

Содержание:

Введение

Выбор темы курсовой работы обусловлен ее актуальностью как в целом для российского общества, так и лично для автора. Развитие информационно-коммуникационных технологий во всем мире открывает новые возможности для получения дохода от такого традиционного вида коммерческой деятельности, как торговля потребительскими товарами. Для России значимость развития Интернет-торговли обусловлена обширной территорией государства и протяженностью географических расстояний между населенными пунктами, производителями, распределительными мощностями и конечными потребителями. Оперативно реагировать на меняющиеся потребности общества в различных товарах и обслуживать клиентов по всей территории страны позволяет такой формат торговли, как Интернет - магазин.

Торговля с использованием сети Интернет за счет доступа к практически неограниченной аудитории потребителей сочетает высокий потенциал доходности и масштабируемости бизнеса с минимизацией первоначальных вложений. Значимым преимуществом электронной коммерции является отсутствие гендерных барьеров и патриархальных стереотипов, препятствующих самореализации российских женщин - предпринимателей. Поэтому инвестиционный проект создания и развития Интернет - магазина является привлекательным и приемлемым для автора данной работы.

Объект исследования - бизнес - план Интернет - магазина как инвестиционного проекта.

Предмет курсовой работы - процесс планирования и организации деятельности частного предприятия в сфере электронной коммерции - Интернет - магазина потребительских товаров b2c (business to client).

Цель работы заключается в разработке бизнес - плана для оценки инвестиционного проекта Интернет - магазина с точки зрения его рентабельности с учетом вероятных инвестиционных рисков для поддержки решения о реализации данного проекта.

Для достижения поставленной цели был решен ряд **задач**:

- проведен обзор теоретических подходов и стандартов составления бизнес-планов;
- проведен анализ экспертных оценок практикующих предпринимателей в данной отрасли;
- на основе анализа стандартов и экспертных оценок разработана авторская методика с учетом специфики планируемого бизнеса;
- разработана оптимальная стратегия выбора и реализации товаров Интернет - магазина с учетом вероятных рисков.

В результате решения поставленных задач был разработан авторский бизнес-план Интернет - магазина потребительских товаров. В работе использованы разнообразные источники данных: правовые акты, пособия и руководства по разработке бизнес - планов, стандарты бизнес - планирования UNIDO, Tacis, KPMG, Минэкономразвития РФ, стандарт Россельхозбанка. Теоретическую основу работы составили работы А. Остервальдера [Остервальдер, 2013] , Э. Риса [Рис, 2016] и Р. Абрамс [Абрамс, 2014].

Структура курсовой работы включает в себя три главы. Первая глава посвящена анализу теоретических подходов и стандартов бизнес - планирования. Во второй главе описана первая часть бизнес-плана. В третьей главе представлена вторая часть бизнес - плана. В заключении обобщены результаты проделанной научно-исследовательской работы и дана оценка бизнес-плана с точки зрения целесообразности его реализации.

Прикладная значимость работы заключается в использовании представленного бизнес-плана для планирования, управления и организации бизнеса в сфере электронной торговли, учитывающего актуальные рыночные тенденции и специфику работы на территории России. При разработке бизнес-плана были учтены опыт и неформализованные рекомендации российских предпринимателей в сфере Интернет - торговли. Это позволило включить в бизнес - план наиболее эффективные стратегии и тактики.

Глава 1. Планирование инвестиционных проектов и бизнеса

Планирование бизнеса и инвестиций является основополагающей частью предпринимательской деятельности. От того, насколько качественно выполнены аналитические и планировочные действия на данном этапе, зависит успешность всей будущей коммерческой деятельности предпринимателя и организации. Реализация функции планирования в бизнесе происходит через анализ информации, описание и фиксацию предполагаемых перспектив в письменном виде в форме бизнес-планов.

В мировой практике бизнес-план уже долгое время является стандартным и общепринятым документом, как для внутренних, так и для внешних взаимодействий по отношению к предприятию. В российской коммерческой практике бизнес-план закрепился не так давно, в середине 1990-х гг. [Кильдеева, 2005, с. 6]. Английский термин “business plan” дословно можно перевести как план бизнеса или план предприятия. В данном случае не проводится четкого терминологического различения между бизнесом, предполагающим наличие наемного персонала, и предпринимательством (самозанятостью). Бизнес – план рекомендуется разрабатывать как при организации крупных предприятий, так и при начале деятельности индивидуального предпринимателя, не планирующего наем работников.

Ранее в Советском Союзе для повышения надежности инвестиционных решений использовали термин и методологию «технико-экономического обоснования» (ТЭО). Однако, не следует считать, что бизнес – план способен полностью заменить ТЭО. В силу своих ограничений по объему и стандартизированного содержания бизнес – план можно сопоставить лишь с разработкой предварительного технико-экономического обоснования проекта [Экономическая оценка..., 2014, с. 64].

Разработка бизнес-плана должна быть нацелена на достижение коммерческого успеха и экономическую устойчивость компании в обозримой перспективе [Абрамс Р., с. 25]. Также бизнес-план позволяет достичь следующих *целей*:

1. оценить необходимость реализации проекта предпринимателем,
2. привлечь ключевых партнеров, внешние инвестиции, в том числе в виде банковских кредитов,
3. мотивировать сотрудников,

4. организовать новое или реорганизовать деятельность действующего предприятия [Кильдеева, 2005, с. 7].

В соответствии с целями бизнес-плана выделяются его *функции*:

- стратегическая и тактическая функции в планировании коммерческой деятельности,
- привлечение внешнего финансирования проекта,
- оценка и контроль над результатами деятельности предприятия,
- инвестиционная функция (определение целесообразности вложений, их объема и источников) [Коршунова Е. М., с. 6].

Бизнес-план разрабатывается для принятия решения по вложению средств в новое предприятие, направление деятельности или разработку продукта (услуги). В целом эта совокупность проектов может быть описана как инвестиционные проекты. *Инвестиционный проект* определяется как «проект, в котором все мероприятия и связанные с ними действия описываются с позиций инвестирования денежных средств и ресурсов и полученных в связи с этим результатов» [Экономическая оценка..., с. 64].

На сегодняшний день собственник капитала имеет множество разнообразных возможностей вложить свои средства в тот или иной проект. С точки зрения рационального инвестора, не существует никакой объективной разницы между вложением в инвестиционные проекты, кроме показателей их доходности, риска и ликвидности. Это означает, что для привлечения инвестиций проект должен соответствовать интересам инвестора [Экономическая оценка..., с. 77], т.е. достигать заданных уровней доходности при приемлемом уровне риска и ликвидности, а также по этим параметрам превосходить альтернативные проекты.

Выраженная в относительных величинах доходность от осуществления конкретного инвестиционного проекта характеризует эффективность вложений в него. Для предпринимателя эффективность инвестиций должна быть ключевым оцениваемым показателем при принятии решения об осуществлении бизнес - проекта. Доходность инвестиций прямо пропорциональна абсолютной величине отдачи (прибыли) от конкретного инструмента и обратно пропорциональна размеру требуемых вложений [Жданова О. А., 2015].

В отдельных источниках доходность инвестиций называют рентабельностью инвестиций. Формула ее расчета аналогична, но дополнительно различают по два вида прибыли и инвестированных активов. Прибыль может быть валовой (до уплаты налогов и процентов по кредиту) или чистой (после уплаты налогов и процентов). В качестве инвестированных средств могут учитываться долгосрочные и оборотные активы за вычетом всех обязательств либо используемые операционные активы (долгосрочные и оборотные активы минус кредиторская задолженность до года, кроме заимствований) [Пирсон, 2015, с. 116 - 117].

Таким образом, для оценки рентабельности инвестированных активов допустимо применять формулу вида:

$$R_a = E / O,$$

где

R_a - Рентабельность операционных активов, % ;

E - Прибыль до уплаты процентов и налогов, руб.

O - Используемые операционные активы, руб.

