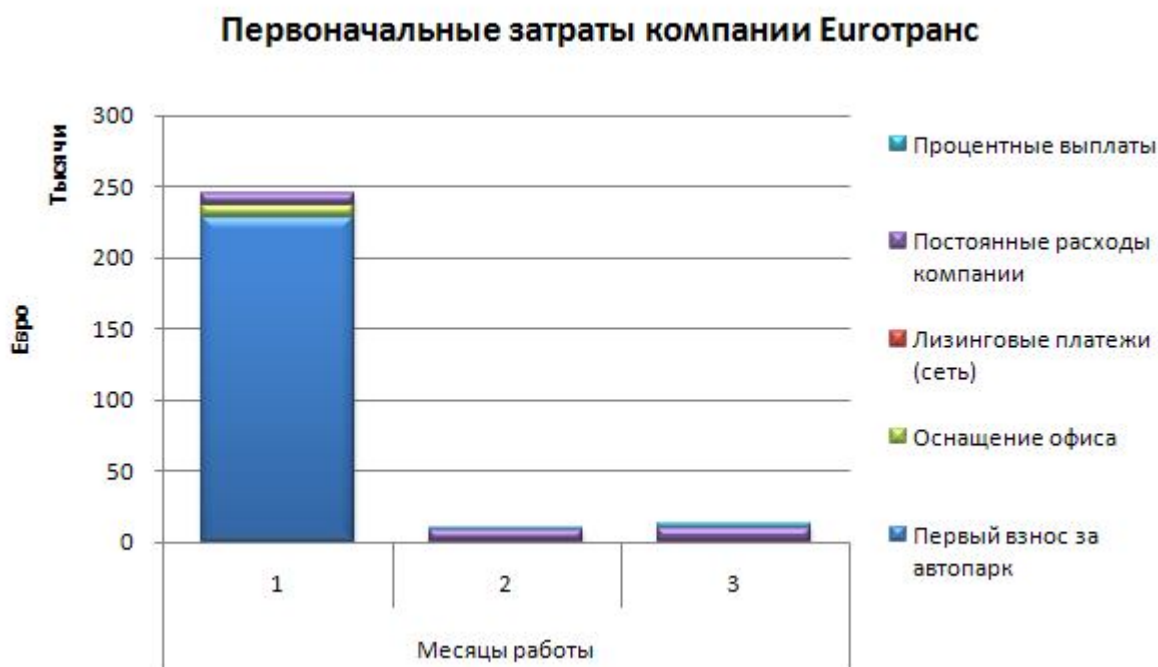


Рис. 3.

4.2. Прогноз доходов компании EUROТРАНС

Факторы, определяющие уровень доходов от одного рейса

Прогноз доходов (объемов оказания услуг) компании EUROТРАНС производится на основе прогноза средней продолжительности кругорейса, от которой зависит количество оплачиваемых рейсов в месяц (Табл. 2), и доли рейсов с обратной загрузкой, т.к. при наличии обратной загрузки цена рейса увеличивается (Табл. 3).

В свою очередь, продолжительность кругорейса определяется следующими факторами:

- 1) Количеством водителей в экипаже и доступным им временем нахождения в пути;
- 2) Продолжительностью времени в пути, которая распадается на время в дороге и на границе;
- 3) Продолжительностью простоев внутри рейса;
- 4) Продолжительностью простоев (отдыха) экипажей между рейсами в случае, если экипаж закреплен за машиной².

Табл. 2.

Зависимость доходов от продолжительности кругорейса

² Если экипаж за машиной не закрепляется, это увеличивает интенсивность использования автопарка, но может не самым благоприятным образом сказаться на техническом состоянии парка. В этом случае будут приняты меры для того, чтобы создать у водителей необходимую мотивацию.

Доходы за месяц, евро	Для сценария организации рейса	
	Базового	Худшего
С закреплением экипажей за машинами		
Без обратной загрузки	11 250	8 571
С обратной загрузкой	15 000	13 333
Без закрепления экипажей за машинами		
Без обратной загрузки	12 857	10 588
С обратной загрузкой	17 143	14 118

В данном случае следует пояснить, что считается базовым, а что – худшим сценарием организации рейса. «Качество» сценария зависит от времени в пути и продолжительности различных простоев и иллюстрируется следующей таблицей:

Табл. 3.

Показатели различных сценариев рейса

Показатели	Базовый сценарий	Худший сценарий	Комментарий
Москва - Германия	2,5	3	Базовый сценарий предполагает и более быстрое прохождение трассы, и меньшие потери времени на границе.
Германия - Москва	2,5	3	
простой внутри рейса без обратной загрузки	1	1,5	Зависит от скорости оформления документов немецкой таможней.
простой внутри рейса с обратной загрузкой	2	2	Зависит от скорости получения и оформления обратного груза.
простой экипажей между рейсами	2	3	Определяется законодательно либо по согласованию с водителями.
технологический простой между рейсами	1	1	Определяется скоростью осмотра и текущего ремонта автомобиля и получения груза.

Табл. 4.

Взаимосвязь между продолжительностью рейса, наличием обратной загрузки и ценой

	Без обратной загрузки	С обратной загрузкой
Стоимость рейса, евро	3 000	4 000
Продолжительность рейса, дней	7	8
В пути	5	5
Простой внутри рейса и между рейсами	2	3
Доходов на 1 день использования транспортной единицы, евро/день ³	430	500

Таким образом, легко видеть, что базовый сценарий получения доходов от автомобильных перевозок предполагает перевозки экипажами, состоящими из 2 человек⁴, не прикрепленными к определенной машине. Чем выше скорость движения по трассе и прохождения границы и чем лучше орга-

³ Величина округлена до десятков евро; в финансовой модели используется точное значение.

⁴ Были проведены исследования эффективности использования автопарка и экипажами из 1 человека, которые показали экономическую несостоятельность такого подхода (см. Приложение 2).

низованы прием-передача груза, тем выше уровень доходов от каждого рейса, а следовательно, от бизнеса вообще.

Различия в эффективности следующие:

- Если экипаж не закрепляется за определенной машиной, появляется возможность увеличить доходы от 13 до 24% по сравнению с закрепленными экипажами;
- Сокращение продолжительности кругорейса на 1 день означает получение компанией ежемесячно более 100 тысяч евро прибыли после налогообложения;
- Увеличение доли рейсов с обратной загрузкой на каждые 5% означает получение более 25 тысяч евро прибыли после налогообложения.

