Бизнес-план

инвестиционного проекта

**Kids Marketplace**



2022г.

Оглавление

[1. Резюме проекта 2](#_Toc526417506)

[2. Описание отрасли и компании](#_Toc526417510) 4

[3. Продажи и Маркетинг](#_Toc526417514) 26

[4. Производственный план](#_Toc526417516) 39

[5. Организационный план](#_Toc526417517) 45

[6. Финансовый план](#_Toc526417518) 49

[7. Оценка эффективности проекта](#_Toc526417519) 51

[8. Риски проекта](#_Toc526417520) 52

[Приложения](#_Toc526417521) 57

## Резюме проекта

**Цель бизнес-плана**

Обоснование рентабельности создания универсальной платформы Kids Marketplace.

**Месторасположение**

Московская область, г. Москва.

**Цель проекта**

Создание уникальной торговой площадки, которая связывает между собой на одном поле все категории участников торговых сделок, включая куплю-продажу как товаров, так самых разнообразных профильных услуг:

* Покупатели: физические и юридические лица;
* Продавцы: физические и юридические лица, оптовые и розничные;

**Профиль организации**

Организация онлайн-продаж детских товаров, удобный, оперативный и качественный сервис по хранению товаров, комплектации заказов и их дальнейшей экспресс-доставки конечному получателю; организация продаж услуг, досуговых и образовательных сервисов.

**Стратегия организации**

Компания реализует стратегию создания новой ниши на рынке маркетплейсов, специализирующейся на продаже детских товаров, разнообразных услуг для детей, и планирует перейти к стратегии роста. Достижение данной цели планируется за счет создания универсального инструмента электронной коммерции, расширения спектра услуг, предлагаемых торговой площадкой, и увеличения клиентской базы

**Уникальность проекта**

Объединения всех моделей маркетплейсов, специализирующихся на продаже товаров и услуг, в одну универсальную платформу для максимального удобства как для покупателей, так и для продавцов.

 **Инвестиционные показатели:**

## Объем необходимых инвестиций - 38 млн. руб.;

## Срок окупаемости проекта – 2,4 года;

## Выручка за 3 года – 631 млн. руб.;

## Чистая прибыль за 3 года – 86 млн. руб.;

## Внутренняя норма рентабельности – 75,9%.

Инвестиционное предложение: 38 млн руб. за 30% компании для одного или группы инвесторов.

**Паспорт инициатора проекта**

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | ООО «Транс-Престиж» |
| Город | Москва |
| Суть проекта | Создание вертикально-ориентированной торговой площадки, специализирующейся на детских товарах, Услугах и образования. |
| Приведенная стоимость проекта, руб. | 98 млн. руб.  |
| Срок реализации проекта  | 2022–2025 гг. |

## Описание отрасли и компании

Онлайн канал продаж во всем мире становится основным для все большего количества товаров самых разных категорий и рассчитанных на самые разные целевые аудитории.

Маркетплейс — это ресурс, на котором свои товары (или услуги) реализуют множество продавцов. Внешне площадка выглядит как интернет-магазин, где покупатель может легко найти нужные ему товары или услуги по приемлемой для него цене, ознакомиться с их особенностями и независимыми отзывами других покупателей, оформить и оплатить покупку удобным для него образом, организовать доставку покупки.

Основной задачей владельца маркетплейса является применение современной платформы для простых и удобных отношений между сторонами сделок, ее раскрутка и привлечение новых продавцов и покупателей, а также организация необходимых логистических цепочек на пути от склада поставщика до конечного потребителя.

Согласно анализу DataInsight, одного из самых авторитетных Российских исследовательских агентств, специализирующихся на рынке электронной коммерции, средний ежегодный финансовый оборот eCommerce в России достигнет 7,2 трлн. руб. к 2024 году при динамике роста в более чем 33% в год. В 2020 году количество покупателей, заключивших сделки онлайн, выросло на 10 млн человек по сравнению с предыдущим годом, а общая доля электронных продаж в обороте розничной торговли превысила 10%. По оценкам специалистов, доля маркетплейсов в общем объеме электронных продаж составляет 40%.

Существующие в настоящее время торговые площадки представлены тремя обособленными бизнес-моделями:

1. **С2С** (customer-to-customer).В модели С2С все пользователи равны. Здесь взаимодействуют физические лица, которые хотят продать товар или услугу, или получить что-то и договориться об этом на выгодных для обеих сторон условиях. Торговая площадка помогает им экономить или заработать деньги. Типичные примеры – Avito, Профи и ресурсы совместных покупок (Материнство Шоп, СП Товаров, Бэбиблог и пр.).
2. **B2C** (business-to-customer).Классическая и самая распространенная схема, где бизнес продает непосредственно потребителям. По ней работают большинство из известных маркетплейсов: Wildberries, Ozon, ЯндексМаркет и многие другие.
3. **B2B** (business-to-business).Здесь предприниматели взаимодействуют между собой. Например, площадка [Alibaba](https://www.alibaba.com/%22%20%5Ct%20%22_blank), на которой предприниматели заказывают оптовые поставки.

В зависимости от разнообразия представленных категорий, выделяются три вида маркетов:

1. ***Вертикальные.*** На таких площадках представлены товары одного сегмента, но от разных продавцов. Известным примером российского вертикального маркетплейса является площадка [Emex](https://emex.ru/%22%20%5Ct%20%22_blank), реализующая только автозапчасти.
2. ***Горизонтальные.*** Площадка размещает разные товары или услуги, которые имеют общую глобальную характеристику. Например, [Ярмарка мастеров](https://www.livemaster.ru/). Здесь представлена разная продукция, но вся она сделана вручную. На платформе можно не только продавать и покупать, но также общаться, читать полезные советы и пр.
3. ***Мультикатегорийные.*** На таких маркетплейсах продаются товары из различных категорий, от продуктов питания до электроники. По такому принципу работают [Беру](https://beru.ru/?ncrnd=3398), [Wildberries](https://www.wildberries.ru/%22%20%5Ct%20%22_blank),[Ozon](https://www.ozon.ru/) и многие другие.

Места среди мультикатегорийных торговых площадок уже распределены. Поскольку рынок универсальных маркетплейсов фактически сформирован, на большой рост объективно могут рассчитывать только специализированные площадки.

Именно поэтому сейчас на рынок маркетплейсов приходят компании из узконаправленных сегментов рынка, в частности DIY и моды. Практически все крупные DIY-ритейлеры выбрали маркетплейс, как путь своего дальнейшего развития: OBI, [«ВсеИнструменты»](https://www.retail.ru/news/vseinstrumenty-ru-za-polgoda-vyveli-na-marketpleys-bolee-850-kompaniy-malogo-i-s-20-oktyabrya-2020-198793/), [«220 вольт»](https://www.retail.ru/news/220-volt-stal-pervym-otechestvennym-magazinom-v-diy-sektore-na-amazon/) и другие. О планах создать маркетплейсы[рассказали](https://www.retail.ru/news/fashion-rynok-zapuskaet-novye-kanaly-prodazh-v-rossii-20-fevralya-2020-191402/) BNS Group (Calvin Klein, Michael Kors, Karl Lagerfeld), Boardriders (Quiksilver, DC Shoes) и «Трейд менеджмент» (Lady & gentleman City, Armani Exchange).

В целом российский рынок торговых площадок находится на стадии развития и специалисты прогнозируют, что рынок будет развиваться скорее по китайской модели, чем по американской. Это значит, что в России будет достаточно большое число маркетплейсов, причем на 2–3 крупных площадки будет приходиться десяток мелких, по 1–2 в разных сегментах. Поэтому формат маркетплейсов имеет потенциал дальнейшего роста.

По данным ФСГС, в октябре 2020 г. объемы продаж через Интернет по крупным и средним торгующим организациям по сравнению с сентябрем 2020 г. выросли на 11,2% (в сопоставимых ценах), с октябрем 2019 г. - рост составил в 2,4 раза. Доля онлайн-продаж в общем обороте розничной торговли этих организаций выросла до 5,9% против 2,8% в октябре 2019 года. В общем объеме интернет-торговли более 60% приходится на долю DNS, OZON, WILDBERRIES, М.Видео, Ситилинк.

По данным Российской Ассоциации электронной коммуникации (РАЭК), количество российских интернет-пользователей сейчас составляет более 95 млн человек (78.8% населения), аудитория мобильного интернета — более 87 млн (71,2%). В 2021 году ожидается рост отрасли на 15-16%, лидером станет электронная коммерция.

Согласно исследованию маркетинговой компании Nielsen, в последний год активно растет доля онлайн-торговли. До коронавируса 59% ключевых FMCG-ритейлеров развивали свои интернет-магазины и 21% сотрудничали с маркетплейсами. По состоянию на сентябрь 2020 г. в онлайн вышли 76% ритейлеров, а 48% стали продавать свои товары через маркетплейсы и сервисы доставки. Тот факт, что индустрия активно инвестирует в онлайн-канал, говорит о том, что дистанционная продажа продолжит свой активный рост. Мотив выбора того или иного канала совершения покупки также изменился. В физический магазин идут по привычке (36% покупателей), чтобы прогуляться, выйти из дома (27%). Онлайн канал выбирают ради широкого ассортимента (37% покупателей), экономии времени (35%) и нежелания стоять в очереди (34%). А еще в онлайн идут ради закупки впрок. Крупная закупка в FMCG-секторе не нова для рынка, но она развивается в новой для себя парадигме, произошло заметное перераспределение между точками – покупатели чаще закупаются в онлайн-магазинах, дискаунтерах и магазинах «у дома», а не в крупных форматах, гипермаркетах, как это было раньше.

По данным eСommerce-компании Ecwid, количество онлайн-заказов в России в первом квартале 2021 года [увеличилось](https://expert.ru/2021/04/23/rossiyane-uvelichili-kolichestvo-pokupok-onlayn-na-80/) на 80% по отношению к первому кварталу 2020 года. Анализ был проведен на основе более 375 тысяч онлайн-заказов магазинов по базе компании во всех 85 регионах РФ.

Лидером продаж стали ювелирные изделия (+1127%), также вырос спрос на книги (+676%) и товары для ремонта (+517%). Также в топ покупок входят **детские товары** (+298%) и продукты для здоровья (+284%). Лидерами по росту среднего чека стали категории товаров для здоровья (+55%), одежды и обуви (+10%), игрушек (+50%) и товаров для дома (+20%).