В мировой практике приемлемым уровнем рентабельности инвестиций считается 20%, целевым – 25% [Пирсон, 2015, с. 121]. Однако в каждом случае следует учитывать как готовность инвестора к осуществлению более рискованных инвестиций ради роста потенциальной прибыли, так и региональную экономическую ситуацию, уровень инфляции, доходность альтернативных относительно безрисковых инструментов (банковский депозит или государственные облигации) и другие подобные факторы. В России на февраль 2017 г. по данным Центрального банка уровень годовой инфляции (по отношению к февралю 2016 г.) составлял 4,6% [Центральный банк...].

В целях бизнес – планирования торговой деятельности удобным вариантом приведенной выше формулы является следующее выражение:

$$R_i = R_s * T_a,$$

где

R_i - Рентабельность инвестиций, %;

R_s - Рентабельность продаж, %;

T_a – оборачиваемость активов.

Следовательно, максимизация рентабельности продаж и оборачиваемости активов выступает в качестве управленческой цели и должна служить ориентиром при разработке бизнес – плана. Рентабельность продаж можно повысить путем (1) увеличения объема продаж и валовой прибыли и (2) снижения постоянных и переменных издержек, выраженных в процентах от объема продаж. При падении уровня продаж рекомендуется проводить снижение всех накладных расходов [Пирсон, 2015, с. 122].

Улучшение оборачиваемости активов для бизнеса в сфере торговли заключается в максимизации прибыли и минимизации сроков ее получения. Например, поддается управлению ликвидность товара за счет изменения ассортиментной матрицы, объем складских запасов, сроки нахождения товаров на складе и простоя оборудования или персонала.

Несколько отличное определение дается в Российском законодательстве: «инвестиционный проект - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план)» [Федеральный закон..., ст.1]. Из определения следует, что бизнес – план трактуется как элемент инвестиционного проекта, описывающий практические действия по его реализации.

Любой инвестиционный проект нуждается в технико-экономическом обосновании до начала его воплощения. Отличительными характеристиками инвестиционного проекта являются необходимость привлечения инвестиций и значимость экономической целесообразности вложений в конкретный проект.

Предприниматель часто является также и основным инвестором при организации собственного бизнеса. С этой точки зрения можно сказать, что и для инвестора, и для предпринимателя основной целью деятельности является получение прибыли. Поэтому все потенциально реализуемые проекты следует рассматривать лишь как альтернативные инвестиционные инструменты. Это позволяет объективно, беспристрастно и точно провести оценку, сравнение и выбор объекта для последующего инвестирования.

Важным преимуществом бизнес - плана является возможность проводить сравнение инвестиционных проектов по показателю эффективности инвестиций в

каждый из них, и таким образом осуществлять выбор проекта для дальнейшей реализации в предпринимательской деятельности. Субъективным ограничением при таком подходе может выступать размер первоначального капитала, необходимый для осуществления проекта, а также возможности предпринимателя по привлечению кредитных ресурсов. И в том, и в другом аспекте значительно повысить вероятность успешной реализации предприятия и получения прибыли позволяет грамотно составленный бизнес - план.

По определению Е. М. Коршуновой, «бизнес-план – это документ, описывающий все основные аспекты будущего фирмы или новой деятельности и содержащий анализ проблем, с которыми она может столкнуться, а также способы их решения» [Коршунова Е. М., с. 4]. В узком смысле бизнес-план инвестиционного проекта представляет собой сжатое описание запланированных действий и обоснование экономической целесообразности их совершения. Бизнес-план является предварительным, но очень важным элементом реализации инвестиционного проекта, и разрабатывается до момента совершения инвестиций. Бизнес-план является основным инструментом предпринимателя как внутри компании, так и в ее взаимодействиях с внешней средой.

На сегодняшний день существует несколько общепринятых стандартов составления бизнес-планов. Ниже приведены результаты анализа некоторых используемых в России методик разработки бизнес-плана предприятия или инвестиционного проекта. Можно выделить международные, корпоративные и государственные стандарты бизнес - планов.

К международным стандартам относятся формы бизнес - планов UNIDO и Tacis. Работа Организации Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO) направлена на поддержку бизнеса в странах с переходной или развивающейся экономикой. Главными целями ЮНИДО является содействие устойчивому развитию указанных стран и искоренение бедности [О ЮНИДО...]. Концепция устойчивого развития предполагает гармоничное сочетание экономического и социального прогресса с сохранением окружающей среды. Поэтому, согласно UNIDO, при планировании проектов помимо экономических выгод необходимо учитывать также социальные, институциональные и экологические последствия их реализации. Усилия Организации сосредоточены на ликвидации голода и нищеты, достижении социального равенства, экологической устойчивости и глобальном партнерстве [Цели устойчивого...]. Эти концептуальные идеи лежат в основе подхода UNIDO к бизнес - планированию.

UNIDO объединяет планирование бизнеса со стратегическим планированием развития и модернизации существующего производства. Стандарт UNIDO опирается на традиционную стратегическую теорию и ее методы, такие, например, как SWOT-анализ, для анализа объективных данных. В дополнение к этому используется модель стратегии создания восприятия. В совокупности эти подходы определяют методику бизнес - планирования, которая учитывает стратегические долгосрочные планы (на 3 – 5 лет) и определяет оперативные меры по их реализации. Так формируется методика стратегического бизнес – планирования UNIDO [Экономические основы..., 2012, с. 38]. Использование стратегии создания восприятия позволяет задействовать внутренние интеллектуальные ресурсы компании, т.к. к разработке бизнес-плана привлекается не только топ-менеджмент компании, но и менеджеры отделов компании [Экономические основы..., 2012, с. 42].

Краткое содержание бизнес-плана по методике UNIDO состоит из таких разделов [Стандарты...UNIDO]:

1. Резюме бизнес-плана;
2. Описание отрасли и предприятия;
3. Описание товаров (услуг);
4. Маркетинг и продажи;
5. План производства;
6. Организационный план;
7. Финансовый план;
8. Оценка эффективности проекта;
9. Риски проекта, гарантии окупаемости и возврата заемных средств;
10. Приложения (иллюстрации ко всем разделам бизнес-плана).

Методика написания бизнес-плана UNIDO подходит для крупного производственного проекта и акцентирует внимание на оценке издержек и взаимодействия производства с окружающей средой. Анализ по данной методике во многом опирается на имеющийся опыт работы компании, поэтому для разработки бизнес-плана новых и непромышленных проектов следует выбрать другую методику.

Другим международным стандартом бизнес – планирования является методика Tasis. Специально для стран СНГ Европейским Союзом была разработана программа Tasis - Техническая помощь Содружеству Независимых Государств. В число ее задач входит содействие развитию частного сектора России. Стандартный

бизнес-план, разработанный по форме Tacis, включает в себя следующие компоненты:

1. Титульная страница;
2. Тезисное описание бизнес-плана;
3. Стратегическое описание бизнес-плана;
4. Анализ сбыта и маркетинговое продвижение продукта;
5. Стратегия производства;
6. Система управления;
7. Финансовый блок;
8. Анализ рисков;
9. Приложения.

Можно отметить, что стандарт Tacis близок к стандарту бизнес – плана UNIDO, поскольку оба они основаны на единых теоретических предпосылках. Однако в стандарте Tacis не рассматриваются аспекты влияния бизнеса на окружающую среду и общество [Стандарты...Tacis].

В России существует официально утвержденный правовым актом стандарт бизнес – плана Министерства экономического развития Российской Федерации. Он регламентирует содержание и структуру заявок на получение резидентства в особых экономических зонах страны. Стандартная форма утверждена в 2006 г. приказом № 75 Министерства экономического развития Российской Федерации. Помимо титульного листа, форма содержит следующие структурные элементы [Форма бизнес-плана..., 2006]:

1. Резюме;
2. Общие сведения о заявителе;
3. Описание продуктов;
4. Маркетинг продуктов;
5. План производства продуктов;
6. Правовая охрана и сертификация;
7. Финансовый план и оценка эффективности проекта;
8. Перечень приложений к бизнес-плану.

