

2012

Бизнес-план предприятия по предоставлению в аренду CMS на основе модели SaaS



Кручинецкий СМ
Питер-Консалт
17.04.2012

Оглавление

I. Резюме.....	2
II. Исходные данные о проекте	3
2.1. Основная идея проекта	3
2.2. Сроки и этапы реализации проекта.....	3
III. Анализ рынка.....	4
3.1. Описание и анализ стоимости услуг	4
3.2. Инвестиционная привлекательность рынка	7
3.2.1. Рынок SaaS.....	7
3.2.2. Рынок веб-разработок России	8
3.3. Спрос	8
3.3.1. Целевые группы.....	8
3.3.2. Факторы, стимулирующие спрос:.....	9
3.3.3. Спрос по услугам.....	9
3.4. Конкуренция	10
3.4.1. Сайты аренды интернет-магазинов	10
3.4.2. Бизнес-каталоги.....	10
3.5. Конкурентные преимущества проекта	10
3.6. План продаж	11
3.7. Тактика и план маркетинга	13
IV. Обоснование ресурсов.....	16
4.1. Оборудование.....	16
4.2. Размещение серверов	16
4.3. Персонал и расходы на оплату труда.....	16
4.4. Текущие затраты.....	16
4.5. График реализации проекта.....	16
V. Юридический план	16
5.1. Выбор организационно-правовой формы предприятия.....	16
5.2. Организационный план	16
VI. Финансовый план	17
5.3. Бюджет доходов и расходов (тыс. рублей).....	17
5.4. Бюджет движения денежных средств (тыс. рублей).....	17
5.5. Прогнозный баланс (тыс. рублей)	17
5.6. Расчет финансовых показателей.....	17
5.7. Определение точки безубыточности	18
VII. Анализ рисков.....	18

I. Резюме

Компания «XXX» будет заниматься реализацией следующих услуг:

- Предоставление в аренду сайтов для организации интернет-магазина на основе SaaS бизнес-модели (основная услуга);
- Создание сайтов;
- Сопровождение сайтов;
- Продвижение сайтов в сети Интернет;
- Разработка крупных порталов;
- Разработка логотипов и фирменных стилей;
- Разработка дизайна сайта;
- Организация контекстных компаний;
- Регистрация доменных имен.

Покупатели:

- Небольшие компании и частные лица, желающие продавать товары и услуги в сети Интернет, но не имеющие средств для разработки и сопровождения собственного сайта интернет-магазина;
- Малые (оборот до 30 млн. руб. в год) и средние (от 30 до 300 млн. руб. в год) компании, сокращающие издержки на собственный IT-отдел;
- Малые и средние компании, нуждающиеся в быстром выводе каталога товаров в широкий доступ в сети;
- Малые и средние компании, нуждающиеся в быстром и дешевом внедрении системы интернет-магазин – CRM-модуль – модуль автоматизации бизнес-процессов.

Организационно - правовая форма предприятия: ЗАО

Требуемый объем финансирования проекта – млн. руб.

Источники финансирования проекта: инвестиционный фонд или частный инвестор

Основные показатели проекта:

Показатель	Рубли	Евро
Ставка дисконтирования, %		
Период окупаемости - PВ, мес.		
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.		
Средняя норма рентабельности - ARR, %		
Чистый приведенный доход - NPV		
Индекс прибыльности - PI		
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %		

Период расчета интегральных показателей - 60 мес.

II. Исходные данные о проекте

2.1. Основная идея проекта

Цель проекта:

Создание рентабельного предприятия на рынке аренды интернет-магазина и веб-разработки.

Задачи:

- привлечение финансирования;
- наем сотрудников;
- приобретение/аренда производственных мощностей;
- завершение разработки программного обеспечения (на данный момент выполнено на 85%);
- запуск проекта;
- выход на плановый уровень рентабельности.

Проблемы, препятствующие успешному решению перечисленных задач:

1. Имеется ряд факторов, отрицательно влияющих на спрос со стороны ценных клиентов - компаний, имеющих собственный IT и финансово заинтересованных в переходе на SaaS:
-
2. Дефицит высококвалифицированных программистов, которыми необходимо дополнить наших специалистов.