Однако на первом этапе развития бизнес будет использована схема работы с экипажами, закрепленными за машинами – с тем, чтобы отладить технологию работы и впоследствии перейти на свободное перемещение экипажей. Норматив численности водителей – 3 человека на каждый тягач.

Следовательно, руководство компании может ориентироваться на следующие рычаги управления прибылью:

- все способы сокращения продолжительности рейса, прежде всего различного рода простоев (опыт показывает, что сокращение времени в пути значительным быть не может, не говоря уже о вопросах безопасности дорожного движения);
- работа с экипажами, не закрепленными за машинами, и обеспечение сохранности техники косвенными методами (контроль технического состояния парка после рейса, передача машины, премирование и депремирование за состояние машины и т.д.);
- организация потока заказов на обратную загрузку.

Сценарии развития компании EUROТРАНС

Развитие бизнеса в любом случае целесообразно прогнозировать в двух вариантах – лучшем и худшем с тем, чтобы понять, насколько опасно «скатывание» к худшему сценарию и каковы пределы устойчивости бизнеса в принципе. Впоследствии это дает возможность сформировать реальный сценарий, который послужит основой для практического управления компанией.

Различие между лучшим и худшим сценариями для компании EUROТРАНС заключается в следующем:

Табл. 5.

Факторы, определяющие сценарий развития компании EUROТРАНС

Показатели и факторы	Худший вариант	Лучший вариант
Цена на кругорейс	ввиду резкого усиления конкуренции сокращается до 2 800 евро;	сохраняется на уровне 3100 евро;
Продолжительность рейса	по худшему сценарию (см. Табл. 3);	по лучшему сценарию (см. Табл. 3);
Доля рейсов с обратной загрузкой	40%;	60%
Средний расход топлива	... л/100 км;	... л/100 км;

Показатели и факторы	Худший вариант	Лучший вариант
Процентная ставка по кредиту	8%	7%
Динамика расходов в зависимости от роста доходов	Соблюдается режим экономии	Режим расходования средств более свободный и ориентирован на большее удовлетворение нужд производства и сотрудников.

Поскольку в реальной практике реализуется обычно некий промежуточный сценарий, в дальнейшем будет анализироваться следующий базовый вариант:

Цена на кругорейс	3000 евро	Близко к лучшему сценарию
Продолжительность рейса	7 дней	По лучшему сценарию
Доля рейсов с обратной загрузкой	40%	По худшему сценарию
Средний расход топлива	... л/100 км;	Близко к лучшему сценарию
Процентная ставка по кредиту	7,5%	По договоренности с банком
Динамика расходов в зависимости от роста доходов	Соблюдается режим экономии	Близко к лучшему сценарию

В расчеты заложены также следующие допущения:

Допущения	Реальные планы
Деятельность начинается при численности автопарка 10 машин и так и продолжается.	При успешном развитии бизнеса предполагается расширение парка за счет получаемой прибыли, кредитов и личных средств участников.
Автопарк заправляется ..., что означает среднюю цену топлива для рейса Москва-Германия на уровне ...	Вероятно, иногда будут возникать отклонения.
Прочие расходы на рейс (сборы, TIR-carnet, граница, бумаги) неизменны.	
Ежемесячные расходы на 1 автомобиль (стоянка, мойка после рейса и абонирование спутника), а также ежегодные расходы на 1 автомобиль (страховки, дорожный налог, техосмотр) приняты одинаковыми.	Могут увеличиваться.
Исходный уровень коммерческих и административных расходов стабилен, что отражено в Табл. 6	Также может расти. Руководство компании намерено допустить существенный рост только в случае достижения определенного объема работ и доходов.

Табл. 6.

Начальный уровень постоянных расходов компании EUROПАНС

Статьи расходов	Уровень
Охрана труда, евро/мес.	...
Спецодежда, евро/чел.	...
Командировочные расходы, евро/год	...
Презентационные расходы, евро/год	...
Реклама, евро/год	...
Членские взносы, евро/год	...

Статьи расходов	Уровень
Аренда офиса, евро/мес.	...
Транспорт администрации, евро/мес.	...
Юридическое обеспечение, евро/мес.	...
Телефон, евро/мес.	...
Канцтовары, евро/мес.	...
Мобильная связь, евро/мес.	...
Интернет, евро/мес.	...
Электричество, евро/мес.	...
Прочие офисные и хозяйственные расходы, евро/мес.	...
Банковские расходы, евро/мес.	...

Доходы компании EUROТРАНС по общей сумме

Используя параметры худшего и лучшего сценария организации рейса, а также в предположении, что участники компании способны обеспечить полную прямую и частично – обратную загрузку автопарка, можно подсчитать общие доходы компании EUROТРАНС. По годам они составят:

Табл. 7.

Доходы компании EUROТРАНС в соответствии с базовым сценарием развития

Показатели доходов	2006	2007 и далее
Доходы от рейсов без обратной загрузки	668 920	1 459 460
Доходы от обратной загрузки	89 190	194 600
Итого доходов	758 108	1 654 060

Структура доходов хорошо просматривается на Рис. 4.

В реальной практике хозяйствования на общий уровень доходов будут влиять и колебания загрузки, и сезонные изменения цен (см. также раздел 3.2), но руководство компании должно рассматривать приведенный прогнозный уровень доходов как ориентир и для диагностики сценария развития компании, и для принятия управленческих решений.

...

Рис. 4.

Поступления

Рыночная ситуация предполагает реализацию продукции на условиях отсрочки платежа. Планируя поступления, следует учитывать неизбежные для товарного кредита потери на уровне 2% от доходов (стоимости услуг) и временной сдвиг, который складывается из официально предоставленной отсрочки и фактической задержки. Для автомобильных перевозок характерна отсрочка в 19,4 дня и дополнительная задержка в 17,4 дня⁵.

Хорошо поставленная кредитная работа на предприятии может сократить задержку, но в целом здравый взгляд на вещи должен учитывать стремление клиентов задержать платеж. Поэтому в фи-

⁵ По данным сайта http://www.creditreform.lv/an_pet/pet03.phtml.

нансовой модели деятельности компании EUROТРАНС временной сдвиг поступлений по отношению к доходам составляет 20 дней. Если компании удастся сократить этот показатель до 15 или даже 10 дней, это окажет благоприятное влияние на чистый денежный поток.

4.3. Расходы

Расходы компании EUROТРАНС можно разделить на 2 группы:

- прямые, связанные с автопарком, значительную долю которых составляют расходы переменные, зависящие от объемов работы, и
- постоянные, которые с объемами работы не связаны или связаны слабо (Табл. 8).