В этом же постановлении законодательно введены рекомендации по оформлению бизнес – плана. Отличительной чертой данного стандарта является наличие блока (6), характеризующего защиту интеллектуальных прав собственности и законность действия предприятия через получение необходимых разрешительных документов

(лицензий и сертификатов).

Примером стандарта бизнес-плана международных консалтинговых и аудиторских компаний может служить форма бизнес – плана фирмы KPMG. Его структура аналогична уже рассмотренным стандартам [Бизнес план по стандартам KPMG International]:

1. Резюме;
2. Продукция и услуги;
3. Анализ рынка отрасли;
4. Целевые рынки;
5. Стратегия рекламы и продвижения;
6. Управление;
7. Финансовый анализ;
8. Приложение.

Стандарт KPMG в целом схож с рассмотренными международными методиками, но отличается рассмотрением географически органиченных рынков и демографической ситуации при анализе целевых рынков в разделе (4).

Некоторые российские банки разработали собственные требования к бизнес-планам проектов, которые претендуют на получение инвестиций в виде банковского кредита. Такая политика позволяет упростить обработку бизнес-планов за счет их унификации и наиболее полно оценить такой важный для банка аспект, как риск невозврата выданной ссуды. Качество выполнения бизнес-плана потенциальным заемщиком является одним из критериев оценки при одобрении выдачи кредита на реализацию проекта. Также на основе анализа денежных потоков оценивается возможность планируемого бизнеса осуществлять платежи по банковскому кредиту. Разработка стандартной формы бизнес-плана характерна для крупнейших банков, специализирующихся на работе с бизнесом и инвестиционными проектами (Россельхозбанк, Внешэкономбанк, Sberbank CIB), или универсальных (Сбербанк). Их структура аналогична рассмотренным выше другим стандартам. Например, типовая структура бизнес – плана для Россельхозбанка содержит такие разделы, кроме титульного листа и приложений [Требования к

содержанию...]:

1. Краткий обзор (резюме) проекта;
2. Инициатор проекта;
3. Существо предлагаемого проекта;
4. Анализ положения дел в отрасли;
5. Анализ рынков сбыта продукции и закупок сырья;
6. Организационный план;
7. Финансовый план;
8. Оценка рисков;
9. Обеспечение.

Следовательно, главным отличием банковских стандартов бизнес – планирования является акцент на финансовых показателях и оценке рисков. Применяется сценарное прогнозирование и разработка различных по благоприятности вариантов развития бизнес – проекта. Как и стандарт МЭР РФ, структура бизнес – плана для кредитной организации предусматривает наличие подробного описания инициатора проекта для оценки его деловой репутации и более точного прогнозирования эффективности инвестиций.

Сравнительный анализ различных стандартов выявил лишь отдельные малозначимые отличия, связанные с интересами внешних по отношению к инвестиционному проекту лиц (потенциальных инвесторов, кредиторов и т.д.). Общей предпосылкой традиционного бизнес - планирования инвестиционного проекта являются, во-первых, анализ текущих и прошлых тенденций поведения потребителей и состояния рынков и, во-вторых, достоверность прогнозов, построенных в результате такого анализа.

Во всех проанализированных стандартах бизнес-плана можно выявить единую логику их разработки. Отталкиваясь от предлагаемой к воплощению инновации (продукта или услуги), составитель бизнес-плана пытается оценить ее положение и перспективы через анализ существующих спроса и предложения аналогичной продукции и разработку маркетинговых, производственных, организационных и финансовых планов, а также мер управления рисками проекта.

Однако в условиях постоянно меняющейся внешней среды и конфигурации рынков осуществление инвестиций с опорой на долгосрочный прогноз по методу экстраполяции наблюдаемого состояния рынка и тенденций спроса и предложения не является достаточно надежным. Уровень риска, связанный с вложением в инфраструктуру бизнеса и товарные запасы, при традиционном стиле планирования оказывается неприемлемо высоким для начинающего предпринимателя, особенно при необходимости привлечения заемных средств.

Наиболее актуальным, детальным и полным руководством по разработке бизнес – плана на русском языке на сегодня является переведенная с английского языка работа Ронды Абрамс «Бизнес – план на 100%» [Абрамс, 2016]. Это практическое руководство предлагает опираться на типовую структуру бизнес – плана:

1. Резюме (краткое или подробное);
2. Описание компании;
3. Описание проекта;
4. Анализ отрасли и рынка;
5. Маркетинговый план;
6. Инвестиционный план;
7. Операционный план;
8. Финансовый план;
9. Оценка эффективности проекта;
10. Заключение.

Как видно из этого перечня, отличительным элементом подхода Р. Абрамс является выделение инвестиционного плана и финансового блока бизнес – плана. Для разработки бизнес – плана в традиционной отрасли и в соответствии с любым из рассмотренных выше стандартов данное руководство может быть крайне полезным. Но в нем не учитывается специфика и динамичность изменений в сфере Интернет – торговли, что лишает планируемое предприятие необходимой гибкости.

Анализ литературы указывает на тот факт, что цель и сущность планируемого предприятия должны определять структуру и содержание бизнес-плана [Коршунова Е. М., с. 6]. В связи с этим был проведен поиск альтернативных теоретических основ и методик для разработки бизнес – плана Интернет – магазина.

Более общим базисом бизнес – плана является бизнес – модель. По определению А. Остервальдера, «бизнес – модель служит для описания основных принципов

создания, развития и успешной работы организации» [Остервальдер, 2013, с. 20]. Автор книги выделяет 9 ключевых блоков в модели любого бизнеса:

1. Потребительские сегменты;
2. Ценностные предложения;
3. Каналы сбыта;
4. Взаимоотношения с клиентами;
5. Потоки поступления доходов;
6. Ключевые ресурсы;
7. Ключевые виды деятельности;
8. Ключевые партнеры;
9. Структура издержек.

Данные А. Остервальдера указывают на позитивный эффект от применения именно такой последовательности разработки элементов бизнес – модели, в том числе и при создании бизнес – плана нового предприятия [Остервальдер, 2013, с. 56 - 57]. Такой подход обеспечивает клиент - ориентированность всех планов и действий компании, что значительно повышает вероятность получения прибыли и ее объем.

В методологической базе курсовой работы важное место занимает методология Э. Риса «Lean Startup» (бережливый стартап), подробно описанная в его книге [Рис, 2016]. Э. Рис считает необходимым учитывать крайне высокий уровень неопределенности, свойственный планированию и организации нового бизнеса. Хотя автор в большей степени уделяет внимание технологическим стартапам, тем не менее, его методы вполне могут быть применены к реалиям запуска бизнес - проекта в России. Нестабильность внешней среды и непредсказуемая реакция рынков на новый продукт (услугу) являются характерными проблемами для новых российских компаний. Э. Рис указывает, что «планирование и прогнозирование точны только тогда, когда они основаны на долгой, стабильной истории деятельности и только в относительно стабильной окружающей среде» [Рис, 2016, с. 18].

Подход «Lean Startup» предполагает следование пяти основным принципам при организации нового предприятия или выводе на рынок нового продукта (услуги):

1. Универсальность: его можно применять для любого размера бизнеса.
2. Менеджмент бизнеса должен быть адаптирован к условиям постоянной неопределенности внешних условий, изменчивости рынков, и т.д.

3. Научный (экспериментальный) подход при организации бизнеса и проверка всех элементов гипотезы о продукте, рынке и целевой аудитории позволяет приобретать опыт и создавать устойчивые предприятия.
4. Алгоритм создания успешного бизнеса заключается в многократном повторении цикла: реализация идеи – оценка реакции потенциальных потребителей – масштабирование решения или коррекция идеи и последующий повтор цикла.
5. Система оценки и учета данных по каждому реализованному продукту. [Рис, 2016, с. 16 - 17].