Действия для преодоления этих проблем:

1.

Аргументы, подтверждающие нашу уверенность в успехе проекта:

1. Значительный опыт инициаторов проекта в веб-разработке, разработке уникальных сервисов;
.....

2.2 Сроки и этапы реализации проекта

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания
Оборудование офиса			
Подбор помещения офиса под аренду			
Закупка мебели			
Закупка телефонного оборудования			
Закупка комп. оборудования 1			
Закупка комп. оборудования 2			
Закупка комп. оборудования 3			
Закупка телефонного			

оборудования МСК			
Закупка серверов			
Закупка видеонаблюдения			
Наем сотрудников			
Обучение сотрудников			
Разработка и тестирование ПО			
.....			

III. Анализ рынка

3.1. Описание и анализ стоимости услуг

Компания «XXX» будет заниматься предоставлением в аренду стандартизированного программного обеспечения управления сайтом интернет-магазина массовому потребителю и другими услугами в области веб-разработки: созданием сайтов, помощью в разработке сайта, дизайна сайта, SEO-продвижением, организацией контекстных кампаний. Арендуемый сайт будет интегрирован с системой автоматизации бизнес-процессов и таким ERP-инструментом, как управление складом с возможностью интеграции с 1С и переводом сайта на 5 языков. Таким образом, предлагаемый продукт находится не только в сфере e-commerce, но и в области инструментов управления предприятием и автоматизации.

Предоставление в аренду программного обеспечения будет производиться на основе модели SaaS (Software As A Service – «софт как услуга») - бизнес-модели продажи и использования программного обеспечения, при которой поставщик разрабатывает веб-приложение и самостоятельно управляет им, предоставляя заказчикам доступ к программному обеспечению через Интернет. При этом заказчик платит не за владение программным обеспечением, а за доступ к нему.

Аренда сайта от визитки до интернет-магазина — одна из ветвей эволюции интернет торговли и является оптимальным вариантом для любой компании, выходящей на рынок интернет-коммерции. Для бизнесменов малой (магазинчик в городе, или начинающий) и средней (несколько магазинов с неплохим оборотом) руки выход в интернет сопровождается определенными рисками: бюджет имеет определенные рамки, поэтому соперничать с лидерами рынка может оказаться тяжело. В таком случае всегда есть вероятность, что бизнес окажется нерентабельным (либо рентабельность будет слишком мала) и закроется. Услуги, предоставляемые компанией «XXX» позволяют избежать рисков, связанных с вложениями в собственный сайт.

Данные услуги удовлетворяют потребности заказчиков в:

- размещении информации о товарах и услугах в сети Интернет для широкого доступа покупателей;
- организации канала сбыта товаров и услуг;

- продвижении товаров и услуг;
- сокращении издержек на ИТ; (для компаний)
- оптимизации бизнес-процессов (для компаний)
- выхода компании на иностранные рынки

Преимущества товара (услуги) и недостатки для покупателя:

Товар (услуга)	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Аренда сайта и сопровождение	<ul style="list-style-type: none"> – снижение общих затрат на ИТ, дорогостоящее ПО, аппаратную платформу, серверы и сетевое оборудование, а значит, сохранение оборотных средств; – нет крупных единовременных затрат; – возможность обеспечить необходимыми ресурсами отдельные ограниченные по времени проекты за небольшие деньги (не вкладывать деньги в сайт для магазина, который будет функционировать 2 месяца); – платежи прогнозируемы; – нет необходимости в размещении серверов, администрировании и защите (безопасности) данных; – размещение баз данных в крупных дата-центрах, имеющих более серьезную систему защиты, чем небольшие “серверные”; – высокая скорость развертывания решений и обеспечение работоспособности в короткий срок; – бесплатное тестирование; – поддержка работоспособности силами провайдера; – постоянное обновление системы; 	<ul style="list-style-type: none"> – небезопасность передачи коммерческих данных стороннему провайдеру; – невысокое быстродействие и ненадежность доступа из-за перебоев с интернетом; – сравнительно низкая гибкость по сравнению с собственным ИТ; – базовый пакет не дает возможности выделиться на фоне конкурентов, так как они обладают тем же набором инструментов; – зависимость от провайдера.