Переменные расходы при оказании автотранспортных услуг

Переменные расходы при оказании автотранспортных услуг складываются из следующих элементов:

- 1) Заработная плата (прямая);
- 2) Топливо;
- 3) Прочие прямые и эксплуатационные расходы (сборы, TIR-carnet, оформление бумаг на границе, а также износ резины, масло, текущий мелкий ремонт после рейса);
- 4) Аренда полуприцепов.

Сводный расчет переменных расходов и маржинального дохода от 1 рейса приведен в Табл. 8 и производился для двух вариантов развития событий, описанных в п. Сценарии развития компании EUROТРАНС.

Табл. 8.

Расчет себестоимости рейса в части переменных расходов и маржинального дохода

Показатели	Норматив	Прогнозный уровень
Заработная плата (прямая), евро/рейс
Топливо, евро/рейс
Прочие прямые и эксплуатационные расходы ⁶ на рейс, евро
Аренда полуприцепов,
Итого переменные расходы на рейс, евро		...
Цена 1 рейса, евро		...
Маржинальный доход от 1 рейса, евро		...
Уровень маржинального дохода (доля маржинального дохода в цене), %		...%

Расходы на персонал компании EUROТРАНС

Расходы на персонал определяются следующими статьями:

- 1) Окладная (постоянная) заработная плата;

⁶ Расчет эксплуатационных расходов на 1 рейс проводился по нормативам замены резины и масла, а также по нормам расходов на ремонт в зависимости от пробега.

2) Сдельная заработная плата.

По категориям работающих формы оплаты используются следующим образом:

Категории занятых	Численность	Формы оплаты		
		сдельная	окладная	премия
Основной персонал (водители)	30	?	?	?
Диспетчеры	2		?	?
Администрация	4		?	?
Представители в России и в Германии	2	?	?	
Итого	38			

Для каждой специальности внутри категории установлены тарифы (оклад или тарифные ставки) на среднеотраслевом уровне:

Табл. 9.

Тарифы на оплату труда сотрудников компании EUROTRANS, евро/мес.

Профессии	Ставка заработной платы ⁷ , нетто	
	базовой	переменной
Водители
Диспетчеры
Директор
Заместитель директора
Бухгалтер	...	
Секретарь	...	
Представитель в России% от фрахта автопарка
Представитель в Германии	...	

Указанные в Табл. 9 расценки не включают в себя социальных выплат и подоходного налога, которые при расчете финансовых результатов деятельности учтены дополнительно. Фонд оплаты труда рассчитывается как сумма произведений численности на установленный тариф.

Таким образом, по достижении планового уровня доходов расходы на оплату труда в месяц составят:

Показатели расходов на персонал	На начальном этапе, евро	При получении доходов, евро
Оплата труда основного персонала
Оплата труда обслуживающего персонала (бухгалтер, секретарь)
Оплата труда администрации
Итого расходов на оплату труда
Численность сотрудников, чел.
Средняя заработная плата по коллективу, евро/чел.

Это конкурентоспособный уровень на рынке труда.

⁷ Без премиальных, в некоторых случаях является доплатой за совмещение – например, ИТ-специалист принимается на ? ставки.

Постоянные расходы компании EUROТРАНС

К постоянным относятся расходы, которые не связаны с объемом оказываемых услуг или производства; это, однако, не означает, что они могут зависеть от иного производственного показателя, который называется релевантным (относящимся к делу).

Анализ динамики постоянных расходов (Табл. 10) показывает, что основным релевантным показателем для постоянных расходов при международных автомобильных перевозках является для отдельных статей объем продаж, но не в прямой пропорции, а как ограничивающий фактор.

Табл. 10.

Прогноз уровня постоянных расходов компании EUROТРАНС

Показатели	Норматив	Релевантный показатель	Прогнозный уровень для сценария	
			базового	лучшего
Расходы на персонал				
Охрана труда		?	150 евро/мес.	150 евро/мес.
Спецодежда	40 евро/чел.	Численность	1200 евро в первый год работы, далее – по потребности	
Косвенные производственные расходы, евро/год				
Страховка CASCO	1500	Количество единиц автопарка - десять	15000	15000
Страховка обязательная
Дорожный налог на тягачи
Дорожный налог на трейлеры	Отсутствуют, т.к. трейлеры арендуются			
Техосмотр
Амортизация				
В части автопарка	Срок – 7 лет	Стоимость автопарка	155-160 тыс. евро/год	
В части офисной техники	Срок – 3 года	Стоимость техники	2000 евро/год	
Коммерческие расходы				
Реклама	Отсутствует	Объем продаж	1000 евро/год	До ... тыс. евро/год
Командировочные расходы	3-2%	Объем реализации	12 тыс. евро/год	До ... тыс. евро/год
Презентационные расходы			1500 евро/год	До ... тыс. евро/год
Административные расходы				
Расходы на связь	Отсутствует	Объем продаж	5 760 евро/год	Свыше 12 тыс. евро/год
Транспортные расходы	Отсутствует	Объем продаж	3 000 евро/год	14 тыс. евро/год
Офисные расходы	Отсутствует	Постоянные	10,3 тыс. евро/год	10,3 тыс. евро/год

Таким образом, при планируемом объеме транспортных услуг в компании EUROТРАНС постоянные расходы составят немногим менее 31 тыс. евро в месяц. Финансовый результат ее деятельности до выплаты процентов и налогов таким образом, составит около 18,3 тыс. евро ежемесячно:

Табл. 11.

Основные финансовые показатели деятельности EUROТРАНС

Показатели деятельности компании за месяц	Базовый сценарий
Доходы, евро / мес.	137838
Переменные расходы, евро / мес.	88581
Постоянные расходы, евро / мес.	30977
Прибыль до налогов и процентов, евро / мес.	18280

Планируется, что прибыль будет колебаться по месяцам года от убытка в месяцы выплаты налога на прибыль и совершения ежегодных платежей до 20 и более тысяч евро. Таким образом, основным фактором успеха для компании EUROТРАНС является рост объемов оказываемых услуг. Тем не менее в базовом сценарии развития прибыль компании весьма удовлетворительна (рентабельность продаж составляет 13% и более), а при улучшении показателей, например, доли рейсов с обратной загрузкой, оказывается еще лучше (рентабельность продаж превышает 15%).

Калькуляция себестоимости рейса

Полученный прогноз переменных и постоянных расходов позволяет составить калькуляцию себестоимости рейса (Рис. 5).

Табл. 12.