По данным экспертов, наибольший рост зафиксирован в Ставропольском крае — в 8 раз, в Ханты-Мансийском АО — в 4 раза; в Москве и Санкт-Петербурге рост продаж в 2 раза. Развитие e-commerce в регионах связано с тем, что все крупные онлайн-ритейлеры усилили свое присутствие.

Как показало исследование банка «Русский Стандарт», средний чек россиян при онлайн-покупках в 2020 году почти вдвое больше, чем в офлайн (2102 руб. и 1033 руб. соответственно). Исследование также показало, что российские мужчины тратят в интернете больше женщин. «Мужской» средний чек в онлайне на 30% больше «женского». В традиционных магазинах показатель составляет 23%. В онлайн в сегменте «хобби» на мужчин приходится 60% от всех операций, в сегменте «**детские товары**» - 62%.

Эксперты Data Insight опубликовал рейтинг 100 крупнейших интернет-магазинов и маркетплейсов за 2020 год (рис. 1). Если в 2019 году половина участников топ-100 увеличили свои онлайн-продажи не менее чем на 24% по обороту, то в 2020 году у половины участников нового топ-100 рост онлайн-продаж составил более 48% (в деньгах) и 42% (в заказах). Суммарно 100 крупнейших онлайн-ритейлеров России доставили за 2020 год 719 миллионов заказов, что почти вдвое больше, чем в прошлом году (370 млн). Объем продаж в рублях в сумме по топ-100 вырос тоже почти вдвое: с 1170 млрд рублей до 2094 млрд.

По сравнению с рейтингом за 2019 год список лучших обновился, в топ-100 вошло сразу 17 новичков. С другой стороны, тяжёлый 2020 год не пережили такие известные магазины, как «Юлмарт», «Олди», Mamsy, Mytoys, Aizel и другие. Mamsy постепенно сдают под конкуренцией с WildBerries, в 2020 спад продаж был примерно в 2 раза. Mytoys.ru не может противостоять расширению «Детского мира», который нарастил онлайн-продажи в 2,4 раза.

 Рисунок 1. Показатели продаж лидеров рейтинга 100 крупнейших интернет-магазинов и маркетплейсов 2020 года, млн. руб.

Таким образом, в последние года все большее количество продавцов переносят свою деятельность на маркетплейсы или дублируют там свои собственные интернет-магазины. Как результат – растущий спрос на новые формы торговых площадок. По оценке специалистов, в ближайшие года маркетплейсы станут новым трендом в интернет-торговле.

Рассмотрим более подробно маркетплейсы детских товаров. Рынок детских товаров зависит от демографической ситуации. Поэтому наиболее критическим фактором является тенденция снижения рождаемости в последние года (рис. 2).

Рисунок 2. Уровень рождаемости в России (чел.), данные Федеральной службы государственной статистики

Рисунок 3. Прогноз рождаемости в России (тыс. чел.) на 2020-2035гг., данные Федеральной службы государственной статистики

По прогнозу Федеральной службы государственной статистика снижение рождаемости продолжиться вплоть до 2032 года (рис. 3).

Рисунок 4. Распределение населения по возрастным группам (тыс. чел.) в 2020г., данные Федеральной службы государственной статистики

Рисунок 5. Целевая аудитория 0-14 лет (тыс. чел.), данные Федеральной службы государственной статистики

Целевая аудитория 0-14 лет в 2021 году составила 25,9 млн человек (рис. 4). Несмотря на снижение рождаемости и низких прогнозов относительно рождаемости в России до 2035г., уровень целевой аудитории в последние 3 года достаточно стабилен (рис. 5).

Сегмент товаров и услуг для детей долгое время был обеспечен стабильным спросом - новорожденные появляются на свет круглый год, растут, идут в детские сады и школы и, соответственно, всегда нуждаются в определенном наборе вещей и вспомогательных сервисах. Но, с другой стороны, эта рыночная ниша наиболее чутко реагирует на демографическую ситуацию. Падение рождаемости приводит к снижению спроса на детские товары и услуги. Категории товаров и услуг для новорожденных первыми встречают волну сокращений, но сейчас эта волна добирается уже и до предложений для детей от трех лет.

Снижение демографических показателей сопровождается перенасыщенностью товарных предложений на рынке и уменьшением размера среднего чека.

Одновременно с этим, на объемы и размер покупок детских товаров и услуг прямое влияние оказывает такой показатель, как доходы населения, который в последние годы имеет тенденцию устойчивого роста (рис.6).

Рисунок 6. Среднедушевые доходы населения России (руб.), данные Федеральной службы государственной статистики

Сейчас на рынке детских товаров наблюдается тенденция поляризации - рост числа покупок в самых дорогих и самых дешевых ценовых категориях. Дешевые товары пользуются популярностью из-за увеличения доли людей с низкими или снижающимися доходами, которые вынуждены экономить и выбирать более дешевые товары.

Также возрастает роль магазинов-дискаунтеров, где покупатели находят товары из низших ценовых категорий, и увеличивается доля покупок в рамках промоакций и скидок. Реальная стоимость товара не всегда оценивается покупателями и решающим фактором для совершения покупки становится наличие или отсутствие спецпредложения или скидки.

Согласно оценкам аналитиков, в мире определились три главные тенденции, которые будут оказывать влияние на индустрию детских товаров в ближайшие несколько лет. Во-первых, звучит тема экологии и многие производители берут курс на товары из материалов, помогающих сохранить окружающую среду. Во-вторых, развитие коммуникативных функций детских товаров, помогающих родителям общаться с детьми, а детям общаться между собой. И в-третьих, цифровизация, которая охватывает все сферы жизни и рынок детских товаров здесь не исключение.

Для того, чтобы удержать долю на падающем рынке, его участникам будет необходимо пересматривать свои стратегии и искать новые каналы продаж, новые рынки, новые креативные решения, менять форматы торговли, а производителям — приспосабливаться под запросы покупателей. В условиях, когда главным аргументом для покупки является более низкая цена, важным направлением становится расширение представленности детских товаров в интернет-торговле и, прежде всего, на маркетплейсах, которые еще не охватили данный сегмент в должной степени.

Согласно распоряжению Правительства РФ от 11.07.2020 г. №1813-р. утвержден план мероприятий по развитию индустрии детских товаров на 2020–2024 гг. До 2024 года определены целевые показатели (табл. 1). Таким образом, планируется стабильный рост рынка товаров для детей, при этом доля его будет увеличиваться с 29 до 35%.

Таблица 1. Целевые показатели реализации плана мероприятий

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Целевые показатели** | **2021 (факт)** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
| Доля российских товаров для детей на внутреннем рынке (за исключением детского питания), % | 29 | 29,2 | 30,5 | 32 | 34 | 35 |
| Индекс промышленного производства товаров для детей (за исключением детского питания) к предыдущему году, % | 109,2 | 100,1 | 108,5 | 109,1 | 110,2 | 107,2 |
| Объем экспорта российских товаров для детей (за исключением детского питания), млн. дол. США | 524,8 | 491 | 523 | 588 | 661 | 743 |
| Объем экспорта отдельных видов детского питания, млн. дол. США | 116,5 | 118 | 119 | 123 | 127 | 131 |

Маркетплейсы, ориентированные на детские товары, в России представлены всего лишь несколькими площадками. В прошлом году Детский Мир начал реализовывать новую для себя программу маркетплейса в рамках своего онлайн-магазина, пока в нескольких избранных категориях. Oozor.ru – новый участник детского маркетплейса, ориентированный на товары небольших производств, товары ручной работы, а также реселл известных брендов. Megaboo – маркетплейс детских игрушек.  Готовится также к запуску маркетплейса игрушки.рф.

Рассмотрим более подробно наиболее крупных игроков на рынке детских товаров.

1. **Wildberries.** В 2020 году оборот Wildberries вырос на 96% до 437,2 млрд рублей. Покупатели сделали 323,8 млн заказов на онлайн-площадке, что в 2 раза больше, чем за 2019 г. Всего за 2020 г. покупатели Wildberries приобрели 575,3 млн товаров, что почти втрое больше, чем в 2019 году.

В 2020 году число пользователей онлайн-площадки выросло на 18 млн до 40 млн человек. Покупатели предпочли курьерской доставке получение заказов в пунктах выдачи – 93% заказов клиенты забрали самостоятельно в точках выдачи.

Наиболее удачным для компании стал 4 квартал 2020 года, когда площадка поставила очередной рекорд: её продажи достигли максимальных за всю историю значений и составили 151,5 млрд руб.

Продажи категории «**Товары для детей**» Wildberries составили 16% от общего объема продаж, при этом темпы роста по отношению к 2019г. – 70%, объем продаж - 71 млрд руб. (рис. 7,8).

Рисунок 7. Распределение по категориям продаж Wildberries в 2020г.

Рисунок 8. Объемы и темпы роста продаж Wildberries в 2020г. по категориям

Самыми высокими темпами оборот рос в таких категориях, как товары для здоровья (+1659%), садовая техника (+1140%) и инвентарь (+709%), сантехника (+627%), продукты питания (+605%), **белье для малышей** (+597%), товары для животных (+550%), **детское питание** (+517%), товары для праздника (+426%) и канцелярские товары (+335%).

Рисунок 9. Регионы-лидеры роста продаж Wildberries в 2020г.

Регионы-лидеры по динамике роста оборота на Wildberries в 2020 году представлены на рисунке 9.

В 2020 году возрос интерес к товарам для детей. Так, рост в июне составил 137% по отношению к аналогичному периоду 2019 года. Наибольшей популярностью пользовались одежда и обувь (53% в обороте детских товаров, +186% рост продаж год к году), игрушки (21% и +226% соответственно) и товары для новорожденных (15% и +228% соответственно). В среднем за 2-й квартал 2020 года продажи детских товаров на Wildberries увеличились на 105% год к году до 16,6 млрд руб. (включая продажи детской одежды и обуви). По итогам же всего первого полугодия 2020 года оборот детских товаров составил 28,4 млрд руб. (+94% год к году).

Всего во 2-м квартале 2020 года было приобретено на Wildberries свыше 23,1 млн штук детских товаров, что на 129% больше, чем за аналогичный период 2019 года. За три месяца куплено более 5,9 млн игрушек, свыше 1,1 млн единиц детского питания и 1,1 млн подгузников. Динамичнее всего во 2 квартале оборот рос в таких категориях, как детское питание (+1339%), игрушки (+256%) и товары для новорожденных (+228%).