	<ul style="list-style-type: none"> – полная мобильность пользователя, ограниченная лишь интернет-покрытием; – поддержка географически распределенных компаний и удаленных сотрудников; – низкие требования к мощности компьютера пользователя; – кроссплатформенность; – современный дизайн сайта; – простой и удобный интерфейс управления сайтом; – наличие CRM модуля управления заказами; – единый каталог управления заказами; – возможность выгрузки базы данных; – возможность масштабирования решений; – сокращение издержек и циклов за счет инструмента автоматизации бизнес-процессов; – контроль над ресурсами компании; – интеграция управления рекламными компаниями; – наличие базовых бесплатных средств продвижения. 	
Продвижение и проведение контекстных кампаний	<ul style="list-style-type: none"> – невысокая стоимость по сравнению с услугами отдельной веб-студии; – простые и понятные для пользователя пакеты; – прозрачное ценообразование. 	
Разработка крупных порталов	<ul style="list-style-type: none"> – возможность обслуживать большую аудиторию; 	

	<ul style="list-style-type: none"> – индивидуальный подход; – наличие комплексных решений. 	
<p>Разработка логотипов и фирменных стилей и разработка дизайна сайта</p>	<ul style="list-style-type: none"> – стимулирование покупки; – увеличение лояльности покупателей; – возможность выделиться на фоне конкурентов; – формирование и поддержка бренда. 	

Команда разработчиков проекта «XXX» занимается веб-разработкой с

Уникальность данного сервиса необходимо рассматривать

3.2. Инвестиционная привлекательность рынка

3.2.1. Рынок SaaS

По данным Gartner, в 2012 году мировой доход рынка SaaS

В России SaaS-сервисы становятся все более популярными, и все большее число компаний начинает интересоваться программным обеспечением, предоставляемым по этой модели. Постепенно этот рынок приобретает более конкретные очертания и демонстрирует сверхскоростные темпы роста. На 2011 год объем рынка SaaS

По данным опроса 40 российских поставщиков SaaS-услуг, проведенного CNews Analytics в 2011 году, рост выручки от предоставления такого рода сервисов превышает

.....

На сегодня аренда интернет-магазина выгодно отличается от других сегментов SaaS-рынка, таких как аренда инструментов для коллективной работы ERP и CRM. Аудитория потенциальных клиентов намного больше и включает в себя не только корпоративных клиентов и профессиональных управленцев, но и частных лиц и бизнес, только знакомящийся с возможностями онлайн-коммерции и автоматизации. Для этой аудитории отсутствуют следующие сдерживающие факторы, характерные для остального рынка SaaS:

1.

Имеются примеры высокой оценки стартапов сервисов аренды интернет-магазинов профессиональными инвесторами и экспертами:

.....

Важной составляющей инвестиционной привлекательности данного проекта является мультирегиональность. Уже на начальном этапе проекта предполагается реализовать мультиязычность, а в дальнейшем, с помощью

направленных маркетинговых кампаний, выйти на зарубежные рынки. При этом выход на зарубежные рынки ничем не ограничен и является перспективой глобального роста проекта.

3.2.2. Рынок веб-разработок России

По данным исследования, проведенного CMS Magazine, «общий объём рынка веб-разработки России (разработка, поддержка и развитие веб-сайтов) в 2010 году оценивается в

Рост вполне закономерный, учитывая, что 2009-й год был действительно кризисным для отрасли — стремясь к максимальному сокращению расходов, многие заказчики приостанавливали активную работу над интернет-проектами.»

Годовая динамика оборотов веб-студий по федеральным округам:

.....

В 2010 году ценовые предложения скорректировались с учётом кризиса, в то время как в 2009-м ещё была надежда сохранить прежнее, докризисное ценообразование. Динамика изменения соотношения количества ценовых предложений по разработке корпоративных сайтов в Москве:

.....

Данная диаграмма демонстрирует одну из причин роста популярности SaaS –компании стараются сокращать издержки, в том числе на ИТ.

Резюме:

-

3.3. Спрос

3.3.1. Целевые группы

Для того, чтобы рассмотреть характер спроса, целесообразно разделить потенциальных покупателей в зависимости от статуса.