На основе подхода Э. Риса мною была разработана методика и структура бизнес – плана для организации прибыльного Интернет - магазина в России. Описание бизнес – плана представлено в следующих главах 2 и 3. Содержание и структура бизнес – плана были адаптированы под выбранный тип бизнеса и внутренние предпринимательские цели. Структура бизнес – плана в сжатом виде выглядит следующим образом:

1. Краткое описание сути проекта.
2. Рынок и потенциальные потребители:
 1. Описание отрасли Интернет – торговли в России;
 2. Категоризация клиентов.
3. Финансы и прибыль:
 1. Финансовые критерии рентабельности проекта;
 2. Целевые показатели продаж.
4. Юридические требования и организационный план.
5. Целевая аудитория и маркетинг:
 1. Выбор целевой аудитории;
 2. Подбор товара.
 3. Маркетинговая гипотеза.
6. Тестирование:
 1. Методы экспериментального тестирования;
 2. Оценка рисков и проведение тестирования;
 3. Оценка результатов.
7. Стратегия достижения прибыли (повтор цикла пп. 5.1- 6.3 включительно).
8. Совершенствование бизнес – процессов (повтор цикла 5.3 – 6.3 включительно).
9. Масштабирование (ключевые партнеры и качественный скачок).

Как следует из представленного перечня элементов, в отличие от установленных стандартных форм бизнес – плана мы не отделяем аналитическую часть от

практической части. Вместо этого можно выделить базовую (постоянную) часть (пп. 1 – 4 включительно) и вариативную (переменную) часть бизнес – плана (пп. 5 – 9 включительно). Такая структура позволяет включить аналитические инструменты в перечень планируемых бизнес – процессов.

Представленная методика и форма бизнес - планирования имеет ряд существенных преимуществ, важных для начинающего предпринимателя, инвестирующего в бизнес собственные или дорогие заемные средства. По состоянию на март 2017 г. в России стоимость кредитов для бизнеса колеблется от 15,4% до 16,4% годовых, что значительно повышает требования к рентабельности инвестиций и осложняет достижение целевых показателей. Суть и структура бизнес – плана отражают финансовые интересы предпринимателя как потенциального инвестора проекта.

Разработанный «бережливый бизнес-план»:

- упростит адаптацию бизнеса в процессе его функционирования к меняющемуся спросу без корневого изменения бизнес – модели, внутренних процессов, внешних связей и организационной структуры;
- позволит снизить безвозвратные потери торгового бизнеса, возникающие при оптовой закупке товаров и изменении спроса;
- позволит минимизировать как первоначальные инвестиции, так и вероятность наступления риска их потери;
- нивелирует высокие риски, связанные с отсутствием практического опыта в указанной сфере коммерции;
- позволит накопить практический опыт в удобной форме для последующего использования;
- позволит использовать уже на начальных этапах лучшие практики опытных конкурентов в отрасли.

Подводя итог первой главы, следует отметить такие факты. Бизнес – план является опорным аналитическим инструментом предпринимателя и инвестора. Существует множество стандартных форм бизнес - планов, разработанных государственными, международными организациями, коммерческими корпорациями, инвестиционными и кредитно-банковскими учреждениями. При всем многообразии форм, стандартным ядром бизнес-плана являются анализ и конструктивный прогноз следующих элементов: продукт (товар или услуга), предприятие, рынок

сбыта, конкуренция и маркетинговая стратегия, системы производства, управления, финансов и риски.

В данной работе предлагается использовать для разработки бизнес-плана инвестиционного проекта методологию «бережливого стартапа» Э. Риса и концепцию бизнес – моделей А. Остервальдера. Разработанный «бережливый бизнес – план» инвестиционного проекта основан на клиент – ориентированном подходе и предусматривает серию экспериментов с рынками и целевыми аудиториями для выбора наиболее прибыльного товара, востребованного потребителями. Детализация и масштабирование бизнеса проводятся по ходу реализации проекта с опорой на постоянную «обратную связь» от потребителей, что позволяет адаптироваться к меняющейся внешней среде и достигать высокой эффективности инвестиций, снижая риски безвозвратных потерь капитала.

В следующей главе представлена постоянная часть бизнес – плана Интернет – магазина. Эта информация собрана путем анализа и последующего синтеза экспертных мнений наиболее успешных участников регионального рынка. Используются статистические данные из открытых источников и качественные оценки экспертов - практиков.

Глава 2. Базовая часть бизнес-плана Интернет – магазина

1. Сжатое описание сути проекта.

Планируется организовать Интернет – магазин трендовых высокомаржинальных аксессуаров. Цель проекта – обеспечение стабильной высокой чистой прибыли при минимизации всех видов издержек. Ключевая особенность проекта заключается в быстрой адаптации бизнеса к изменениям спроса и рыночным тенденциям. Для юридического оформления планируется регистрация юридического лица. Методология развития бизнеса – «бережливый стартап».

1. Рынок и потенциальные потребители

1. Описание отрасли Интернет – торговли в России.

Статистические данные, приведенные в этом разделе, взяты с официального сайта Ассоциации компаний интернет - торговли [Медянцева, 2017].

Объем рынка Интернет - торговли в России - 920 млрд руб. на 2016 г. (рост на 21% к 2015 г., прогноз на 2017 г. - 1,1 трлн руб.) Еще быстрее региональной торговли развивается трансграничная (301,8 млрд руб. в 2016 г., рост на 37% к 2015 г.). Очень быстро растет число входящих международных отправок (233 млн в 2016 г., +102% за один год при росте региональных отправок на 6%). В 2016 г. правительством рассматривались меры по ограничению среднего чека покупки в зарубежных Интернет - магазинах, но закон не был принят.

География спроса. Ведущие регионы: Москва, Московская обл., Санкт-Петербург, Красноярский край, Свердловская обл., Тюменская обл., Самарская обл., Ростовская обл. Рост трансграничной торговли в Москве с 2015 по 2016 г. составил 36%, в Санкт-Петербурге - 37,7%. Основным логистический канал доставки по стране - Почта России (62% отправок).

География предложения. Среди зарубежных Интернет - магазинов лидирует Китай (на 90% отправок из Китая приходится 52% в денежных единицах, из ЕС - соответственно 4% и 23%, из США - соответственно 2% и 12%). По числу уникальных посетителей из России китайский market - place Aliexpress (22 млн чел. / мес.) опережает российский Ozon.ru (9 млн чел./ мес.) и Интернет - магазины розничных сетей в сфере БТиЭ: Эльдorado, DNS, М-Видео.

Востребованные товары. Лидеры товарных категорий: техника для дома и электронные устройства, одежда и обувь (трансграничные покупки на треть выше локальных), товары для автолюбителей, косметика и парфюмерия, спортивные товары. Растет объем российского рынка бытовой техники и электроники, доля которого уже составляет 17,9% общего объема продаж. В 2016 году объем продаж БТиЭ через Интернет в РФ вырос на 17% до 208 млрд руб. Популярные товары: ПК и ноутбуки (28%), телефоны и смартфоны (22%).

Вероятные тенденции в отрасли. Прогнозируется рост объема рынка Интернет - торговли до 400 млрд. руб. за 2017 г. и продолжение наблюдаемого роста мобильного трафика. Региональный спрос по-прежнему будет восстанавливаться быстрее, чем в центральных регионах страны. В 2017 г. прогнозируется сохранение текущего уровня проникновения Интернет, рост рынка БТиЭ до 240 млрд. руб, рост числа международных товарных отправок до 400 млн. Отмечается развитие сегментов fashion (одежда и обувь) и DIY (товары для дома и сада, стройматериалы и отделочные материалы для непрофессионального использования). Вероятна реализация протекционистской политики и принятие законов об уплате НДС на покупки, сделанные в зарубежных Интернет - магазинах.