В сегменте детского питания наибольшую динамику показали детские пюре (+2604%), заменители грудного молока (+1103%) и диетические детские смеси (+1118%). В категории игрушек - электронные планшеты для рисования (+2183%), игрушечные поезда и паровозы (+894%). Лидерами роста в сегменте товаров для новорожденных стали электрические молокоотсосы (+550%) и детские автокресла (+424%).

Во втором квартале 2020 года россияне также активно приобретали одежду и обувь для самых маленьких. Так, продажи одежды для новорожденных (конвертов, комбинезонов и ползунков) выросли на 228% год к году, аксессуаров для детей — на 75%, детской обуви — на 44%, а одежды — на 41%.

1. **Детский мир.** Объем выручки ГК «Детский мир» [увеличился](https://corp.detmir.ru/press-centre/news/detsky_mir_ifrs_fy_2020_results) в 2020 году на 11% и составил 142,9 млрд рублей. В онлайн-сегменте ритейлер нарастил продажи в 2,4 раза, до 34,8 млрд рублей. Доля онлайн-продаж в общей выручке выросла в 2,2 раза и достигла 25,2%.

Объем выручки «Детского мира» в первом квартале 2021 года увеличился на 15,6% и составил 39,6 млрд рублей. Выручка через онлайн-каналы продемонстрировала рост в 1,8 раза и составила 10,9 млрд рублей. Ее доля в общем товарообороте группы выросла в 1,6 раза и достигла 28,6%.

Доля заказов через мобильное приложение достигла 74%. Компания запустила мобильное приложение для клиентов в Казахстане, а также курьерскую доставку онлайн-заказов в 11 городах Казахстана.

Число посетителей интернет-магазина и пользователей мобильного приложения «Детского мира» превысило 453 млн человек. Общее количество партнерских пунктов выдачи заказов и постаматов с начала 2021 года выросло в 2,1 раза до 12,2 тыс. «Детский мир» продолжил расширение сети пунктов выдачи заказов за счет новых логистических партнеров: начало сотрудничества с технологичным ритейлером «Связной» (+500 ПВЗ) и с логистическим сервисом СберЛогистика (+1 700 ПВЗ), а также с сетью постаматов TelePort (+570 постаматов).

Недавно «Детский мир» [отчитался](https://corp.detmir.ru/press-centre/news/detmir_marketpleis1) о работе собственного маркетплейса, запущенного в тестовом режиме в ноябре 2019 года. В 2020 году ассортимент онлайн-площадки увеличился в 2,5 раза, до 250 тысяч наименований товаров.  До конца 2021 года ритейлер рассчитывает увеличить ассортимент почти до 1 млн SKU.

ГК «Детский мир» направлена на развитие мультиформатной бизнес-модели, в том числе благодаря интенсивному расширению собственного маркетплейса. Для поставщиков на онлайн-площадке созданы привлекательные условия для продуктивного сотрудничества, включая быстрый процесс подключения к маркетплейсу и удобный личный кабинет со всеми необходимыми функциями.

1. **Ozon.ru.** В мае 2020 года доля товаров продавцов в общем обороте (GMV) маркетплейса Ozon достигла 51%. В апреле 2020 маркетплейс сгенерировал более 6 млрд руб с НДС - это свыше 40% GMV Ozon.ru. При этом Ozon начал тестировать свою платформу маркетплейса лишь во второй половине 2018 года, а открыл ее для всех компаний и предпринимателей только в марте 2019 года.

Маркетплейс обеспечивает бурный рост ассортимента на Ozon, и 80% товарных наименований сегодня приходится на товары продавцов маркетплейса. Они встречаются в каждом втором заказе клиентов Ozon, наибольшим спросом пользуются **детские товары** и товары для дома, а также товары для красоты и здоровья.

Ozon первым в России запустил работу сразу по двум операционным моделям - со своего склада и со склада продавца - это дает гибкость выбора предпринимателям и позволяет площадке бесконечно расширять ассортимент товаров, не слишком завися от физических ограничений собственных логистических хабов.

Пандемия увеличила спрос на работу с маркетплейсом не только со стороны небольших бизнесов - на Ozon вышли крупнейшие сети «М.Видео-Эльдорадо» и «Декатлон», успешно продают свои товары «Азбука Вкуса», «Вкусвилл», Petshop, «Бетховен» и Concept Group.

За короткое время Ozon из онлайн-магазина трансформировался в сервисную платформу для производителей и продавцов товаров, которая оказывает им услуги по размещению на складах, доставке и возврату, а также поддерживает сервисами для развития продаж. Более того - вокруг платформы по всей России уже образовалась инфраструктура внешних сервисов, не только товарных, но также логистических и технологических, которые успешно развивают свой бизнес вместе с площадкой.

Поддерживая развитие бизнеса продавцов, Ozon предлагает им сервисы для увеличения продаж. В частности, за последний год более 200 компаний [получили 300 млн рублей](https://e-pepper.ru/news/ozon-invest-razdala-300-mln-rubley-prodavtsam-marketpleysa.html) через инвестиционную платформу Ozon.Invest, воспользовавшись оперативными займами для развития и поддержки своих продаж. Инвесторами стали 2000 физических лиц, средняя сумма вложений инвестора в один пакет - 55 тыс. рублей.

1. **Дочки-Сыночки.** Продажи в онлайн-сегменте сети «Дочки-Сыночки» показали двукратный рост за 2020 год. Если в начале пандемии основной витриной для заказов был сайт, сегодня на пике популярности мобильное приложение, где повышенный интерес вызывают собственные торговые марки («Дочки-Сыночки») и крупногабаритные товары. За год после запуска продажи в приложении выросли: в 2,5 раза в марте 2021 года к аналогичному периоду 2020 года. Общее количество скачиваний превысило 1,2 млн, а еженедельный прирост составляет около 15 тысяч.

Аналитики компании «Дочки-Сыночки» выделяют несколько трендов в детском ретейле, вызванных ростом онлайн-сегмента:

1. У россиян исчез страх больших покупок через интернет. Пользователи приложения «Дочки-Сыночки» все чаще заказывают не только продукцию повседневного спроса, но и крупногабаритные товары - коляски, автокресла, кроватки. За 2020 год доля таких покупок в онлайн-сегменте выросла с 33% до 40%.
2. Растет доверие потребителей к собственным торговым маркам (СТМ). С запуском приложения компания начала получать дополнительные данные о покупательском поведении, что позволило предлагать клиентам более подходящие товары, в том числе, из категории СТМ. Приложение позволяет привлекать к ним больше внимания через информационный контент, рассказывая об уникальных свойствах и формируя персональные предложения. Кроме того, в период пандемии многие сокращали расходы - что также увеличило спрос на товары СТМ, так как эта категория покрывает все ценовые сегменты товаров регулярного спроса от новорожденных до детей 12 лет. В 2020 году доля продаж СТМ в сети «Дочки-Сыночки» выросла с 50% до 60% и с 26% до 32% - через онлайн-каналы, особенной популярностью пользовались одежда и обувь. Это по-своему уникально для детского ретейла в России.
3. Активно развивается гибридный формат - мультиканальное потребление: уже сегодня существенную часть продаж нельзя однозначно отнести к онлайн- или офлайн-сегменту. Покупатель может заказать товар в приложении, но получить его в магазине, может выбрать коляску «вживую», но заказать её на сайте с доставкой домой. Все меньше становится тех, кто предпочитает делать покупки исключительно онлайн или офлайн.

В сети «Дочки-Сыночки» будущее детского ретейла видят за созданием единой мультиканальной экосистемы для покупателей, которая будет учитывать все три тренда. Стратегия развития компания опирается на уникальное предложение, удобство для клиента и покрытие спроса во всех ценовых сегментах. Так, в 2021 году «Дочки-Сыночки» рассчитывают увеличить долю мобильных продаж до 60% за счет расширения функционала и познавательно-развлекательного контента.

**Kids Marketplace** не ставит перед собой целью бороться с гигантами на крупных рынках - построить аналог Alibaba, Ozon по продажам товаров или Профи.ру по оказанию услуг. Основной акцент будет сделан на нишевой рынок. Задача Kids Marketplace – объединить в определенной нише все модели маркетплейсов, существующие ныне разрозненно, в одну универсальную платформу для максимального удобства как для покупателей, так и для продавцов.

Таким образом, учитывая невысокий уровень конкуренции, у Kids Marketplace есть перспектива для того, чтобы занять свою нишу с минимальными затратами на продвижение площадки в интернете. В качестве актива у проекта уже имеется более 50 потенциальных продавцов, таких как, например, известные бренды ACOOLA, Котофей и др., а также более 200000 покупателей из числа текущих клиентов собственной курьерской компании из Москвы, Московской области и регионов РФ.

Kids Marketplace представляет из себя вертикально-ориентированную торговую площадку, сфокусированную на детских товарах и услугах для детей. Такая модель выбрана исходя их следующих соображений:

* разнообразие товарной продукции даже в условиях нишевых ограничений – от подгузников до детской мебели;
* отсутствие сезонных колебаний – детские товары пользуются стабильным спросом на протяжении всего года;
* разнообразие услуг – от аниматоров до репетиторов;
* востребованность в любой экономической ситуации и вне зависимости от прочих внешних факторов - многие из детских товаров включены в перечень продуктов первой необходимости, и их продажа будет сохраняться даже в самых неблагоприятных условиях; образовательные услуги, организация праздников и досуга сохранят постоянную потребность в нишевых профессионалах;
* наличие собственной первичной базы продавцов и покупателей, опыт работы с ресурсами совместных покупок более 8 лет;
* наличие собственной логистической инфраструктуры.

Отличительной особенностью Kids Marketplace будет уход от однонаправленной бизнес-модели в пользу универсальной платформы, где будут представлены все категории продавцов товаров и услуг и их покупателей.

- Сегмент С2С представлен организаторами ресурсов совместных покупок (СП), где потребители объединяются для покупки различных категорий товаров по оптовым ценам, обычно в 2-4 раза дешевле розницы. В сделках с обеих сторон участвуют частные лица. СП стали популярными в последние 6-7 лет.