Калькуляция расходов и себестоимости рейса

Статьи калькуляции	Базовый сценарий ⁸
Прямые расходы	
Связанные с рейсом	
Заработная плата (прямая)	...
Топливо	...
Прочие прямые и эксплуатационные расходы	...
Аренда полуприцепов	...
Связанные с парком	
Стоянки	...
Абонирование сателлита	...
Постоянные расходы	
Расходы на персонал	...
Косвенные производственные расходы	...
Коммерческие расходы	...
Административные расходы	...
Амортизация	...
Процентные выплаты	...
Налоги	...
Прибыль	...
Цена	3400,0

⁸ В таблице приведен расчет для 2008 г., когда деятельность станет регулярной. При этом количество рейсов, производимых 1 экипажем в течение месяца, увеличится до 3,33, поэтому несколько уменьшится заработная плата за рейс. Расходы на топливо также планируются с учетом роста цены на него через увеличение доли заправок в Германии.

Анализ структуры себестоимости показывает, что основную долю в ней составляют переменные расходы (топливо, в меньшей степени – заработная плата водителей) и амортизация автопарка. В процессе функционирования компании следует учесть, что их можно уменьшить, причем существенно, за счет интенсификации использования парка (сокращения продолжительности кругорейса), заправки автомашин российским топливом и грамотной работой с персоналом. Доля административных расходов в себестоимости после 2006 г. уменьшается (Рис. 5), что объясняется повышенными расходами на управление в начальный период деятельности компании.

Анализ цены показывает, что прибыль до выплаты процентов и налогов может достигать 11% цены рейса в условиях реализации базового сценария и 13% при повышении доли рейсов с обратной загрузкой до 50%.

...
Рис. 5.

4.4. Критическая точка деятельности компании EUROТРАНС

Критическая точка по постоянным расходам

Несмотря на то, что при плановой продолжительности кругорейса и, соответственно, при плановом количестве рейсов деятельность компании EUROТРАНС обеспечивает устойчивое превышение доходов над расходами, представляет интерес расчет критической точки (она же точка безубыточности), т.е. такого объема оказания услуг, при котором предприятие покрывает все свои затраты.

Знание этого показателя позволит определить тот объем оказания услуг, который обеспечивает безубыточную работу предприятия и до которого компания может позволить себе «спуститься» без риска потери прибыли.

Для расчета критической точки могут быть использованы 2 метода:

- Метод уравнения для расчета необходимого объема оказания услуг в натуральных единицах (в данном случае – в кругорейсах) и
- Метод маржинального дохода для расчета необходимого объема оказания услуг в денежных единицах.

Согласно методу уравнения:

Критическая точка в натуральных ед. = постоянные расходы / маржинальный доход от 1 рейса⁹

Показатели	Базовый сценарий
Маржинальный доход от 1 кругорейса	860
Постоянные расходы в год, евро	234478
Критическое число кругорейсов за год	272,74
Критическое число кругорейсов за месяц	22,73
Критическое число кругорейсов за месяц для 1 машины	2,27
Продолжительность кругорейса в днях	13,20

⁹ Постоянные расходы берутся по данным Табл. 10, а маржинальный доход – по данным Табл. 8.

Обращает на себя внимание то, что критическая продолжительность кругорейса значительно больше, чем плановая его продолжительность: это расхождение, во-первых, является условием прибыльности бизнеса, во-вторых, показывает ориентировочно допустимые простои и задержки без угрозы «скатиться в убыток».

Согласно методу маржинального дохода:

Уровень маржинального дохода = маржинальный доход¹⁰ / доход = стр. 3 Отчета о прибыли и убытках / стр. 1 Отчета о прибыли и убытках.

Критическая точка в латах = постоянные расходы / уровень маржинального дохода.

Следовательно

Показатели	Базовый сценарий
Доход в год, евро	1 654 054
Уровень маржинального дохода	...%
Постоянные расходы, евро	234 478
Критическая точка в евро	818 210
Маржа безопасности в евро	835 844
Маржа безопасности в %-ах к доходам	50,53%

Полученные двумя методами оценки критической точки и маржи безопасности приводят к одному и тому же выводу – компания EUROТРАНС представляется весьма устойчивым бизнесом с позиций получения прибыли. Тем не менее необходим дальнейший расчет потребности в финансировании и графика возврата заемных средств с учетом сопряженных рисков (описаны в п. 5).

Критическая точка по платежам

Критическая точка в этом случае представляет собой тот объем работы, который компания EUROТРАНС должна обеспечить не только для покрытия постоянных расходов, но и для осуществления всех необходимых платежей, как-то:

- Платежи по постоянным расходам (не считая амортизации);
- Платежи по первоначальным инвестициям (первоначальный лизинговый взнос и последующие текущие лизинговые платежи);
- Процентные выплаты;
- Налог на добавленную стоимость;
- Налог на прибыль.

Влияние налоговых выплат на денежный поток компании EUROТРАНС достаточно выражено, и его необходимо учитывать (Рис. 6).

¹⁰ В латвийской терминологии маржинальный доход является синонимом брутто-прибыли.

Значение критической точки для платежей по сравнению с критической точкой получения прибыли изменится следующим образом:

Табл. 13.

Критический объем реализации услуг компании EUROТРАНС

Показатели	Базовый сценарий
Сумма ежегодных платежей ¹¹	1 604 691
Уровень маржинального дохода	...%
Критическая точка в евро	1 646 171
Маржа безопасности в евро	7 883
Маржа безопасности в %-ах к доходу	0,48%

Можно видеть, что деятельность компании EUROТРАНС позволяет собственными средствами производить все необходимые платежи – хотя компании это и не просто. Но это что касается базового сценария. При реализации лучшего сценария компания EUROТРАНС не только оплачивает все собственные счета, но еще и генерирует свободный денежный поток, т.е. очень быстро выходит на так наз. четвертый этап инвестиционного цикла. Подробнее об этом см. п. 6.2.