- 1. Категоризация клиентов в отрасли

В России месячная Интернет - аудитория составляет около 84 млн чел. С планшетов заходят в Интернет 19% россиян, со смартфонов – 42,1%. Интернетом пользуются 97% людей в возрасте 16 - 29 лет, 82% в возрасте 30 - 54 лет, 28% - старше 55 лет. Проникновение сети Интернет остается на уровне 2015 г. – 70%, и ограничено исчерпанием аудитории средних возрастов. Средний чек покупок в зарубежных Интернет - магазинах для 64% покупок составляет менее 22 евро (1390 руб.), для 96% покупок – до 150 евро (3340 руб.). Основным критерием выбора для российского покупателя является цена товара [Рожков, 2017]. По этой причине по числу международных покупок лидирует Китай с минимальным средним чеком.

1. Финансы и прибыль

1. Финансовые критерии рентабельности проекта

Оценка рентабельности проекта производится по формуле:

$$R_i = R_s * T_a,$$

где

R_i - Рентабельность инвестиций, %;

R_s - Рентабельность продаж, %;

T_a - оборачиваемость активов.

Допустимой рентабельностью будем считать 20%, целевой – 300%. Следует учитывать существующую величину средних чеков в зарубежных Интернет - магазинах (64% - менее 1390 руб. и 32% - от 1390 руб. до 3340 руб.) и критический фактор цены для потребителей. Достижение рентабельности Интернет - магазина целесообразно производить за счет максимизации объема продаж в выбранной ценовой категории товара и минимизации первоначальных вложений и всех видов издержек в процессе функционирования бизнеса. С этой целью необходимо придерживаться при выборе товаров, организации дистрибуции и выделении маркетингового бюджета соблюдения следующих параметров:

$$P / C_s > 1,2$$

где

P - Отпускная цена за единицу товара, руб.

C_s – Себестоимость продажи, руб.

Себестоимость продажи включает в себя удельные постоянные и переменные издержки, которые возникают при осуществлении продажи одной единицы товара. В эту категорию входят:

- Единоразовый платеж за регистрацию юридического лица,
- Расходы на мобильную связь и Интернет,
- Обязательные взносы в страховые фонды (ПФР и ФСС).
- Затраты на привлечение клиента (маркетинговый бюджет);
- Себестоимость единицы товара и упаковки;
- Себестоимость доставки;
- Себестоимость хранения;
- Обмен и возврат купленного товара;
- Налоги.

Следовательно, для достижения приемлемой и целевой рентабельности Интернет – магазина необходимо соблюдать следующие нормативы:

- При цене товара 3000 руб. максимально допустимая себестоимость продажи – 2500 руб., целевая – 750 руб.;
- При цене товара 2000 руб. максимально допустимая себестоимость продажи – 665 руб., целевая – 500 руб.

С целью повышения оборачиваемости активов планируется выбирать для последующей продажи трендовые товары, используя бесплатные аналитические инструменты Интернета (wordstat.yandex.ru, Google Trends, Google Analytics), мониторинг конкурентов и информацию от ключевых партнеров - оптовых поставщиков.

- 1. Целевые показатели продаж

Согласно экспертным оценкам, за 1 – 2 месяца при использовании наиболее эффективных практик в области продаж и Интернет - маркетинга возможен выход

на уровень порядка 50 - 100 продаж в месяц при цене товара 2000 – 3000 руб. Целевым значением является уровень 300 - 500 продаж в месяц по каждому товару. Поскольку прибыльность проекта обеспечивается соблюдением финансовых критериев при выборе товара, можно считать приемлемым в течение первых 3 месяцев работы количество продаж на уровне 50 сделок в месяц.

1. Юридические требования и организационный план

Юридические требования

Объектом торговли должны выступать товары, легально ввезенные на территорию Российской Федерации, не требующие сертификации и лицензирования или уже имеющие соответствующие документы, оформленные в соответствии с требованиями законодательства РФ. На импортные товары у оптового продавца следует запрашивать таможенные декларации и сертификаты соответствия качества.

После получения первых заказов необходимо зарегистрировать новое юридическое лицо в форме Общества с Ограниченной ответственностью. Поскольку основная категория потребителей – физические лица, в целях снижения налоговой нагрузки следует выбрать режим налогообложения УСН 6% (базой расчета является валовая прибыль). Применение данного налогового режима целесообразно при наценке на единицу товара более 40% от его себестоимости. При ужесточении конкуренции и снижении уровня наценок в отрасли следует перейти на УСН 15% (налогом облагается чистая прибыль), если при этом сохраняется приемлемый уровень рентабельности проекта. В качестве уставного капитала ООО (не менее 10000 руб.) могут быть внесены личные электронные устройства учредителя - ноутбук и смартфон.

При организации рекламных кампаний следует изучить законы РФ в сфере рекламы, СМИ и т. д. и неукоснительно соблюдать их в деятельности фирмы.

Организационный план

При регистрации юридического лица его единственный учредитель занимает должность генерального директора. В его функции на первоначальном этапе входят следующие обязанности:

- всесторонняя организация деятельности предприятия и обеспечение его рентабельности,

- разработка учредительной документации,
- организация документооборота, кадрового делопроизводства и бухгалтерского учета на предприятии;
- контроль над соблюдением законодательно установленных требований к предпринимательской деятельности,
- мониторинг обновлений законодательства в сфере Интернет – торговли и рекламы, налогообложения и т.д.,
- контроль над отправкой отчетности и совершением обязательных налоговых и страховых платежей в государственные органы,
- контроль финансового состояния проекта,
- разработка стратегии и тактики деятельности фирмы,
- принятие управленческих решений по всем аспектам деятельности фирмы,
- взаимодействие с контрагентами,
- выбор, анализ целевой аудитории и выбор товара,
- создание, оформление и администрирование сайта,
- формулировка и тестирование маркетинговых гипотез,
- расчет маркетингового бюджета и бюджета рекламных кампаний,
- организация и проведение рекламных кампаний в сети Интернет,
- закупка товара, проверка на наличие брака, претензионная работа с поставщиком,
- снижение себестоимости продаж,
- общение с клиентами и осуществление продаж,
- отправка по почте и курьерская доставка товаров,
- организация приема оплаты за товары с учетом требований законодательства,
- повышение рентабельности продаж и снижение издержек,

- при масштабировании деятельности предприятия – поиск и наем сотрудников, разработка должностных инструкций, планирование и организация бизнес – процессов,

- при падении рентабельности ниже приемлемого уровня - принятие решения о ликвидации предприятия или смене стратегии его развития.

Наем персонала происходит только после появления операционной необходимости, когда объем заказов превысит возможности генерального директора по их обслуживанию, и при условии наличия свободных средств для оплаты наемного труда и всех отчислений в государственные фонды. Первоначально предполагается нанимать сотрудников в таком порядке:

- курьер,

- секретарь - ассистент,

- менеджер по Интернет – рекламе,

- менеджер по работе с клиентами (по продажам),

- менеджер по работе с поставщиками,

- бухгалтер,

- импорт – менеджер,

- финансовый директор,

- юрист.

До момента найма специалиста планируется использовать различные платные и бесплатные Интернет – сервисы, выполняющие его функции в компании. Также планируется привлекать отдельных специалистов для разовых консультаций на безвозмездной и платной основе.

Во внешней деятельности фирмы важнейшим элементом является построение неформальных связей с оптовыми поставщиками товаров. Эти связи позволят получать актуальную информацию о рынке и новых возможностях извлечения прибыли при появлении новых востребованных товаров.

Интернет – магазин представляет собой совокупность Интернет – сайтов, на каждом из которых представлен один выбранный товар. Поскольку генеральный директор не обладает навыками веб – программирования, планируется привлечь программиста – фрилансера для создания сайтов.

Внутренняя среда фирмы определяется стратегией найма персонала и стилем управления. Изначально предполагается использовать авторитарный стиль, постепенно переходя к демократическому в отношениях с сотрудниками, которые уже долгое время работают в компании. Предполагается преимущественно нематериальное стимулирование сотрудников в виде оплаченных курсов повышения квалификации, памятных сувениров и корпоративных мероприятий развлекательного характера. Материальная мотивация должна быть связана с повышением продаж и их рентабельности.