- Сегмент B2C представлен типовыми интернет-магазинами и вовлекает в торговлю бизнес и прямых поставщиков товаров, торгующих в розницу, т.е. между собой взаимодействуют предприниматели-юридические лица и их клиенты-физические лица. Это самая массовая и развитая категория, где автоматизировать продажи легче всего.

- Сегмент B2B, где взаимодействие происходит между юридическими лицами, как правило, между оптовыми продавцами и владельцами интернет-магазинов. Таких площадок пока не так много, так как взаимодействие между оптовыми продавцами и покупателями очень часто основываются на персональных условиях и договоренностях.

- Профильные услуги во всех сегментах, которые позволят расширить аудиторию пользователей за счет сделок по нематериальным предложениям, а именно широкому спектру услуг для детей от частных лиц и организаций, что также является уникальной особенностью проекта и позволяет ему выйти за привычные рамки обыкновенного маркетплейса.

Основными преимуществами единой универсальной площадки являются:

* удобство для покупателя – он может выбирать между различными товарами одной категории в зависимости от конкретных условий продавцов. Например, если покупателю что-то требуется срочно, то такую сделку будет удобнее заключить на странице товара, принадлежащей интернет-магазину (схема B2C). Товар всегда есть на складе продавца и поступит к покупателю в максимально короткие сроки. Если покупатель готов подождать с получением товара какое-то время, но получить его по более привлекательной цене, он может принять участие в совместной закупке на странице представителя СП (схема C2C). Это занимает большее время, но компенсируется заметно меньшей ценой.
* удобство для розничных продавцов – для них есть возможность найти оптового поставщика внутри торговой площадки, не тратя время на поиски в интернете или на поездки по оптовым складам. Ассортимент каждого оптовика с подробным описанием уже есть в базе, качество предлагаемого им товара можно оценить по комментариям других покупателей, а договориться о конечной цене и возможных скидках можно в личной переписке там же по системе. В качестве еще одного «бонуса» будет возможность продать мелкооптовые партии товара, включая нереализованные складские остатки, тем же представителям СП, или самим стать частью их схемы (схема В2В – В2С).
* удобство для оптовых поставщиков – упрощенная система поиска рынка сбыта для своих товаров среди продавцов на торговой площадке, расширение клиентской базы за счет разных категорий оптовых покупателей, возможность представить ассортимент своей продукции в наглядном виде без лишних затрат (схема В2В).
* охват всех возможных направлений по детской тематике в рамках одной площадки – на Kids Marketplace будет собрано ВСЕ, что удовлетворяет самые разнообразные детские потребности. Здесь можно будет не только быстро купить необходимый для ребенка товар, но и найти большое количество предложений по разного рода услугам и сервисам от проверенных поставщиков.

Неотъемлемой частью торговой площадки Kids Marketplace будет наличие собственной логистической базы, позволяющей доставить выбранный покупателем товар в максимально сжатые сроки и в соответствии с пожеланиями по способу вручения – на дом с курьером или самовывозом через пункт выдачи заказов.

Логистика играет достаточно большую роль на рынке маркетплейсов, так как от работы курьерской службы зависит впечатление покупателя о продавце и готовность заказать у него снова. Для решения этих задач у компании уже есть необходимые ресурсы: складские помещения с возможностью расширения, программное обеспечение для обработки посылок, call-центр, логисты, сотрудники склада и курьеры. Налаженная работа команды обеспечит регулярный поток клиентов для площадки, делающих тысячи заказов каждый день, и будет способствовать ее популяризации и дальнейшему продвижению на рынке.

Конечным получателям для последней мили будет предложена как курьерская адресная доставка до двери, так и доставка до пунктов выдачи для последующего самовывоза. В процессе будут задействованы собственные и агентские пункты выдачи заказов, а для организации доставок в регионы РФ – партнерские курьерские службы на первоначальном этапе, а в последствие планируется открытие региональных филиалов своей собственной службы доставки.

Как дополнительная логистическая опция, участникам торгов на площадке будет предложена услуга фулфилмента, т.е. хранения товаров с последующей сборкой заказов и их доставкой покупателям. В настоящее время эта опция в рамках маркетплейсов становится все более и более востребованной, поскольку в дополнение к решению проблем с созданием, поддержкой и продвижением своих собственных сайтов за счет популярной интернет-платформы, которая делает все это за них, продавцы избавляются от возможных сложностей и повышенных затрат, на хранение и транспортировку товаров, а также на содержание персонала для обработки заказов. Как итог, продавец перекрывает весь спектр задач аутсорсингом. Услуга фулфилмента уже длительное время практикуется с текущим клиентам компании, однако потребует дальнейшей модернизации в связи с масштабированием бизнеса.

По мере развития проекта и массового выхода в регионы РФ для ускорения процесса доставки товаров будет налажена локальная логистика, которая задействует удаленные складские мощности, а также местных продавцов и поставщиков.

В качестве программной базы для Kids Marketplace нами была приобретена платформа CS-Cart - самый функциональный на сегодняшний день движок с более чем 500 самыми разными функциями в базовом пакете и более чем 2000 модулей от партнерских разработчиков. Открытый код позволяет адаптировать платформу под собственные нужды. CS-Cart для маркетплейсов интегрирован с самыми распространенными в России службами оплаты, а также предоставляет возможность продавцам самостоятельно управлять макетами страниц и изменять их, не прибегая к услугам программистов. В комплекте с движком идет мобильное предложение с возможностью наладки под наши собственные требования.

Суммируя вышесказанное, основными задачами, которые призван решить Kids Marketplace, являются:

* предоставление единой торговой площадки для всех возможных видов торговых сделок, от розничных до оптовых, между всеми категориями продавцов и покупателей – как для частных лиц, так и для предпринимателей;
* обеспечение эффективного взаимодействия между всеми участниками цепочки реализации товара, представленными на торговой площадке – все должно быть легко, быстро и удобно;
* возможность найти не только тот или иной товар, но и предложения по самым разным услугам на базе отзывов реальных пользователей;
* предложение удобной системы транзакций для всех категорий покупателей с быстрыми и безопасными платежами и стабильной работы всей системы в целом;
* маркетинг и привлечение новых продавцов и покупателей, который будет реализован через размещаемый контент, SEO-оптимизацию движка, контекстную и другие виды рекламы, продвижение в социальных сетях и через мобильное приложение.

## Продажи и Маркетинг

Маркетинг в онлайн-продажах представляет собой комплексную систему, включающую организацию заказов и реализацию товаров, ориентированную на более полное удовлетворение меняющегося спроса на детские товары и получение на этой основе конкурентных преимуществ и устойчивой прибыли.

Управление маркетингом включает процессы анализа, планирования, реализации и контроля выполнения маркетинговых планов. Оно основывается на широком использовании информации о потребителях, конкурентах, посредниках и других субъектов рыночной деятельности.

Основополагающими принципами управления маркетингом являются:

* + целенаправленность (ориентация на долгосрочную перспективу, а не на сиюминутную выгоду);
	+ объективность (непредвзятое изучение условий функционирования: макроокружение, микроокружение и внутренняя среда);
	+ оперативность (своевременное реагирование на изменение существующего и потенциального спроса);
	+ гибкость (адекватное приспособление к требованиям рынка, к структуре спроса; ориентация на интересы потребителей, учет конкретных требований клиентов, обеспечивающий их удержание и привлечение);
	+ продуктивность (ориентация на конечные результаты: прибыль, рентабельность продаж, сроки доставки).

**Анализ маркетинговой среды** ООО «Транс-Престиж» включает себя анализ внутренней и внешней среды организации.

***Внутренняя среда*** характеризует потенциал предприятия его организационные и маркетинговые возможности. Сущность маркетингового управления предприятием заключается в том, чтобы приспособить компанию к изменениям внешних условий с учетом имеющихся внутренних возможностей. К внутренней среде маркетинга относят те элементы и характеристики, которые находятся внутри самого предприятия:

- *социальные:* численность сотрудников составляет 51 человек. Ключевой фигурой является инициатор проекта Ханнанов Азат Маратович;

- *организационные*: организационная структура включает в себя аппарат управления (генеральный директор, заместитель генерального директора, коммерческий директор, финансовый директор и др.) и структурные подразделения;

- *навыки и компетенция руководства:* опыт более 8 лет в организации всех технологических и организационных процессов, характерных для маркетплейсов; опыт уникальной работы с ресурсами совместных покупок, которые пока не представлены на маркетплейсах, но имеют потенциал в этой сфере.

- *основные фонды предприятия*: компания арендует офис площадью 50 м2 для менеджеров и администрации, склад площадью 160 м2, выполняющий роль логистического и сортировочного центра; оборудование для автоматической обработки отправлений; платформа и мобильное приложение для торговой площадки; собственная логистическая программа и приложение для курьеров.

***Внешняя маркетинговая среда*** фирмы состоит из микросреды и макросреды. К ней относятся все объекты, факторы и явления, которые находятся за пределами предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на его деятельность.

*Анализ микросреды.* К факторам микросреды компании относятся:

-*поставщики*: производители упаковки;

-*партнеры:* СДЭК, КСЭ, DeliServis, КТС;

-*потребители*: продавцы/поставщики, клиенты, партнеры, рекламодатели и др.;

-*конкуренты*:

гиганты индустрии, такие как Ozon и Wildberries (данный проект не ставит перед собой задачу превзойти их);

конкуренция со стороны нишевых лидеров, например, Детский мир, Дочки-Сыночки, profi.ru;

*Анализ макросреды.*Макросреда фирмы представлена более общими для большинства фирм факторами преимущественно социального плана. К ним относятся факторы демографического, экономического, природного, политического, технического и культурного характера. К наиболее важным факторам макросреды компании ООО «Транс-Престиж» относятся:

**-** *демографические факторы:* снижение рождаемости в России;

**-** *социально-экономические:* рост среднедушевых доходов.

**Маркетинговая стратегия** ООО «Транс-Престиж» на ближайший год включает следующие основные направления:

- повышение узнаваемости компании,

- расширение портфеля заказов, партнерских связей.

*Основная стратегическая цель* – занятие ниши на рынке маркетплейсов, специализирующихся на продаже детских товаров, и переход к стратегии роста. Достижение данной цели планируется за счет создания универсального инструмента электронной коммерции, расширения спектра услуг, предлагаемых торговой площадкой, и увеличения клиентской базы

Главной особенностью маркетинговой стратегии для любого маркетплейса является то, она должна быть двусторонней, то есть, должна быть одинаково эффективной как в части привлечения продавцов, которые ищут пространство, обеспечивающее хорошую видимость для своих продуктов или услуг, так и их клиентов-покупателей, у которых есть требования, которые они могут удовлетворить в рамках торговой площадки.