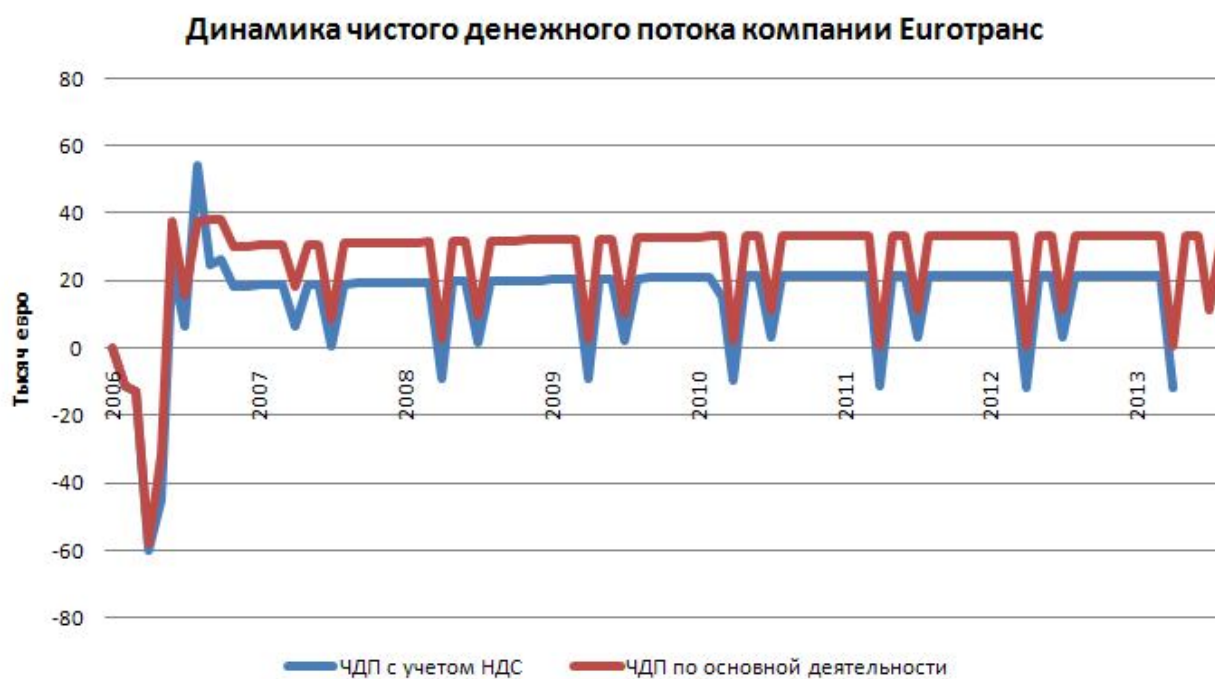


Рис. 6.

¹¹ Принята на 2008 г.

5 Стратегический анализ и риски проекта

5.1 Анализ сильных и слабых сторон, угрозы и возможности (SWOT) ЕУРОТРАНС

SWOT-анализ предполагает, что для каждого из рассматриваемых продуктов, рынков или сегментов перечисляются наиболее важные (имеющие наибольшее отношение/влияющие на бизнес) элементы по следующим четырем категориям:

- **Силы** Понимаются как внутренние преимущества предприятия
- **Слабости** Понимаются как внутренние проблемы предприятия
- **Возможности** Понимаются как внешние преимущества
- **Угрозы** Понимаются как негативные особенности внешней среды

В каждой из категорий формулировки должны быть упорядочены по значимости: сначала идет угроза номер один и так далее. SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей строится отдельная таблица. Нет смысла перечислять все возможное и невозможное, необходимо ограничиться теми элементами, что оказывают наибольшее влияние на компанию.

Для международных грузовых перевозок прогнозная сводная таблица SWOT-анализа выглядит следующим образом:

Внутренние особенности	
Силы (S)	Слабости (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Партнеры проекта, ...; • Возможность ... наладить предоставление комплексной услуги клиентам «доставка – таможенная обработка груза»; • Географический доступ к ...; • Опыт организации транспортного бизнеса у партнеров проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> • Продукт выходит на рынок с выраженной конкуренцией, одним из рычагов которой является цена; • Бизнес требует исключительно четкой организации перевозочного процесса и управления персоналом.
Внешние особенности	
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие конкурентов, способных полноценно оказывать комплексную услугу по доставке и таможенной обработке грузов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Результаты деятельности компании существенно зависят от простоев автопарка или даже просто удлинения продолжительности кругорейса.

Безусловно, SWOT-анализ нового предприятия не может быть исчерпывающим, однако приведенная таблица показывает заметный перевес положительных сторон над негативными аспектами задуманного бизнеса.

Для углубления стратегического анализа можно использовать матрицу Портера (Табл. 14), которая однозначно диктует компании EUROTRANС «фокусированную дифференциацию», потому что диапазон рыночной деятельности компании узок, а продукт привлекателен не престижностью или дешевой, а функциональностью для потребителя. Эта стратегия выгодна еще и тем, что позволяет компании быть более готовой к усилению конкуренции.

Табл. 14.

Матрица Портера для компании EUROTRANС

...

Анализ по Вирсему требует сделать упор на лидерстве по продукту, т.е. на качестве и функциональных характеристиках. Имидж услуги, который при этом должен быть создан, - «лучший продукт». Рекомендуется использовать также стратегию близости к клиенту, которая акцентирует внимание на удобстве сервиса, а имидж при этом – нам доверяют. Подобная клиентская стратегия позволит одновременно и оправдать цену кругорейса, и мотивировать персонал на обязательную для прибыльной работы организацию перевозочного процесса.

5.2 Анализ рисков и мероприятия по их парированию

Традиционно этот раздел в бизнес-плане является одним из заключительных и находится в конце. Однако в данном случае риски должны быть описаны раньше – с тем, чтобы на основании этого анализа можно было сформировать различные сценарии развития событий и парирования рисков.

Выделяются 4 основных вида рисков:

- 1) Рыночный риск, то есть подверженность негативному изменению рыночных цен;
- 2) Кредитный риск, то есть вероятность неисполнения заемщиком (контрагентом) обязательств, предусмотренных договором;
- 3) Операционный риск, то есть вероятность потерь в результате неадекватных внутренних процессов и систем, а также внешних событий;
- 4) Риск объема бизнеса. Он связан с изменением динамики спроса/предложения или конкуренцией и представляет собой зависимость финансового состояния организации от колебаний доходов.

Операционный риск

Проявляет себя через риск роста расходов и через риск нарушения экономических пропорций, заложенных в прогнозные расчеты. В данном бизнесе является основным, потому что риск роста расходов существует в любом бизнесе, а в данном случае достаточно высок. Это связано со следующим факторами:

- Недавнее вступление Латвии в Евросоюз, которое вызвало инфляцию, что непременно повлечет за собой рост уровня заработной платы;

- Рост цен на топливо;
- Рост цен на автопарк (в перспективе).

Персонал. Наличие высококвалифицированного персонала будет иметь основополагающее значение в успешной деятельности компании и её будущем развитии. Больше всего опасений на сегодня вызывает возможная сложность с подбором высокопрофессионального и ответственного водительского персонала.