Без крайней необходимости не предполагается аренда офисного помещения и склада. До момента найма сотрудников работа генерального директора осуществляется из дома, с использованием персонального ноутбука и мобильного телефона. Первых сотрудников желательно нанимать для удаленной полной занятости. Желательно нанимать жителей регионов РФ в пределах смежных часовых поясов и жестко контролировать их деятельность, что позволит удержать низкий уровень постоянных издержек и высокие темп и качество работы.

По мере накопления оборотного капитала и расширения штата следует выделять и увеличивать конкретную денежную сумму, в рамках которой сотрудник обладает полной самостоятельностью в принятии решений и несет ответственность за результат своих действий непосредственно перед генеральным директором.

Таким образом, в данной главе были описаны компоненты постоянной части бизнес – плана: суть проекта, рынок Интернет – торговли и потенциальные потребители, их категоризация, финансы и прибыль, юридический и организационный план. Существующие рыночные тенденции свидетельствуют о росте рынка электронной торговли и его отдельных сегментов. Первоначально все функции по работе Интернет – магазина будет выполнять единственный учредитель и гендиректор юридического лица. По мере роста объема продаж предусмотрено расширение фирмы и наем сотрудников.

Глава 3. Вариативная часть бизнес-плана Интернет - магазина

В данной главе представлена переменная часть бизнес – плана инвестиционного проекта Интернет - магазина. Описаны конкретные действия в области маркетинга, оценки рисков, достижения прибыли, улучшения внутренних бизнес – процессов и масштабирования компании для максимизации прибыли. Эти действия должны каждый раз проводиться повторно для нового товара, нового сегмента целевой аудитории, новой географической локации или после перерыва в реализации товара, за время которого мог измениться спрос на него и поведенческие паттерны потенциальных клиентов.

1. Целевая аудитория и маркетинг

1. Выбор целевой аудитории

Выбор целевой аудитории (ЦА) играет ключевую роль в осуществлении данного проекта. Сегментация должна проводиться по следующим признакам: пол, возраст, уровень доходов, проявленный интерес к отдельным категориям товаров или услуг, семейное положение, наличие острых потребностей, географическое положение, профессиональная принадлежность, социальное окружение, образ жизни, опыт личного общения с данной аудиторией, понимание ее мотивации, ценностей и смыслового поля. В результате выбора ЦА составляется подробное описание трех собирательных образов – портретов представителей целевой аудитории. Проводится оценка потенциального спроса через анализ численности и географического размещения ЦА. Выделяются и фиксируются предполагаемые проблемы и потребности аудитории, на которых будет впоследствии основана маркетинговая гипотеза.

Сегментация рынка проводится с учетом средней суммы чека. Товары импульсивного спроса, как правило, хорошо продаются при цене до 3000 руб., а максимальные результаты по оборачиваемости активов показывают проекты с товарами до 2000 руб. Эти ценовые ориентиры должны также служить критерием выбора целевой аудитории по уровню ее доходов и расходов. Например, в маленьких городах с населением в несколько десятков тысяч человек подобная целевая аудитория может быть представлена в незначительном количестве, поэтому их можно исключить в настройках географического охвата рекламных объявлений в Интернет.

В качестве примера в преддверии весенне – летнего сезона можно выбрать целевую аудиторию женщин 18 – 45 лет, проживающих в крупнейших региональных центрах с населением от 1 млн. чел., работающих по найму с ежемесячным доходом от 35 до 70 тыс. руб. или замужних домохозяек, имеющих детей. Для данной целевой аудитории характерны ежегодные поведенческие паттерны. Так, весной девушки и женщины имеют потребность в обновлении гардероба и внешности, снижении массы тела, приобретении аксессуаров (очки, сумки, шейные платки, обувь и т.д.) и косметических средств по уходу за лицом и телом. Востребованы услуги тренажерных залов и салонов красоты, диетическое питание. Из этого широкого перечня товаров и услуг на следующем этапе формируется товарное предложение.

Основным каналом коммуникации Интернет – магазина является Интернет – реклама и маркетинг. Поэтому необходимо составить список онлайн-площадок (социальных сетей, тематических ресурсов, поисковых запросов по теме, ключевых слов), которые, предположительно, регулярно использует выбранная целевая аудитория.

- 1. *Подбор товара*

Для решения выделенных на предыдущем этапе проблем и удовлетворения потребностей подбирается товар или комбинация товаров, предположительно, востребованных и способных удовлетворить целевую аудиторию. Основные критерии выбора товара: универсальность (потенциально подходит большому числу людей, несколько сотен тысяч), небольшой размер и вес, минимальный ассортимент (1-2 варианта размера или цвета), техническая простота и надежность изделия, устойчивость к механическим повреждениям, привлекательный внешний вид, отсутствие признаков контрафакта, максимально высокое качество при сохранении низкой закупочной цены. Перечисленные характеристики, учтенные на этапе выбора товара, значительно снижают предпринимательские риски.

Товар должен соответствовать установленным нормативам:

- При розничной цене товара 3000 руб. максимально допустимая себестоимость продажи – 2500 руб., целевая – 750 руб. и менее;

- При розничной цене товара 2000 руб. максимально допустимая себестоимость продажи – 665 руб., целевая – 500 руб. и менее.

Например, для выбранной целевой аудитории можно сформировать такие ценностные предложения:

- Чай для похудения + крем для тела,
- Сумочка + шейный платок,
- Диетическое питание + маска для лица,
- Маска для тела + крем для похудения,
- Минеральная вода для похудения + диетическое питание, и т. д.

Оптовая стоимость всех указанных товаров достаточно низкая. Возможно связанное продвижение двух товаров. Например, создав два сайта, на каждом из них даем описание одного из товаров и предлагаем купить второй товар со скидкой 50%. При низкой стоимости одного из товаров его можно добавлять к более дорогому в качестве подарка. Такие методы позволят повысить объем продаж.

Если предыдущий шаг – выбор целевой аудитории – не принес четкого понимания ее потребностей, то следует провести мониторинг конкурентов и обзор прошлогодних сезонных товаров, которые показали высокую доходность. Выбор товара, который уже имеется на рынке, позволяет сэкономить бюджет на тестирование спроса и рекламу, и является самой распространенной рекомендацией участников рынка. Хотя потенциально вывод на рынок совершенно нового товара способен принести значительную прибыль, однако такая стратегия сопровождается высоковероятными финансовыми потерями и не подходит для начала бизнеса в сфере Интернет – торговли.

Необходимо уточнить наличие выбранного товара у оптового поставщика, узнать размер минимальной партии и стоимость единицы товара. Поскольку цены в данной сфере бизнеса подвержены колебаниям валютных курсов, не стоит тратить много времени на сравнение цен у разных поставщиков и поиск самого дешевого варианта. Более рациональным подходом будет наладить неформальный контакт с небольшим числом поставщиков и получать у них самую актуальную информацию и скидки на закупки. На этом этапе производится только отбор возможных подходящих товаров и их сочетаний. Закупка товара не предусмотрена бизнес – планом до получения информации об устойчивом спросе на данный товар.

- 1. *Маркетинговая гипотеза*

Маркетинговая гипотеза заключается в предположении, что в выделенной целевой аудитории имеется платежеспособный спрос на выбранный товар или сочетание товаров, и для удовлетворения такого спроса следует использовать определенного вида товар, рекламное объявление и источник Интернет - трафика. Гипотезу следует сформулировать и зафиксировать в письменном виде, чтобы затем оценить результаты ее практического тестирования.