В отношении продавцов необходимо продемонстрировать, что проект предполагает вложение значительных средств в цифровой маркетинг и видимость бренда. В этом случае у него будет понимание того, что присутствие на нашей платформе даст ему больше шансов быть найденным в поиске покупателями.

В отношении покупателей следует предложить качественное обслуживание в плане удобной инфраструктуры и хорошего функционирования. Иными словами, необходимо приложить все усилия для улучшения платформы и оптимизации процессов внутри нее с целью их дальнейшего масштабирования.

**Анализ ценовой политики.** Ценовая политика, проводимая Kids Marketplace, является одним из важнейших факторов достижения целей, стоящих перед маркетплейсом. Для повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости в длительной перспективе можно выделить следующие виды целей:

-максимизация объемов продаж,

-максимизация темпов роста количества клиентов и партнеров,

- максимизация прибыли от основной деятельности.

Одной из важнейших целей является максимизация прибыли, так как отсутствие нормальной прибыли не позволяет успешно решать другие задачи за счет максимального использования собственных средств. В рамках данного проекта цены на реализуемые товары будут устанавливаться исходя из среднерыночных цен, возможно установление цен ниже рыночных за счет использования собственной курьерской службы.

Рассматривая **товарную политику** Kids Marketplace, необходимо отметить, что для усиления роли компании на внутреннем и международном рынке, необходимо осуществлять расширение маршрутов, по которым осуществляется транспортировка товаров. В рамках основного вида деятельности компании рассматривается реализация детских товаров. Также будет предусмотрена возможность предоставления услуг от частных лиц и организаций по «детской» тематике – от присмотра и репетиторства до организации досуга и отдыха. Это в свою очередь благоприятным образом скажется на популяризации ресурса и, как следствие, на увеличении трафика посещаемости.

**Целевая аудитория.** Маркетплейс по своей структуре и охвату участников заметно сложнее обычного сайта интернет-магазина, поэтому здесь присутствует несколько целевых аудиторий:

* продавцы/поставщики
* услуги;
* клиенты
* партнеры,
* рекламодатели и др.

Рассматривая покупателей, основной аудиторией, сосредоточенной на покупке товаров для детей, являются молодые родители, которым нужны одежда, игрушки, аксессуары, продукты, обучающие материалы для ребенка и пр.

Рисунок 10. Распределение аудитории маркетплейса детских товаров по полу

Доля женщин составляет 75% (рис. 10), основной возраст 25-34 лет, что составляет 45% от общего числа, в возрасте 35-44 лет - 30%. Доля посетителей из возрастных категорий до 25 лет и старше 45 лет составляет 25%.

Рассмотрим характерные признаки основных пользователей ресурса:

* заинтересованы в покупках через интернет, так как сложно ходить по магазинам с детьми;
* очень активны на форумах и в социальных сетях, которые могут стать отличными площадками для рекламы;
* готовы тратить на детские товары значительные суммы семейного бюджета.

Данная многочисленная аудитория неоднородна по своим предпочтениям: кто-то выбирает только фирменные товары, кто-то ищет вещи подешевле, кто-то следит за распродажами. Все эти предпочтения будут учитываться при формировании ассортимента. Основной акцент будет сделан на среднеценовой сегмент, а на люксовые и дорогие товары будет выделено 5–10% от общего объема товаров.

При создании площадки будет учтено, что клиенты приходят на маркетплейсы не только ради самой покупки, но и для того, чтобы получить максимум сервиса от продавца — консультацию по товару, выгодное предложение, оперативную доставку и т. д. Внутри ресурса будет предусмотрена система общения, публикация реальных отзывов покупателей (как розничных, так и оптовых) и их мониторинг в целях контроля качества представленных товаров и поддержания здоровой конкуренции между продавцами. Кроме этого, продуманная и отработанная в рамках собственной курьерской компании логистика, включающая адресную доставку и вручение на пунктах выдачи заказов, сделает Kids Market еще более привлекательным для всех категорий покупателей – широкий ассортимент товаров и удобство размещения заказа должно всегда сопровождаться надежной доставкой, поскольку по ней зачастую оценивают работу всего ресурса в целом.

Налаженные логистические цепочки с региональными агентами позволит постепенно расширять географию покупательской целевой аудитории и, с течением времени, масштабировать проект на всю территорию страны.

Продавцы на Kids Market будут представлены в самом широком спектре:

* ***Средние и начинающие интернет-магазины****.* Для них важным моментом будет простота и удобство для размещения товаров на платформе, а также доступные тарифы, несравнимые с затратами на продвижение собственных сайтов, что позволит начинающим торговым проектам вложить дополнительные средства в их развитие, а не в сопутствующие услуги. Кроме этого, Kids Market обеспечит самые различные способы оплаты для их клиентов с минимальными затратами на их исполнение.
* ***Крупные интернет-магазины****.* Для них, помимо удобного и простого интерфейса, позволяющего с легкостью разместить большое количество товаров при минимальных временных затратах, будет предоставлена возможность IP интеграции с их собственными базами данных и бухгалтерскими программами, упрощающая масштабный документооборот. Для тех, кто не хочет содержать собственные складские территории и персонал для сбора заказов, Kids Market предоставит услугу фулфилмента - ответственного хранения товаров с последующей комплектацией заказов согласно поступающим заказам.
* ***Частные лица, ведущие торговлю на ресурсах совместных покупок****.* Работа с частными продавцами достаточно сложная из-за массовости торговых сделок. Помимо доступных тарифов за работу на площадке, как и для небольших интернет-магазинов, Kids Market предоставит им возможность приема наложенных платежей (оплаты за товар) в наличной и безналичной форме за агентское вознаграждение. Это одна из самых широких аудиторий, для которых важна возможность оплаты стоимости доставки заказов получателем по факту их вручения. Услуга фулфилмента станет новшеством для данной категории продавцов, что, несомненно, увеличит их количество на ресурсе.
* ***Оптовые продавцы и поставщики*** также станут частью целевой аудитории Kids Market. Данная категория продавцов обычно не уделяет достаточного внимания продвижению своих товаров и работают благодаря деловым связям. Однако пандемия 2020 года заметно изменили ситуацию на рынке. Многие розничные продавцы закрылись и оптовикам приходится менять свою стратегию по привлечению новых клиентов. Маркетплейс в этом отношении является для них уникальным инструментом – через несложный интерфейс можно выставить свой товар на витрину и найти новых покупателей в лице розничных торговцев в пределах одной площадки.

На первоначальном этапе при привлечении продавцов основной акцент будет делаться на представителях Москвы и Московской области, Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Высокая покупательская способность местного населения, а также отлаженная логистика, включающая в себя доставку заказов как со складов продавцов, так и с собственных, позволит отработать все нюансы проекта локально. На этом этапе региональные доставки будут осуществляться с центральных складов силами партнерских курьерских служб. Схема работы с ними уже отработана на практике, многие процессы в значительной мере автоматизированы.

По мере роста спроса в регионах к проекту начнут привлекаться местные поставщики, а также будет прорабатываться вопрос об открытии региональных распределительных центров. Основная сеть в регионах России будет опираться на подразделения в Санкт-Петербургской агломерации, Краснодарском крае, Приморском крае, Республике Татарстан, Республике Бурятия, Нижегородской, Ростовской, Калининградской, Самарской, Новосибирской и Свердловской областях. Функционал региональных отделений будет включать в себя обеспечение инфраструктуры для регулярного скоростного грузового сообщения, организацию хранения и складской обработки товаров, включая комплектацию, доставку до получателей и обратную логистику для возвратов. Планируется, что все отделения будут работать по единым стандартам.

Таким образом, по мере развития к снабжению будут привлечены локальные поставщики, а сторонние курьерские службы заместит собственная служба доставки, филиалы которой будут развиваться параллельно со складской сетью.

**SWOT-анализ** дает общую оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Включает в себя наблюдение за внутренней и внешней средой. Предметом анализа является инвестиционная привлекательность проекта «Kids Marketplace».

Таблица 2. SWOT-анализ Kids Marketplace

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
|  |  |
| * Принципиально новый вид маркетплейса, способный объединить на одной площадке всех участников торговой цепочки – от производителей и оптовиков до конечного потребителя
* Готовые программные решения с широким набором базового функционала и возможностью дальнейшей модификации
* Наличие собственных технических специалистов и возможность привлечения сторонних, знакомых с платформой
* Логистика (собственная курьерская компания, склады и прочее)
* Начальная клиентская база продавцов и покупателей
* Широкий спектр опций по монетизации и отсутствие в работе отложенных платежей
 | * Управленческая и маркетинговая команда требует значительного усиления
* Нестандартное решение по организации площадки, не встречающееся ранее на рынке
* Слабая узнаваемость – Kids Marketplace не является частью какого-то глобального проекта или бренда и его продвижение в медиа и социальных сетях потребует времени
* Необходимость постоянного поддержания баланса между продавцами и покупателями
 |
|   |   |
| **Возможности** | **Угрозы** |
|   |   |
| * Масштабирование бизнеса и быстрый кратный рост
* Лидерство в выбранной нише за счет узкой специализации на определенных товарах или услугах
 | * Снижение темпов рождаемости в России
* Снижение уровня жизни в стране и покупательской способности населения
* Монополизация рынка крупными конкурентами (например, Детский мир)
* Появление новых аналогичных площадок
 |

SWOT-анализ показал, что у данного проекта достаточно много сильных сторон и возможностей для дальнейшего развития (табл. 2). А все рассмотренные слабые стороны указывают на то, что условия работы и ведения бизнеса на рынке маркетплейсов являются одинаковыми для всех участников рынка.

Необходимо отметить, что компания планирует работать в рыночной нише товаров и услуг, пользующихся постоянным высоким спросом. Kids Marketplace имеет высокие шансы попасть в топ-лист по результатам поиска в интернете без больших вложений.

Постоянный спрос на выбранный сегмент рынка со стороны широкого спектра потребителей нишевых товаров и услуг, минимальная чувствительность к наличию международных и политических факторов минимизируют угрозы и возможности внешней среды.