1. Физические лица

Выбор целевых сегментов среди физических лиц диктуется следующими соображениями:

.....

2. Компании

Выбор целевых сегментов среди компаний диктуется следующими соображениями:

-

Целевыми группами покупателей (сегментами) для предприятия будут:

Основные целевые группы среди физических лиц:

-

Основные целевые группы среди компаний:

-

Характер спроса будет различаться в зависимости от типа клиента. Массовая аудитория - частные лица, ИП, которые «просто хотят попробовать» что-то продать через Интернет, будут покупать базовый тариф. Таких клиентов будет ожидаемо много, однако среди них возможен большой процент отказа от подписки через 2-4 месяца. Объем спроса будет зависеть в немалой степени от объема рекламной продукции, рассчитанной на широкую аудиторию.

Небольшие компании, открывающие онлайн-продажи, с большей вероятностью будут пользоваться такими услугами, как разработка фирменного стиля и логотипа. Для того, чтобы со стороны таких клиентов был спрос на услуги, связанные с продвижением, необходимо наглядно презентовать эффект от их использования (рост потока клиентов).

Самый малый по численности, но самый ценный тип клиентов – малые и средние компании, планирующие полномасштабный выход на онлайн рынок или переход с собственного IT на SaaS, будут покупать продвинутые тарифы, включающие модули автоматизации и управления складом, заказывать создание крупных порталов и тратить больше на продвижение.

Район проживания основной массы аудитории – города с населением от 2-5 тыс. человек до Москвы и ограничен, прежде всего, распространением и качеством Интернет.

3.3.2. Факторы, стимулирующие спрос:

-

3.3.3. Спрос по услугам

Чтобы определить приоритеты при разработке и продвижении сервиса, необходимо выстроить рейтинг востребованности услуг и функций. Рейтинг разделен на две категории – услуги и функции, востребованные клиентом при аренде интернет-магазина, и отдельные услуги в области индивидуальной веб-разработки.

Услуги и функционал, связанный с интернет магазином

1.

Данный рейтинг основан на данных конкурентов, анализе структуры из сайтов, отзывах их клиентов и данных исследования на тему востребованности инструментов электронной коммерции, проведенного компанией NetCat и проектом CMS Magazine

Интеграция со складом может иметь больший приоритет, чем показано в рейтинге. В пользу этого говорит быстрый рост спроса на SaaS-сервис «Мой Склад».

Индивидуальная веб-разработка

Приоритет предлагается выстроить на основе данных исследования CMSmagazine о структуре дохода веб-студий:

.....

3.4. Конкуренция

Существующие ресурсы, предлагающие услугу аренды интернет магазина, делятся на две категории: отдельные сервисы, созданные специально для этой цели и сервисы как услуга, появившаяся на базе B2B-каталога. В первой категории наиболее близким конкурентом является компания InSales, во второй – Tiu.ru.

3.4.1. Сайты аренды интернет-магазинов

На данный момент существует уже множество таких ресурсов. Поиск по ключевым словам «аренда интернет магазина» выдает десятки ссылок. Это связано с тем, что идея, что называется, «висит в воздухе» и для реализации этой идеи на простейшем уровне не требуется значительных усилий. Однако, при внимательном рассмотрении оказывается, что это небольшие старт-апы, развиты очень слабо, и не могут похвастаться значительными клиентскими базами и проработанным функционалом. Как правило, за ними стоят рядовые веб-студии либо небольшие группы независимых программистов – от 5 до 15 человек. Такие сайты, кроме собственно самой аренды, предлагают услуги по помощи в настройке и продвижении. Ни один из подобных ресурсов не предлагает интеграции с бизнес-процессами, серьезных CRM-инструментов и работы со складом.

С точки зрения реальной конкуренции с их стороны, на сегодня такие ресурсы могут побороться лишь за покупателей «начального уровня», то есть тех, кто хочет попробовать что-то продать в Интернете. Клиент, успешно освоивший их функционал, неизбежно столкнется с ограничениями и отсутствием необходимых инструментов, и будет искать альтернативный, более развитый сервис.

Учитывая бурное развитие SaaS-рынка и интерес инвесторов к этой сфере, некоторые из таких проектов могут стать объектом инвестиций и превратиться в реального конкурента.