Например, мы предполагаем, что девушки и женщины от 18 до 45 лет, желающие похудеть и улучшить цвет лица, проводят свободное время в социальных сетях в сообществах по темам похудения, ухода за лицом и телом, на сайтах для мам (babyblog.ru) и женских форумах (woman.ru). Предположительно, их заинтересует следующее предложение: купить тренажер для похудения и получить в подарок омолаживающую маску для лица. Предположительно, рекламное объявление должно содержать изображение стройной красивой девушки и рекламный текст вида «Акция! Успеешь купить тренажер для похудения и получи в подарок маску для сияющей кожи!». Указанные товары приведены в качестве примера, но в реальной ситуации следует учитывать, что может потребоваться получение сертификатов на подобные продукты.

1.

Тестирование

6.1 Методы экспериментального тестирования

Для тестирования гипотезы необходимо создать сайт из одной страницы (landing page) с указанным предложением товара, настроить и запустить рекламную кампанию в Интернет. На начальном этапе деятельности эти операции будут выполнять сам учредитель (гендиректор) фирмы. Для создания сайта можно использовать бесплатные онлайн - конструкторы.

Для Интернет - магазина сайт является одновременно важнейшим каналом продаж и каналом построения отношений с клиентами. Поэтому важно провести тестирование интерфейса сайта, его удобства для пользователя, работу формы заказа и т.д. Сайт для продажи товара рассматривается как воронка продаж, и все его элементы должны соответствовать этой цели - привести клиента к заключению сделки и осуществлению покупки.

Популярной методикой тестирования является А/В тестирование. Оно заключается в следующем. Создаются два совершенно идентичных сайта под разными адресами. Для каждого цикла тестирования меняется только один параметр на одном из сайтов. При этом оценивается конверсия посетителей сайта (их превращение из потенциальных клиентов в тех, кто приобрел предлагаемый товар) или их реакция на изменения. При положительной реакции изменения остаются в силе, при отрицательном влиянии на конверсию удаляются.

6.2 Оценка рисков и проведение тестирования

Использование методологии «бережливого стартапа» и принципа малых партий позволяет ограничить размер возможных потерь от неправильного выбора товара или целевой аудитории исключительно размером бюджета, заложенного на тестирование маркетинговой гипотезы. Все остальные потенциальные риски поломки товара, выявления брака, повреждения в процессе доставки, потерь от закупки и транспортировки больших партий неликвидного товара решены на этапе выбора товара. Проведение тестирования осуществляется путем запуска настроенной рекламной кампании, которая должна привести потенциальных клиентов с выбранных площадок на сайт, где они оставят заказ на покупку товара или набора товаров. Используются следующие рекламные инструменты: контекстная реклама, рекламная сеть Яндекса, таргетированная реклама в социальных сетях, публикация рекламных записей в различных тематических сообществах и на профильных форумах. Рекламный бюджет в каждом инструменте строго ограничен, исходя из заложенного бюджета на маркетинг. Создается в общей сложности максимум 5 рекламных кампаний (РК) по 2 разным объявлениям в каждой. Если предполагается, что существует несколько сегментов целевой аудитории, то следует создать отдельную рекламную кампанию для каждого из них, но не более 5 РК для одного товара. При настройке РК можно установить географические локации, жителям которых будут показаны рекламные объявления. На тестирование каждого объявления выделяется максимум 300 – 400 руб. Таким образом, бюджет тестирования, как и возможные финансовые риски при его неудовлетворительных результатах, ограничены максимальной суммой в 4000 руб. и временными затратами на создание сайта для каждого товара.

6.3 Оценка результатов

В режиме реального времени оценивается эффективность привлечения клиентов с различных площадок. Источники Интернет – трафика и рекламные объявления, по которым на сайт не приходит целевая аудитория, выключаются в рекламной кампании. В результате остаются 1 – 2 эффективно работающих объявления. Чтобы оценить стоимость привлечения одного клиента, следует разделить потраченный бюджет каждого объявления на число заявок, которые оставили клиенты, привлеченные данным объявлением. Для цены товара в 2000 – 3000 руб. максимальной допустимой ценой привлечения покупателя является 300 руб. Следовательно, тестирование объявления можно считать успешным при наличии, по крайней мере, одной подтвержденной заявки из этого источника за время проверки гипотезы.

7. Стратегия достижения прибыли (повтор цикла пп. 5.1 – 6.3 включительно). Цель тестирования – оценить объемы реального спроса на товар и выявить источники максимально плотного трафика целевой аудитории. После получения заявок на покупку товара через сайт следует обзвонить клиентов, уточнить адрес и срок доставки, ответить на возможные вопросы. Только после получения 5 заявок, подтвержденных по телефону, осуществляется закупка мелкой партии товара (50 шт.) и упаковочных материалов и их отправка клиентам по почте или курьером, а также расширение бюджета эффективной рекламной кампании. Если в результате тестирования не было получено ни одной заявки, значит, либо источники трафика и объявления выбраны неверно, и гипотеза не подтвердилась, либо товар не является востребованным. В таком случае следует повторить цикл переменной части бизнес - плана, начиная с выделения целевой аудитории (п. 5.1).

8. Совершенствование бизнес – процессов (повтор цикла 5.3 – 6.3 включительно).

Проверка маркетинговых гипотез может касаться не только эффективности рекламных кампаний, но и структуры, и внешнего вида сайта, потребностей целевой аудитории, стандартов обслуживания клиентов, скриптов телефонных переговоров, одним словом – всех аспектов функционирования бизнеса. В целях улучшения бизнес - процессов и развития компании необходимо последовательно строить и проверять предположения по каждому элементу работы бизнеса. Чтобы конструктивные изменения было проще внедрить в рутинные процессы, необходимо изначально наладить работу по принципу малых партий. Это также позволит быстро выявлять и устранять недочеты в работе, что повысит лояльность клиентов и в итоге чистую прибыль компании [Рис, 2016, с. 164].

9. Масштабирование (ключевые партнеры и качественный скачок).

Масштабирование описанного бизнеса может проходить по двум направлениям: (1) наращиванием объема продаж конкретного товара или их сочетания и (2) увеличением числа тестируемых и продаваемых товаров. Целесообразно на начальных этапах развития бизнеса сосредоточиться на максимизации прибыли от одного товара, и затем распространить полученный опыт на другие товары. Также следует наращивать объем оборотных средств, чтобы иметь возможность извлечь прибыль из продажи трендовых товаров в любой момент времени.

Масштабирование компании влечет за собой неизбежный переход от предпринимательства и полной занятости учредителя в текущих бизнес – процессах к найму профессиональных исполнителей отдельных функций. Для обеспечения финансовой устойчивости данного бизнеса необходимо постоянно проводить мониторинг деятельности конкурентов, рыночных трендов, социальных тенденций. Поэтому необходимо высвободить время руководителя для разработки стратегических планов и возможности работы над всеми аспектами работы компании.

Развитие доверительных отношений с оптовыми поставщиками в России дает возможность дальнейшего перехода в сферу оптовых импортных поставок. Такой переход связан с потенциальным увеличением прибыли, несмотря на снижение наценки в сфере оптовой торговли. Организация оптовых продаж розничным дистрибьюторам проще поддается автоматизации. Следует учесть требования таможенного оформления крупных партий и рост рисков, связанных с наличием брака, обманом со стороны зарубежного поставщика, возможной порчей и потерей груза. Масштабирование компании следует проводить на твердой основе достижения стабильной валовой и чистой прибыли и постоянного контроля над издержками компании.

Таким образом, в третьей главе была описана переменная часть разработанной методики бизнес – плана. Приведены примеры конкретных действий по реализации идеи. Обобщены практические рекомендации действующих предпринимателей. Обосновано применение экспериментального подхода и его позитивное влияние на уровень коммерческих рисков предприятия.

Заключение

В представленной работе была раскрыта тема разработки бизнес – плана для инвестиционного проекта Интернет – магазина в России.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы и общепринятые международные и российские стандарты бизнес – планирования. Их анализ показал, что установленные структура и содержание бизнес – плана различных стандартов практически идентичны и отличаются лишь акцентированием внимания на отдельных сторонах реализации проекта, в зависимости от интересов организации, которая разработала свой стандарт бизнес - плана. Общей теоретической предпосылкой всех рассмотренных стандартных форм бизнес – планов является стабильность и прогнозируемость внешней среды бизнеса: состояния отрасли, баланса спроса и предложения, действий конкурентов, уровня рыночных цен и т. д. Однако, основывать новое предприятие в условиях современной России на базе подобных предположений не только наивно, но и рискованно.