**Продвижение маркетплейса** мало чем отличается от продвижения любого другого сайта. Каналов продвижения много, но не все они будут эффективны в контексте именно торговой площадки.

Прежде всего мы будем ориентироваться на целевую аудиторию и модель работы Kids Marketplace. Традиционно, везде, где присутствует конечный потребитель, аудитория привлекается в большинстве случаев массовыми каналами, в первую очередь — это работа над *SEO-оптимизацией*, чтобы обеспечить стабильный поисковый трафик. Из практики уже действующих проектов в сегментах C2C/B2C доля органического трафика составляет 50–60%, а в некоторых случаях до 80% от всех посещений. Критично важно быть в ТОП поисковых выдач, так как только первые места получают достаточно внимания пользователей. Так, например, разница в кликах между первым и вторым местом в выдаче может достигать двух раз.

*Социальные сети* - этот канал продвижения, который опирается на особенности целевой покупательской аудитории, родителями, значительная часть которой представлена женской (материнской) половиной, проводящей немало времени в социальных сетях, где они делятся опытом, красивыми фото, ставят лайки, пишут комментарии. Социальные сети будут эффективно работать на:

* укрепление узнаваемости бренда;
* расширение сети для привлечения новых клиентов;
* взаимодействие с постоянными клиентами (обратная связь);
* изучение клиента (опросы, проверка гипотез);
* рекламу на похожие аудитории, конкурсы, розыгрыши.

***Сарафанное радио*** – с помощью продуманной системы рейтингов и отзывов исполнителей и продавцов можно мотивировать предоставлять качественные товары и услуги, а довольные покупатели будут рассказывать знакомым про сервис. Из возможных вариантов - просить пользователей рассказать о Kids Marketplace в социальных сетях, например, после удачной сделки. Для облегчения задачи сразу разместить кнопки шеринга. Также можно предложить реферальную программу и давать бонусы или % от сделки привлеченного клиента.

***Платные каналы****.* Наиболее распространенный вариант – *контекстная реклама*. Она обеспечивает мгновенный контакт с целевой аудиторией в момент поиска в Яндексе или Google товара или услуги при помощи показа в специальном рекламном блоке. Это лучший инструмент по работе с горячим спросом, так как показ рекламы производится в момент запроса пользователя к поисковой системе. Контекстная реклама дает возможность быстро привлечь на посетителей на ресурс.

В качестве альтернативы (или дополнения) применимо к маркетплейсам многие рекомендуем работать по модели CPA (cost per action), т. е. с оплатой полезного действия, например размещение товара на доске объявлений. Наиболее эффективный способ — делиться комиссией от сделки с партнерами. В этом случае все заинтересованы в привлечении качественного трафика.

Маркетинг в сегменте В2В, который также будет представлен на Kids Marketplace, отличается от «потребительского». В B2C сегменте клиенты хотят получить ценную информацию об услуге или продукте незамедлительно, действуя в итоге импульсивно, в то время как В2В продажи предполагают тщательное изучение информации, сравнение вариантов, длительные переговоры, в том числе в офлайн. Здесь важны условия и долгосрочные выгоды сотрудничества с компанией, а также ее преимущества перед конкурентами. В этом случае будет применяться отдел продаж.

Также следует помнить, что бизнес-клиенты будут оценивать не только услуги по предоставлению места на площадке, но и наличие дополнительных условий, где планируется предложить, например, оформление сопроводительной документации внутри платформы и различные способы оплаты: предоплата, аккредитив, пост оплата.

Чтобы оценить результаты, к которым приведут те или иные каналы/способы продвижения, понадобится регулярная оценка их эффективности. Выделяют, обычно, три наиболее важных показателя:

* Стоимость привлечения клиента - отношение валовой прибыли к общей сумме затрат на привлечение. Это даст нам оценку того, сколько мы можем тратить на привлечение одного клиента.
* Возврат инвестиций в маркетинг - отношение прибыли к затратам на маркетинговые мероприятия. Нормальным будет считаться показатель в районе 70–80%.
* Ценность клиента - совокупная прибыль компании, получаемая с одного клиента за все время сотрудничества с ним. Необходимо, чтобы на привлечение клиента было затрачено меньше денег, чем получено в итоге за его деятельность на площадке.

**Монетизация проекта** будет состоят из следующих доходов:

* Тариф за размещения на маркетплейсе – розничные продавцы (интернет-магазины и организаторы СП) платят регулярные взносы за доступ к сервису, его возможностям и аудитории.

ТАРИФ от 1000 руб. в месяц для интернет-магазинов.

* Комиссия с каждой транзакции – самый распространенный способ монетизировать маркетплейс. Применяется как для розничных продаж интернет-магазинов и организаторов СП, так и для оптовых поставщиков в рамках безопасной сделки.

ТАРИФ – 4% от суммы продажи

ТАРИФ – от 1000 руб. для размещения услуг

* фулфилмент – ответственное хранение товара клиентов на собственных площадях и сбор заказов (по оценке ~20% от общего количества продавцов).

ТАРИФ – от 500 руб. за хранение в месяц и 35 руб. за сборку каждого заказа.

* Реклама и объявления – может быть использована как для продавцов на площадке, так и для сторонних клиентов

ТАРИФ – от 1000 руб. за баннер в месяц.

* Доставка заказов силами собственной курьерской службы.

ТАРИФ – от 150 руб. за заказ

## Производственный план

Разработка и создание Kids Marketplace состоит из нескольких этапов. Рассмотрим основные из них:

1. *Оформление необходимых документов.* Выбор ОКВЭД: Основной [63.11](https://www.list-org.com/list?okved2=63.11) - Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность.

Этап завершен.

1. *Разработка сайта торговой площадки.* Первоочередной задачей, предваряющей технические работы непосредственно на площадке, является поиск надежного и быстродействующего хостинга, способного обрабатывать тысячи запросов единовременно. В настоящее время компания пользуется услугами лидера среди российских хостинг-провайдеров – Reg.ru. Основные требования по производительности, предъявляемые к торговым площадкам:
* стабильность работы сервера с минимальным количеством падений и проблем;
* экономия на модернизации аппаратной части под растущие потребности проекта;
* наличие возможности масштабирования системы с перспективой на будущий рост проекта;
* геопозиция, связанная с соблюдением законодательства РФ, а также с минимизацией внешних рисков.

Оптимальным способом создания конкурентоспособной торговой площадки в кратчайшие сроки и с минимальными затратами является приобретение готовой платформы, на которой можно построить мультивендорный сайт. Выбор сделан в пользу CS-Cart Multi-Vendor – лидирующего решения по рейтингам англоязычных ресурсов.

CS-Cart Multi-Vendor адаптирован к российскому рынку: в движок встроены российские способы оплаты, онлайн кассы, согласие на обработку персональных данных. Платформа из коробки уже имеет более 500 встроенных функций, которые могут быть дополнены еще более чем 1 300 дополнительными модулями, а также мобильным приложением для покупателей.

Главной особенностью CS-Cart Multi-Vendor является открытый код, позволяющий полностью подстроить ее под свои собственные потребности, если они выходят за рамки «стандартной комплектации», а также наличие разработчиков, хорошо знакомых с данной платформой, что существенно удешевит и ускорит процесс наладки и доработки.

Платформа приобретена, в настоящее время ведется ее адаптация под требования проекта.

1. *Запуск бета-версии торговой площадки.* После технической готовности маркетплейса запускается тестовая версия для выявления проблем и улучшения функционала. Запуск бета-версии можно разделить на несколько этапов:
* Привлечение на площадку текущих клиентов компании, включая интернет-магазины и организаторов совместных покупок. Делая акцент на удовлетворении их потребностей и пожеланий (по сравнению с теми условиями, которые им предоставляют другие ресурсы), площадка планирует не только заинтересовать их в расширении точек сбыта своего товара, но и предлагает эксклюзивное присутствие на Kids Marketplace.

Поставщики розничных продавцов будут привлекаться к участию в качестве исходных клиентов в сегменте В2В площадки.

* Этап 2. Рассылка приглашений протестировать бета-версию маркетплейса потенциальным клиентам. На этом этапе собирается база контактов возможных партнеров, на основе которой будет проведена персональная рассылка с условиями участия в тестировании. Особенностью проекта является наличие первоначальной клиентской базы из числа интернет-магазинов, частных продавцов (организаторов совместных покупок) и оптовиков, которые в настоящее время пользуются услугами по доставке своих товаров силами существующей курьерской службы. Наработанный за годы сотрудничества авторитет и доверие со стороны клиентов ECP-Logistic в значительной мере ускорит процесс привлечения пользователей, как со стороны продавцов, так и со стороны покупателей, и, соответственно, существенно ускорит наполняемость торговой площадки все новыми и новыми товарами и услугами.
* Этап 3. Предоставление ссылки на бета-версию. После перехода по ссылке партнер сможет пользоваться всеми функциями маркетплейса. Первым пользователям торговой площадки будут предоставлены особые льготные условия по всем платным аспектам размещения и продажи товаров, что, безусловно, повысит их интерес к торговле в рамках Kids Marketplace. Кроме этого, право быть первыми участниками сделок изначально будет способствовать повышению их рейтингов, как продавцов, и станет дополнительным стимулом, поскольку будет благоприятствовать торговле в дальнейшем.
* Этап 4. Сбор отзывов от пользователей с помощью опросной формы или прямого общения. По результатам тестирования будет собрана и оценена обратная связь с целью выявления слабых мест и исправления ошибок. Чрезвычайно важный этап, который позволит обнаружить возможные подводные камни на этапе предварительной подготовки, когда цена ошибок еще не так высока, а их исправление не приведет к глобальным изменениям и негативным последствиям.
* Этап 5. Замер конверсии сайта, удобства поиска, размещения, заключения сделок и пр. На этом этапе производятся технические работы с интерфейсом и факторами преобразования посещений в продажи. Основная задача - сделать платформу максимально удобной и понятной с точки зрения пользовательского опыта.
* Этап 6. Окончательная корректировка платформы, исправление ошибок и запуск основной версии. По окончанию данного этапа торговая площадка будет представлена в готовом виде, требующая в дальнейшем лишь небольших корректировок таких, как добавление нового функционала, связанного с меняющимися требованиями и рыночными тенденциями. Длительность - от 3 до 6 месяцев.
1. *Продвижение торговой площадки.* Прежде чем Kids Marketplace начнет приносить деньги, его необходимо сделать полностью рабочим и эффективным. Учитывая специфику маркетплейсов, необходимо привлечение или формирование собственной профессиональной маркетинговой команды, которая будет заниматься проектом от первоначального продвижения до последующего масштабного развития. Работа маркетинговой команды начнется уже на этапе отладки электронной платформы.