Рост цен на топливо. За последние два года произошло значительное изменение стоимости горючего на фоне общего повышения цен на нефть, связанного с войной в Ираке, потребностью в энергоносителях рынка вообще и развивающихся рынков в частности (Китай, Индия). Ситуация усугубляется отсутствием достаточных мощностей по переработке нефти. По оценкам специалистов, предполагается дальнейший рост стоимости энергоносителей.

...

Этот риск можно до известной степени контролировать посредством интенсификации использования автопарка, т.е. сокращения продолжительности кругорейса, и грамотной работой с персоналом.

Риск нарушения экономических пропорций усиливается в конкурентной ситуации и полностью предотвращен быть не может. Он может быть только отслежен и смягчен использованием в управлении системы «ключевых показателей эффективности» (KPI), бюджетного управления и т.д.

Рыночный риск и риск объема бизнеса

Должен быть признан вторым по важности в этом бизнесе по той причине, что снижение интенсивности использования автопарка (простои по любым причинам) приводят к быстрому накоплению убытка.

Конкурентный риск может реализоваться через ухудшение следующих показателей:

- 1) Снижение цены кругорейса. Его можно поддерживать на необходимом уровне, апеллируя к предоставлению комплексной услуги по доставке и таможенной обработке груза;
- 2) Сокращение числа рейсов и простой автопарка. Маловероятно, чтобы этот риск встал перед компанией при запланированном в бизнес-плане числе автомашин, но в случае расширения может оказаться реальным;
- 3) Рост расходов на рекламу и привлечение покупателей. В худшем сценарии развития рекомендуется их снизить, отказавшись от широкой имиджевой рекламы, и использовать только прямую;
- 4) Рост административных расходов (в т.ч. численности административного персонала) в связи с более сложным управлением компанией в конкурентной ситуации.

Скорость доставки грузов является самым актуальным вопросом, сильно влияющим на себестоимость транспортировки и доходность. На нее, в первую очередь, могут повлиять очереди на пересечение границы России и готовность клиента принять (растаможить) груз.

Однако компания EUROТРАНС имеет перед конкурентами некоторое технологическое преимущество,

...

Кредитный риск

Проявляется двояко: как риск неплатежеспособности клиентов компании EUROТРАНС и как риск неплатежеспособности самой компании.

Парирование кредитного риска клиентов компании EUROТРАНС предполагается на первом этапе функционирования за счет предоплаты или работы со знакомыми клиентами, впоследствии, после вынужденного перехода на товарный кредит (такова рыночная ситуация и логика конкуренции), - за счет четкой кредитной политики.

Кредитный риск самой компании EUROТРАНС снижается за счет контроля за объемами оказания услуг и финансовой работы.

Страновой (инвестиционный) риск

...

6 Финансовая структура и стоимость бизнеса

6.1 Стратегия финансирования

В данном случае в качестве основной рассматривается следующая стратегия финансирования:

- Внесение участниками проекта в уставный фонд компании суммы, достаточной для покрытия первоначальных расходов бизнеса – 300 тысяч евро;
- Приобретение автопарка на условиях лизинга (кредита в вещественной форме):
 - √ Первый взнос – 30% (или 25%, по согласованию) оплачивают учредители компании. В расчетах принято 30%, что означает 228 тыс. евро для 10 тягачей;
 - √ Оставшуюся сумму (532 тысяч евро) оплачивает лизинговая компания;
 - √ Образовавшийся кредит погашается равномерно, начиная с четвертого месяца работы;
 - √ Проценты начисляются на остаток (убывающая схема).
- Обновление автопарка по истечении срока лизинга:
 - √ Продажа тягачей с использованием выручки для первого взноса;
 - √ Продолжение лизинговых платежей;
- Получение (при необходимости) краткосрочного банковского кредита на пополнение оборотных средств.

6.2 Прогноз денежного потока

Прогноз денежного потока компании EUROТРАНС по месяцам с учетом графика возврата лизингового кредита и налоговых выплат графически отображен на Рис. 7.

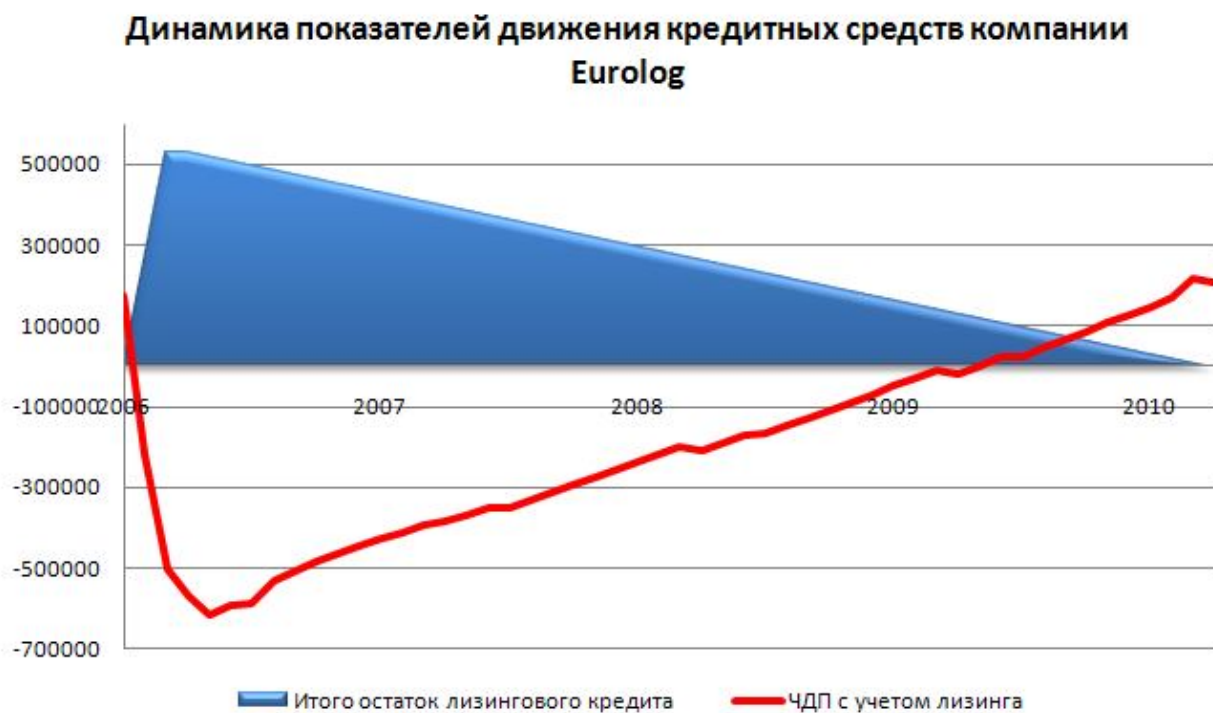


Рис. 7.