На базе концепции бережливого стартапа Э. Риса, рекомендаций Р. Абрамс, шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и практических рекомендаций участников российского рынка Интернет – торговли, автором была разработана и описана в главах 2 и 3 настоящей работы оригинальная методика бизнес – планирования, учитывающая фундаментальную неопределенность будущих рыночных изменений. Разработанный бизнес – план основан на наиболее эффективных практиках Интернет – предпринимателей России и учитывает как региональную специфику, так и современные мировые тенденции в сфере труда и занятости.

Долгосрочное планирование показателей на несколько лет вперед, которые, возможно, не будут достигнуты в силу изменений налогового и таможенного законодательства, государственной политики, внешней бизнес - среды и других неконтролируемых рисков, необходимо для организации крупных производственных предприятий. Но такое фундаментальное планирование совершенно нецелесообразно проводить при создании Интернет – магазина в условиях российской переходной экономики. Для этого вида бизнеса необходим более гибкий, адаптивный подход, использующий преимущества информационно – коммуникационных технологий. Сфера Интернет – торговли быстро развивается, меняется ее правовая база, вводятся новые механизмы госрегулирования. В таких условиях и стратегия фирмы на рынке электронной коммерции, и ее бизнес – план должны как можно быстрее реагировать на все новации и изменения рыночных тенденций спроса и предложения.

Разработанный бизнес – план предусматривает внедрение механизма экспериментального определения спроса в рутинные бизнес – процессы компании.

Аргументированно доказано, что при использовании такого подхода снижается вероятность потери оборотного капитала и невозвратных затрат на неэффективные маркетинговые исследования и рекламные кампании. Величина возможных потерь, а значит, и финансовые риски строго ограничены.

На основе изложенных данных можно заключить, что реализация описанного в бизнес – плане инвестиционного проекта является экономически целесообразной и низко рискованной при строгом соблюдении введенных нормативов удельной валовой прибыли от продаж и совокупных постоянных и переменных издержек, влияющих на себестоимость продаж. При организации бизнеса следует сначала подробнее изучить методики реализации описанных мер. Особое внимание следует уделить анализу Интернет - аудитории. Развитие электронной торговли в России уже удовлетворяет часть платежеспособного спроса. Однако многие относительно небольшие сегменты аудитории еще остаются незатронутыми деятельностью Интернет - магазинов. По мере развития этого вида бизнеса будет неизбежно расти конкуренция, падать норма прибыли и углубляться сегментация спроса. Поэтому реализация представленного бизнес – плана актуальна по состоянию на время написания работы и может быть уже неприменима в будущем.

Библиография

1. Коршунова Е. М. Бизнес-план инвестиционного проекта: учеб. пособие / Е. М. Коршунова, Н. А. Малинина, К. В. Малинина, СПб гос. архит.-строит. ун-т. – СПб., 2011. – 135 с.
2. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Ронда Абрамс; Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 486 с.
3. Экономическая оценка инвестиций: Учебник для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. (+ обучающий курс)/ Под ред. М. Римера. – СПб.: Питер, 2014. – 432 с.
4. Жданова О. А. Интернет-курс по дисциплине «Основы инвестиционной деятельности». - Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2015.
5. Экономические основы модернизации и технологического развития промышленных предприятий. Стратегическое управление и бизнес-планирование / Организация Объединенных наций по промышленному развитию (ЮНИДО). [Москва, 2012]. – URL: http://www.unido.ru/upload/files/d/documenti/ek_osnovi_modernizacii.pdf (дата обращения: 14.03.2017).

6. О ЮНИДО // Центр международного промышленного сотрудничества ЮНИДО в Российской Федерации [Официальный сайт] / Организация Объединенных наций по промышленному развитию. – URL: <http://www.unido.ru/overview/unido/> (дата обращения: 01.03.2017).
7. Цели устойчивого развития // Центр международного промышленного сотрудничества ЮНИДО в Российской Федерации [Официальный сайт] / Организация Объединенных наций по промышленному развитию. – URL: <http://www.unido.ru/overview/mdg/> (дата обращения: 01.03.2017).
8. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. – 3-е изд. – АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 288 с.
9. Кильдеева Р. А. Составление бизнес-плана предприятия. Теория и практика: Учебное пособие. – Петропавловск – Камчатский: КамчатГТУ, 2005. – 150 с.
10. Пирсон Б. МВА в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления / Барри Пирсон, Нил Томас; Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 334 с.
11. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 253 с.
12. Стандарты бизнес - планирования Tacis / PBK – Consult. – URL: <http://pbk-consult.ru/index.php/business-planning/formats-standarts-bp?task=view&id=62> (дата обращения: 01.03.2017).
13. Центральный банк Российской Федерации [Официальный сайт]. – URL: <http://cbr.ru/> (дата обращения: 14.03.2017).
14. Стандарты бизнес - планирования UNIDO / PBK – Consult. – URL: <http://pbk-consult.ru/index.php/business-planning/formats-standarts-bp?task=view&id=63> (дата обращения: 03.03.2017).
15. Бизнес план по стандартам KPMG International. – URL: <http://xn----dtbhaacat8bfloi8h.xn--p1ai/KPMG> (дата обращения: 01.03.2017).
16. Стандарт бизнес-плана Министерства экономического развития Российской Федерации / PBK – Consult. – URL: <http://pbk-consult.ru/index.php/business-planning/formats-standarts-bp?task=view&id=56> (дата обращения: 02.03.2017).
17. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений".
18. Форма бизнес-плана, представляемого для заключения (изменения) соглашения о ведении промышленно-производственной деятельности /

- Приложение N 1 к приказу Минэкономразвития РФ от 23.03.2006 г. N 75. – URL: http://base.garant.ru/12146260/#block_1000 (дата обращения: 02.03.2017).
19. Требования к содержанию бизнес-плана инвестиционного проекта / Приложение к Порядку взаимодействия ОАО «Россельхозбанк» и аккредитованных лиц. – URL: <http://www.rshb.ru/download-file/21475/> (дата обращения: 02.03.2017).
20. Медянцева Н. АКИТ подвел итоги 2016 года. [14.03.2017] / Ассоциация компаний интернет - торговли. – URL: <http://www.akit.ru/итоги-года-2016/> (дата обращения: 15.03.2017).
21. Рожков Р. Интернет-торговля тянется к триллиону [15.03.2017] /Коммерсант.ru. – URL: <http://www.kommersant.ru/doc/3241978> (дата обращения: 15.03.2017).

Приложение 1

Краткое содержание разработанной авторской формы бизнес – плана

I. Базовая часть бизнес – плана (пп. 1 – 4 включительно)

1. Краткое описание сути проекта.

2. Рынок и потенциальные потребители:

2.1 Описание отрасли Интернет – торговли в России;

2.2 Категоризация клиентов.

3. Финансы и прибыль:

3.1 Финансовые критерии рентабельности проекта;

3.2 Целевые показатели продаж.

4. Юридические требования и организационный план.

II. Вариативная часть бизнес – плана (пп. 5 – 9 включительно).

5. Целевая аудитория и маркетинг:

5.1 Выбор целевой аудитории;

5.2 Подбор товара.

5.3 Маркетинговая гипотеза.

6. Тестирование:

6.1 Методы экспериментального тестирования;

6.2 Оценка рисков и проведение тестирования;

6.3 Оценка результатов.

7. Стратегия достижения прибыли: повтор цикла пп. 5.1- 6.3 включительно.

8. Совершенствование бизнес-процессов: повтор пп. 5.3 – 6.3 включительно).

9. Масштабирование (ключевые партнеры и качественный скачок).