Специалисты по SEO оптимизации начнут добавлять свои решения с момента тестового запуска и далее по мере формирования архитектуры и наполнения торговой площадки товарами, формируя упорядоченную внутреннюю структуру сайта, файлов, наполняя страницы ключевыми словами, а также работая над цитируемостью бренда и его упоминаниями во внешней среде. Поскольку SEO оптимизация — это процесс длительный, требующий усердной работы и постоянной аналитики, подключение соответствующих специалистов к работе уже на первоначальных этапах является исключительно важным.

Отдел продаж под руководством маркетолога займется поиском и первоначальной проработкой потенциальных клиентов со стороны продавцов, налаживая первичные контакты и выясняя потребности клиентов, которые затем будут оперативно воплощаться как в виде конкретных программных решений, так и в виде разного рода бонусных предложений, направленных на стимулирование заинтересованности продавцов в реализации своих товаров именно на Kids Marketplace. Параллельно этому, отделу продаж необходимо работать над расширением ассортимента товаров, представленных на площадке.

На SMM-специалиста будет возложена задача анонсирования и первичного продвижения маркетплейса в социальных сетях, где сосредоточена значительная часть потенциальных клиентов из числа покупателей. Он станет тем, кто будет закладывать основу брэнда, его узнаваемость и формировать имидж проекта в целом. Красиво и доступно донесенная информация об этапах развития проекта, демонстрация товаров и услуг, предлагаемых в рамках торговой площадки, особо интересные новинки и необычные предложения, разработанные в сотрудничестве с маркетологом – все это создаст обширную аудиторию потенциальных клиентов.

Совместно с SMM в создании и поддержке благоприятного имиджа Kids Marketplace будет задействован PR-специалист посредством распространения публикаций, новостей и рекламы ресурса на внешних площадках, среди которых наиболее перспективными являются:

* сетевые площадки, такие, например, как тематические форумы и YouTube каналы, имеющие миллионы подписчиков и эффективно влияющие на аудиторию;
* средства массовой информации: на первых этапах - радиостанции, на более поздних этапах – ТВ;
* выставки и конференции в целях поиска выгодных партнеров, выбора надежных поставщиков и обмен опытом в целях модернизации процесса продаж. Кроме этого, выставки и конференции, как правило, привлекают интерес СМИ, что поможет достичь поставленных целей.

Позднее, по мере наполняемости торговой площадки, к PR и SEO специалистам будет подключен эксперт по контекстной рекламе, который займется рекламными объявлениями, касающимися непосредственно предлагаемых товаров и услуг, в поисковых системах Yandex и Google.

По мере развития основная и вспомогательная маркетинговая команда потребует масштабирования, как с точки зрения человеческих ресурсов, так и с позиции поставленных задач.

Первоначальное продвижение принесет результаты в течение 10–11 месяцев и должна непрерывно поддерживаться на всем протяжении проекта, вне зависимости от того, каких высоких результатов с точки зрения узнаваемости брэнда он достигнет.

1. *Расширение офисных и складских помещений.* В распоряжении компании в настоящее время находится офис площадью 50 м2 для менеджеров и администрации, а также склад площадью 160 м2, выполняющий роль логистического и сортировочного центра.

Мощностей существующего склада достаточно для обработки до 800 тыс. заказов в год. Под хранение и сборку клиентских заказов потребуются дополнительные площади не меньше существующих. Близость складских и логистических площадей является важным фактором, поскольку это позволит избежать перемещения заказов между этапами их комплектации и доставки, сокращая таким образом сроки исполнения. Также дополнительные перевозки существенно увеличивают риски повреждения и утери заказов, что влечет за собой как финансовые, так и репутационные риски.

В течение первых трех лет площади складских и офисных помещений необходимо увеличить в три раза. Складской комплекс РЖД, услугами которого компания пользуется в настоящее время, несмотря на удобное с точки зрения логистики расположение (внутри города и в непосредственной близости от ТТК) и сравнительно невысокие арендные ставки, имеет ограниченные возможности. В этой связи в долгосрочной перспективе рассматривается перемещение в сторону области в один или два технопарка, расположенные на разных концах города (север и юг), с разделением запасов товаров, находящихся на складском хранении. Это позволит обеспечить автономное существование для каждого из них, а также минимизировать логистические издержки и риски.

## Организационный план

В рамках проекта планируется создание собственной команды специалистов, дополнительно к работе со стороны будут привлечены разработчики. Отметим основные преимущества формирования штата специалистов:

* Работники компании всегда подконтрольны, обучаемы и проблемы с ними решаются гораздо быстрее. Кроме того, всегда можно отслеживать в режиме реального времени качество сервиса, предоставляемого потребителям, не дожидаясь отзыва от пользователей.
* Сотрудники, которые работают в штате, чувствуют свою персональную ответственность и заинтересованы в развитии проекта.
* При возникновении экстренных ситуаций собственных сотрудников можно оперативно привлечь к их решению.

К основным сложностям создания собственной команды можно отнести финансовые и временные затраты на рекрутинг и обучение новых специалистов, например, отдела продаж. Кроме того, в период обучения и несколько месяцев после него, необходимо уделять внимание контролю за качеством исполнения задач, пока все сотрудники не войдут в курс дела.

Складская и логистическая часть команды, ответственная за сборку и доставку заказов, уже укомплектована в количестве, достаточном для старта проекта, и будет расти по мере масштабирования бизнеса.

Доработка складского ПО будет также выполнятся силами собственного специалиста. Работы по отладке самой торговой площадки будут переданы сторонним разработчикам, которые хорошо знакомы с особенностями платформы, что позволит сократить время и расходы.

Основной задачей на данном этапе является создание профессиональной маркетинговой команды, хорошо знакомой с электронной торговлей. Команда будет состоять из следующих специалистов:

* Маркетолог (маркетинговый менеджер проекта);
* Специалист по SEO оптимизации;
* Специалист по SMM;
* Специалист по контекстной рекламе;
* Специалист по PR;
* Отдел продаж (4 человека).

Также необходим персонал для обработки текущих обращений клиентов, связанных с заказами, их перемещением, отказами, возвратами, работой сайта и прочее.

Учитывая объем документооборота, связанный с финансовой деятельностью и, в особенности, сопровождением B2B сделок, проекту понадобится один бухгалтер, а в дальнейшем организация отдельного финансового подразделения.

Организационная структура предприятия и календарный план проекта представлены ниже на рисунке 11 и 12.

Рисунок 11. Организационная структура предприятия

Рисунок 12. Календарный план проекта

Набор персонала займет не более месяца и ключевые работники, включая маркетолога и специалистов по оптимизации, понадобятся уже на этапе запуска и доработки платформы. Все остальные члены команды будут привлекаться по мере готовности торговой площадки.

Штатная численность персонала будет составлять пятьдесят один человек. Ниже в таблице 3 представлено штатное расписание организации. Ежемесячная общая сумма ФОТ составляет 3 615 000 руб. Таким образом, в компании существуют все необходимые организационные и рабочие ресурсы для реализации проекта Kids Marketplace.

Таблица 3. Штатное расписание предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Штатная единица | Количество человек | ФОТ в месяц, руб. | Всегоруб. |
| Генеральный директор | 1 | 250 000 | 350 000 |
| Заместитель генерального директора | 1 | 230 000 | 230 000 |
| Управляющий директор | 1 | 180 000 | 180 000 |
| Заместитель управляющего директора | 1 | 120 000 | 120 000 |
| Руководитель службы безопасности | 1 | 80 000 | 80 000 |
| Бухгалтер | 1 | 50 000 | 50 000 |
| Отдел кадров | 1 | 40 000 | 40 000 |
| Программист | 1 | 65 000 | 65 000 |
| Руководитель ОКД | 1 | 80 000 | 80 000 |
| Руководитель склада | 1 | 60 000 | 60 000 |
| Маркетолог | 1 | 80 000 | 80 000 |
| Специалист по SEO оптимизации | 1 | 50 000 | 50 000 |
| Специалист по SMM | 1 | 50 000 | 50 000 |
| Специалист по контекстной рекламе | 1 | 80 000 | 80 000 |
| Специалист по PR | 1 | 80 000 | 80 000 |
| Руководитель отдела продаж | 1 | 100 000 | 100 000 |
| Диспетчер | 1 | 40 000 | 40 000 |
| Менеджер по продажам | 1 | 60 000 | 60 000 |
| Оператор комплектовщик ПВЗ | 2 | 40 000 | 80 000 |
| Оператор службы подбора | 2 | 40 000 | 80 000 |
| Курьер | 25 | 60 000 | 1 500 000 |
| Оператор склада | 4 | 40 000 | 160 000 |
| Итого | **51** |  | **3 615 000** |

## Финансовый план

Финансовый план проекта предполагает прогноз таких финансовых показателей, как необходимый объем инвестиций, выручка, прибыль. Финансовый план составлялся с помощью финансовой модели, выполненной в программе Excel. Данная финансовая модель является приложением к настоящему бизнес-плану.

Основные параметры финансовой модели:

* Срок планирования – 3 года;
* Единица расчетов – рубли;
* Упрощенная система налогообложения (15%).