График показывает, что к середине 2010 г. компания EUROТРАНС расплатится с кредитами, а генерировать свободный денежный поток начнет уже в середине 2009 г. График погашения кредита по годам приведен на Рис. 8.



Рис. 8.

6.3 Отчет о прибыли и убытках (ОПУ)

Отчет о прибыли и убытках учитывает амортизацию, которая не является денежным потоком, а также позволяет рассчитать выплаты по налогу на прибыль. Он по годам прогнозируется следующим образом:

Табл. 15.

Показатели Отчета о прибыли и убытках компании EUROТРАНС

Показатели	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Доходы	758 108	1 654 054	1 654 054	1 654 054	1 654 054	1 654 054	1 654 054	1 654 054
Себестоимость	575 335	1 299 748	1 307 995	1 307 995	1 307 995	1 307 995	1 307 995	1 307 995
Брутто-прибыль	182 773	354 306	346 060	346 060	346 060	346 060	346 060	346 060
Коммерческие расходы	9 832	14 665	14 665	14 665	14 665	14 665	14 665	14 665
Административные расходы	69 740	114 311	113 674	112 586	112 041	112 041	112 041	112 041
Прибыль до процентов и налогов	103 201	225 330	217 720	218 809	219 353	219 353	219 353	219 353
Процентные выплаты	19 735	32 639	22 028	12 053	2 494	0	0	0
Прибыль до налогообложения	83 466	192 690	195 692	206 756	216 860	219 353	219 353	219 353
Налог на прибыль	12 520	28 904	29 354	31 013	32 529	32 903	32 903	32 903
Прибыль после налогообложения	70 946	163 787	166 338	175 743	184 331	186 450	186 450	186 450
Дополнительные показатели Отчета о прибыли и убытках								
Итого расходов	674 642	1 461 364	1 458 362	1 447 298	1 437 194	1 434 701	1 434 701	1 434 701
Наценка	131,77%	127,26%	126,46%	126,46%	126,46%	126,46%	126,46%	126,46%
Коммерческая нагрузка	1,71%	1,13%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%
Административная нагрузка	12,12%	8,79%	8,69%	8,61%	8,57%	8,57%	8,57%	8,57%
Рентабельность к расходам	17,94%	17,34%	16,65%	16,73%	16,77%	16,77%	16,77%	16,77%
Доля амортизации в расходах	9,0%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	11,0%	11,0%	11,9%
Доля расходов на ЗП в расходах	29,4%	28,2%	28,2%	28,4%	28,6%	28,7%	28,7%	29,1%
Доля постоянных расходов в общих расходах	25,7%	23,8%	23,8%	23,9%	24,0%	24,0%	24,0%	25,9%
	11,0%	11,6%	11,8%	12,5%	13,1%	13,3%	13,3%	13,3%

В случае реализации описываемого сценария развития прибыль компании постепенно растет под влиянием уменьшающихся процентных выплат. Основные финансовые показатели деятельности компании в соответствии с прогнозом отчета о прибыли и убытках EUROТРАНС показаны на Рис. 9.

...

Рис. 9.

6.4 Баланс

Прогноз баланса нужен предприятию по следующим причинам:

1. Оценить структуру имущества и ее динамику.
2. Оценить структуру источников финансирования предприятия.
3. Проанализировать финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия на будущее.

При составлении прогнозного баланса были приняты в расчет следующие данные:

Показатели	Алгоритм прогнозирования
Актив	
Основные средства	По графику инвестиций с учетом амортизации
Производственные запасы	С учетом оборачиваемости за 8 дней
Дебиторская задолженность	Оборачиваемость – 20 дней

Показатели	Алгоритм прогнозирования
Денежные средства	По остаточному принципу либо на уровне 5-дневных платежей
Пассив	
Уставной, субординированный капитал и резервы	Первоначальный уставный капитал плюс накопленная нераспределенная прибыль
Нераспределенная прибыль	По результатам прогноза Отчета о прибыли и убытках
Банковские ссуды	По результатам прогноза денежного потока
Кредиторская задолженность по товарным операциям	Оборачиваемость – 40 дней
Прочая кредиторская задолженность	В размере 5% от объема реализации ¹²
Дивиденды	Не выплачиваются

Расчеты и графический анализ (Рис. 10 и Рис. 11) подтверждают, что компания EUROПАНС возвращает полученные кредиты в течение четырех лет и уже с четвертого года функционирования отличается прекрасной структурой пассивов. Компания выходит на стадию нормальной финансовой устойчивости к середине 2007 г.

Коэффициенты автономии и обеспеченности собственными оборотными средствами в течение всего периода реализации проекта нарастают, за исключением 2010 г., когда планируется обновление парка (Рис. 12). Это свидетельствует о рациональном использовании полученных кредитов.

...

Рис. 10.

...

Рис. 11.

¹² 2-5% являются стандартной величиной для подобных прогнозных расчетов и не имеют под собой специфического обоснования. В данном расчете принято 5% ввиду большой доли переменных расходов с частой оплатой.

Динамика основных относительных показателей финансовой устойчивости компании Еиготранс



Рис. 12.

6.5 Факторы стоимости и ключевые показатели деятельности компании EUROТРАНС

На основании проведенного анализа результатов работы финансовой модели деятельности компании EUROТРАНС для лучшего и худшего сценария удастся выявить ключевые показатели деятельности:

Табл. 16.

Ключевые показатели деятельности компании EUROТРАНС

Показатели	Значение для сценария		Степень влияния на результаты деятельности
	худшего	лучшего	
Цена кругорейса с учетом обратной загрузки, евро	3400	3700	Следует уделять внимание поддержанию стабильной цены на услуги компании прежде всего за счет четкой дифференциации и упора на оказание комплексной услуги с выгодной для клиента общей продолжительностью получения груза. Второй фактор – привлечение обратной загрузки, причем для нее отношение компании к ценообразованию может быть более гибким и мягким. Каждые 5% прироста доли рейсов с обратной загрузкой означают для компании 25 тыс. евро в год дополнительной прибыли.
Продолжительность кругорейса, дней	8,75	7,0	Ускорение рейса на 1 день означает для компании получение 120 тыс. евро дополнительной прибыли ежегодно.
Доля рейсов с обратной загруз-	40%	60%	Каждые 10% дополнительных рейсов с обратной загрузкой означают 40 тыс. евро прибыли в год.

Показатели	Значение для сценария		Степень влияния на результаты деятельности
	худшего	лучшего	
кой			
Расход топлива, л/100 км	Увеличение расхода топлива на 1 л на 100 км означает потерю 12 тыс. евро прибыли.
Цена топлива, евро/л	В случае, если машины будут чаще заправляться на территории Евросоюза и тем самым повысят цену используемого топлива до 0,6 евро/л, это будет означать потерю для компании 60 тыс. евро прибыли ежегодно.
Количество используемых машин	Каждая дополнительная машина дает компании 35 тыс. евро прибыли ежегодно – но при условии сохранения интенсивности использования парка!
Средняя заработная плата основного персонала, евро/чел-мес	Повышение средней ЗП (брутто) основного персонала на 100 евро означает потерю для компании 40 тыс. евро прибыли ежегодно.

Также для финансовых результатов деятельности компании имеет значение режим расходования средств на коммерческие и административные нужды, но влияние этой экономии несущественно на фоне уже перечисленных факторов. В то же время подобная экономия резко ухудшает обстановку в коллективе и условия получения доходов. поэтому компании рекомендуется сосредоточиться на факторах, перечисленных в Табл. 16.

6.6 Бюджет компании EUROТРАНС в первые полгода деятельности

Поскольку начало деятельности является наиболее ответственным и затратным периодом развития, ниже представлен детальный бюджет компании EUROТРАНС на этот период:

Табл. 17.

Бюджет доходов и расходов компании EUROТРАНС на первое полугодие деятельности^{13, 14}

Показатели	2006					
	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь
Доходы	0	0	68 919	137 838	137 838	137 838
Себестоимость	3 230	3 230	51 675	99 520	98 920	120 922
Брутто-прибыль	-3 230	-3 230	17 244	38 318	38 918	16 916
Коммерческие расходы	1 208	1 208	1 208	1 208	1 208	1 373
Административные расходы	6 822	6 822	8 201	9 579	9 579	9 579
Прибыль до процентов и налогов	-11 261	-11 261	7 835	27 531	28 131	5 964
Процентные выплаты	0	0	1 663	3 325	3 557	3 841
Прибыль до налогообложения	-11 261	-11 261	6 173	24 206	24 574	2 123
Налог на прибыль			0			
Прибыль после налогообложения	-11 261	-11 261	6 173	24 206	24 574	2 123

¹³ На октябрь запланированы ежегодные платежи по дорожным налогам, техосмотры и т.д.

¹⁴ Получение кредита предполагается в июне, соответственно начало процентных выплат приходится на июль.

Поскольку бюджет доходов и расходов не отражает движения денежных средств, чрезвычайно важным в начале деятельности, отдельно был составлен бюджет движения денежных средств:

Табл. 18.

Бюджет движения денежных средств компании EUROТРАНС на первое полугодие деятельности

Показатели	2006					
	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь
Основная деятельность						
Поступления от основной деятельности			0	0	68 919	137 838
Платежи по постоянным расходам		11 018	11 018	12 997	14 375	13 775
Платежи по прямым расходам		0	0	41 288	82 575	82 575
Налог на прибыль		0	0	0	0	0
Процентные выплаты		0	1 663	3 325	3 557	3 841
Итого текущих платежей	0	11 018	12 681	57 609	100 507	100 191
ЧДП по основной деятельности	0	-11 018	-12 681	-57 609	-31 588	37 647
Оплата НДС				2 107	13 242	13 350
ЧДП с учетом НДС	0	-11 018	-12 681	-59 716	-44 830	24 297
Накопленный ЧДП	0	-11 018	-23 699	-83 415	-128 246	-103 949
Инвестиционная деятельность						
Платежи по первоначальным инвестициям	123 045	119 323	5 323	6 001	11 679	11 679
Финансовые потоки						
Собственные средства	300 000					
Кредитные поступления	0	266 000	266 000	0	0	0
Возврат кредита					11 083	11 083
Итого остаток лизингового кредита	0	266 000	532 000	532 000	520 917	509 833
ЧДП итого	176 955	-130 341	-18 004	-65 717	-56 510	12 617
ЧДП накопленный	176 955	46 614	28 610	-37 108	-93 617	-81 000
ЧДП с учетом лизинга	176 955	-219 386	-503 390	-569 108	-614 534	-590 834
Краткосрочный банковский кредит	0	0	0	37 108	93 617	81 000

Расчеты, приведенные в Табл. 18, показывают, что компании могут потребоваться дополнительные средства на короткий период – от 7 месяцев до года, в сумме до 100 тыс. евро. Однако дополнительные расчеты, проведенные при прогнозировании баланса (раздел 6.4), показали, что эта сумма может быть уменьшена за счет оперативного управления платежами до 40 тыс. евро, а, возможно, и вообще не потребуется. Учредители компании тем не менее готовы предоставить ей кредит в необходимой сумме из собственных средств.

7 Лучший сценарий развития компании EUROТРАНС

Предположим, что развитие компании пошло не просто по лучшему сценарию, а совершенно без всякого сопротивления и компания получила возможность привлекать столько клиентов и грузов, сколько угодно. В этом случае ей имеет смысл приобретать новый автомобиль всякий раз, как появляется соответствующий текущий денежный поток. Тогда к концу 2012 г. будут достигнуты следующие показатели деятельности:

Табл. 19.

Максимально возможные результаты деятельности EUROТРАНС

Показатели	Уровень
Количество автомашин, ед.	93
Численность основного персонала:	
• Водители;	220
• Механики.	19
Доходы за последний прогнозный год, млн. евро	15,0
Прямые расходы, млн. евро	10,0
Коммерческие расходы, млн. евро	0,5
Административные расходы, млн. евро	1,1
Прибыль после налогообложения, млн. евро	3,0
Накопленная прибыль к распределению, млн. евро	12
Момент полного возврата внешнего финансирования	Вторая половина 2008 г.

Безусловно, приведенные в Табл. 19 показатели нереалистичны прежде всего потому, что при подобном расширении бизнеса происходят полная перестройка и его маркетинговой сферы, и системы управления, что приводит к принципиальному росту коммерческих и административных расходов, а значит, к снижению прибыли. Тем не менее приведенные результаты показывают, что бизнес при условии сохранения интенсивности использования расширять очень выгодно.

8 Список внутренних Приложений

- Приложение 1. Обоснование выбора марки тягача.
- Приложение 2. Обоснование выбора экипажа и модели прохождения маршрута.
- Приложение 3. Расчет емкости бака и схемы заправки машины на маршруте.

9 Список внешних приложений к бизнес-плану