Таблица 4. Объем необходимых инвестиций

| **Статья затрат** | **Сумма, руб.** |
| --- | --- |
| Доработка платформы для маркетплейса и мобильного приложения для нее. | 2 500 000 |
| Организация нового склада:- программное обеспечение для склада 1С Склад,- аренда склада,- оргтехника,- стеллажи,- мебель,- складское профессиональное оборудование,- оборудование склада видеонаблюдением,- расходные материалы для установки компьютеров | 4 730 000 |
| Дополнительные технические средства обслуживания:- мобильные терминалы,- мобильные кассовые аппараты нового образца,- программное обеспечение курьеров | 2 500 000 |
| Расширение собственного автопарка:- 10 мини фургонов Пежо Партнер,- 6 автофургонов Пежо Боксер,- оборудование автомобилей системой «ГЛОНАСС» | 10 900 000 |
| Маркетинговые и рекламные затраты | 17 420 000 |
| **ИТОГО** | **38 050 000** |

Таблица 5. Средние ежегодные затраты на операционную деятельность

|  |  |
| --- | --- |
| **Статья затрат** | **Средняя сумма, руб.** |
| Фонд оплаты труда с соц. взносами | 168 211 333 |
| Расходные материалы (упаковка) | 6 940 565 |
| Связь для КС | 4 957 547 |
| Складское оборудование | 500 000 |
| ПО для склада | 26 667 |
| ПО для торговой площадки | 300 000 |
| Автотранспорт | 10 200 000 |
| Автотранспорт (ГСМ) | 9 713 580 |
| Автотранспорт (ремонт, ТО) | 2 974 528 |
| Сервер | 1 800 000 |
| Комиссия за б/н операции | 40 435 747 |
| Аренда | 4 333 333 |
| Расходные материалы | 265 000 |
| Оборудование для офиса | 1 058 667 |
| Связь, интернет | 333 333 |
| Реклама | 87 000 000 |
| Юридические услуги | 2 733 333 |
| **ИТОГО** | **341 783 633** |

Подробный план по операционным затратам по месяцам представлен в финансовой модели. По структуре ежемесячных затрат можно сделать вывод о том, что наибольшую долю занимают затраты на оплату труда.

**Выручка.** Значение средней выручки в год составляет 210 млн. руб. Прогнозные показатели выручки за каждый месяц отражены в финансовой модели.

Таблица 6. Выручка

|  |  |
| --- | --- |
| **Выручка** | **Средняя сумма в год, руб.** |
| Выручка на ИМ | 73 211 489 |
| Выручка от услуг | 2 843 467 |
| Выручка на оптовиках | 18 434 467 |
| Выручка на КС | 113 221 772 |
| Дополнительные доходы | 2 589 907 |
|  | **210 300 902** |

## Оценка эффективности проекта

Оценка эффективности проекта была произведены по следующим основным показателям:

- срок окупаемости проекта,

- среднемесячная рентабельность продаж.

**Срок окупаемости проекта.** Период окупаемости – это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого проектом. С учетом всех вышеуказанных данных по инвестиционным затратам, выручке и операционным затратам, срок окупаемости проекта составит до 2,4 лет.

**Среднемесячная рентабельность продаж**. Показатель рентабельности продаж означает долю прибыли в выручке. В рамках рассматриваемого проекта показатель рентабельности составляет 75%, что является высоким показателем.

**Инвестиционное предложение:** 38 млн руб. за 30% компании для одного или группы инвесторов.

Объем инвестиций на текущий период составил около 11 млн руб. (помещения, оборудование, маркетинг, транспорт, программное обеспечение), в основном в виде кредитов.

Компания на сегодняшний день функционирует, технологические решения отработаны, наблюдается рост клиентской базы. Компания ежемесячно генерирует выручку, однако ее недостаточно для того, чтобы быстро погасить все существующие долговые обязательства и освободить необходимые средства для развития компании.

## Риски проекта

| № п.п. | Наименование | Причины | Возможный ущерб | Меры по предотвращению |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Технологический риск | Неисправность сайта, проблемы с программным обеспечением | Невозможность функционирования платформы  | Профилактическое техническое обслуживание сайта, мониторинг и исправление ошибок в работе платформы |
| 2. | Финансовый риск | Недобросовестность партнеров, отсутствие страхова­ния товаров | Потеря, порча товара, снижение качества перевозимого товара | Разграничение в условиях договора ответственности сторон и штрафы в случае невыполнения условий |
| 3.  | Операционный риск | Мошенничество со стороны клиентов-отправителей и получателей | Финансовые потери, потеря репутации  | Проверка клиентов-отправителей по реквизитам, проведение регулярного тренинга персонала, внедрение системы видеонаблюдения |
| 4. | Внешнеэкономический риск | Колебание курсов валют, нестабильность политической и экономической ситуации | Материальные убытки из-за изменения размера платежа | Страховая защита перевозок грузов, определение степени надежности международных партнеров, детальная проработка договора |
| 5. | Нормативно-правовой, регуляторный риски | Нарушение условий договора, изменение законодательства | Дополнительные издержки | Предварительная проработка юридических вопросов и просмотр всех нововведений в законодательстве |
| 6. | Социальный риск | Непрофессионализм работников, конфликты в коллективе | Необходимость смены кадров - затраты на поиск новых работников, временное снижение эффективности труда | Создание четкого регламента и разграничение функций каждого работника, меры по улучшению рабочего климата, система мотивации, направленная на результат |
| 7. | Организационно-управленческий риск | Ошибки руководства | Зависит от конкретной ошибки | Разработка долгосрочной и краткосрочной стратегии развития, совместное планирование и совместное принятие решений с последующей верификации у независимых экспертов |
| 78. | Риск форс-мажорных обстоятельств | Пожар, затопление, акты терроризма и прочие стихийные и техногенные бедствия. | Финансовые и временные расходы на восстановление инфраструктуры | Создание регламента контроля для сотрудников, ремонт по необходимости |

Работа Маркетплейса связана с определенными видами риска. Недобросовестность клиентов, технические проблемы создают прямую угрозу деятельности предприятия. Страхование, создание резервных фондов может снизить риски, но это, в свою очередь, требует определенных материальных вложений.

При реализации данного проекта могут возникнуть следующие риски:

**1. Технологический риск –** риск возникновения неисправностей в процессе эксплуатации платформы, например, проблемы с программным обеспечением. Оценка вероятности данного риска - низкая, степень влияния – высокая.

Технологический риск можно минимизировать постоянным и неукоснительным техническим обслуживанием платформы, повышением квалификации персонала. Возможный ущерб и меры по предотвращению каждого вида риска указаны в таблице выше.

**2. Финансовый риск** – риск, возникающий при осуществлении финансовых сделок. Он связан прежде всего с возможностью несвоевременной оплаты со стороны покупателей, санкциями со стороны кредиторов. Причинами финансового риска могут стать недобросовестность партнеров. Оценка вероятности риска – низкая, степень влияния – средняя. С целью минимизации данного риска следует четко разграничивать в условиях договора ответственности сторон и штрафы в случае невыполнения условий.

**3. Операционный риск** – риск, связанный с выполнением компанией бизнес-функций, включая риски мошенничества со стороны клиентов-отправителей, получателей и внешних событий. Оценка вероятности риска – высокая, степень влияния – высокая. Для минимизации данного риска необходимо осуществлять проверку клиентов-отправителей по реквизитам, проводить регулярный тренинг персонала, внедрять систему видеонаблюдения.

**4. Внешнеэкономический риск** – совокупность факторов, угрожающих процессу международных перевозок и способных отрицательно повлиять на их экономический результат. Оценка вероятности риска – высокая, степень влияния – высокая. Внешнеэкономические риски при осуществлении международной торговли включают в себя несколько разновидностей риска:

1)     хозяйственно-правовые риски – связаны с национальными различиями в законах и других нормативных актах, которые регулируют внешнеэкономическую деятельность, в том числе в налоговом и таможенном законодательстве;

2)     страновые риски   –  связаны с выбором стран, в которых будут располагаться поставщики товаров (продавцы) и покупатели. Они обусловлены сложившейся геополитической, социально-экономической ситуацией и деятельностью государства в данной стране. Наличие политической нестабильности, возможность военной конфронтации, кризисная ситуация в экономике, большие курсовые потери от падения или повышения курса валюты платежа, возможные ограничения на конвертирование местной валюты, разрыв контракта из-за действий властей страны повышают риск внешнеэкономических операций. Страновые риски возникают по причинам, непосредственно не зависящим от действий хозяйствующих субъектов;

3)     собственно международные риски –  связаны с действиями международных экономических и финансовых организаций, которые вводят новые условия торговли, международные стандарты, режимы запретительных или поощрительных мер в международной торговле.

**5. Нормативно-правовой и регуляторный риски**. Нормативно-правовой риск - риск возникновения убытков вследствии нарушения предприятием и ее контрагентами условий заключенных договоров. Регуляторный риск – риск возникновения у предприятия убытков из-за несоблюдения законодательства РФ, правил торговли и транспортировки товаров, а также в результате применения различных мер со стороны надзорных органов. Оценка вероятности риска – средняя, степень влияния – высокая. Для минимизации влияния данного риска необходима предварительная проработка юридических вопросов и просмотр всех нововведений в законодательстве.

 **6. Социальный риск** - риск, связанный с кадровым потенциа­лом, включает в себя риск необеспеченности кадрами, недостаточный профессионализм работников, риск разглашения коммерческой тайны. Он может приводить к нехватке рабочей силы, травматизмам, конфликтам в коллективе, к переходу компетентных и информирован­ных сотрудников к конкурентам. Оценка вероятности риска – низкая, степень влияния – средняя. Для снижения данного риска создается четкий регламент и разграничение функций каждого работника и принимаются меры по улучшению рабочего климата.

**7. Организационно-управленческий** риск заключается в срыве план-графика работ, в ошибке руководства при принятии тех или иных решений. Оценка вероятности риска – низкая, степень влияния – высокая. Для предотвращения этого риска планируется разработка долгосрочной и краткосрочной стратегии развития, совместное планирование и совместное принятие решений с последующей верификации у независимых экспертов.

**8. Риск форс-мажорных обстоятельств -** обстоятельств непрео­долимой силы, которые не могут быть ни предотвращены, ни устранены какими-либо мероприятиями. К таким обстоятель­ствам относятся стихийные бедствия (природные катастрофы), наводнения, землетрясения, штормы и другие климатические катаклизмы, войны, революции, путчи, забастовки и т.п., ко­торые мешают предприятию осуществлять свою деятель­ность. Оценка вероятности данного риска - низкая, степень влияния – высокая. Возмещение потерь, вызванных форс-мажорными обстоятель­ствами, осуществляется, как правило, посредством страхова­ния сделок в специализированных страховых компаниях.

Создание и запуск универсальной платформы Kids Marketplace является высокорискованным мероприятием, поэтому компания обязательно должна управлять своими рисками. Основной задачей управления рисками является достижение и поддержание допустимого уровня риска посредством осуществления постоянного контроля за технологическим процессом платформы и проведение профилактических мероприятий.

##

## Приложения

**Приложение №1 - Презентация**

**Приложение №2 – Финансовая модель**