- **Компания InSales – «Платформа интернет-магазина для вашего бизнеса»**

.....

3.4.2. Бизнес-каталоги

- **Портал tiu.ru – «Заклучайте сделки с нами»**

.....

Обзор рыночных цен

-
(по данным опроса CMSmagazine)

3.5. Конкурентные преимущества проекта

В таблице приведены результаты сравнительного анализа сильных и слабых сторон **компаний** конкурентов:

	Сильные стороны	Слабые стороны
insales.ru	–	–
tiu.ru	–	–
Наше предприятие	– –	–

Кроме insales.ru и tiu.ru среди конкурентов необходимо отметить:

- umi-cms.ru – четвертая по популярности CMS в России. Редакция “Shop” содержит все необходимые модули для Интернет-торговли. Стоимость 19900, вариант аренды отсутствует.
- amiro.ru – на пятом месте по количеству интернет-магазинов на данной платформе
- advantshop.net – открытый код и любые доработки или создание сайта «под ключ» по желанию заказчика
- all-biz.com

Рейтинг CMS по количеству созданных на их платформе магазинов (источник – каталог CMSmagazine):

.....

В следующей таблице приведены результаты сравнительного анализа **сервисов** конкурентов:

.....

Как видно из этой таблицы, наиболее функциональным сервисом среди конкурентов является

Выводы:

Подводя итог, можно сказать, что,

3.6. План продаж

Чтобы спрогнозировать план продаж по услугам, необходимо обратить внимание на структуру доходов конкурентов. Очевидно, что большую часть среднего чека составляют дополнительные услуги и функционал, включенный в более продвинутые тарифы. К примеру,

Так как наша компания будет предлагать сверху такие дорогостоящие услуги, как интеграция со складом и модуль бизнес-процессов, а стоимость базового тарифа будет составлять

Построив план продаж на основе базового тарифа, можно спрогнозировать продажи услуг, не включенных в базовый тариф на основе этого соотношения. Так как функциональность сервиса будет расширяться постепенно, данное соотношение будет изменяться со временем в пользу последних.

По оценкам специалистов компании, месячный оборот рынка России аренды только интернет-магазинов (без учета оборота B2B порталов) составляет

По данным аналитической компании IDC, объем рынка ERP-систем в 2010 г. составил

Реализация маркетингового плана, описанного в данном бизнес-плане, позволит

Прогноз объема продаж составлен для периода в два года, начиная

образом, у проекта «ХХХ» есть возможность, выйдя на рынок, занять позицию лидера.

Бюджет маркетинга (тыс. рублей)

.....

IV. Обоснование ресурсов

4.1. Оборудование

Для нормальной работы предприятия потребуются следующее оборудование:

.....

4.2. Размещение серверов

Размещение серверов будет произведено в современном и надежном дата-центре

4.3. Персонал и расходы на оплату труда

.....

4.4. Текущие затраты

Сводные данные о текущих затратах и методах их расчета

.....

Комментарии к таблице текущих затрат:

-

4.5. График реализации проекта

.....

Инвестиционный план

.....

V. Юридический план

5.1. Выбор организационно-правовой формы предприятия

Для вновь создаваемого предприятия предлагается использовать организационно-правовую форму в виде

5.2. Организационный план

На предприятии предполагается следующее распределение обязанностей и ответственности:

-

VI. Финансовый план

5.3. Бюджет доходов и расходов (тыс. рублей)

.....

Как видим из расчета, операционная прибыль образуется только на третий год после запуска сервиса, однако сразу же составляет значительную величину.

5.4. Бюджет движения денежных средств (тыс. рублей)

.....

Свободные денежные средства начинают накапливаться на 3-м году продаж услуг, а на следующий год составляют уже значительную величину.

5.5. Прогнозный баланс (тыс. рублей)

.....

Собственный капитал снижается вплоть до 3-ого года деятельности предприятия, начинает накапливать на 4-ый год и в течение 5-ого года достигает исходного значения.

5.6. Расчет финансовых показателей

.....

Показатели ликвидности характеризуют способность компании удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств. Как видно из таблицы, краткосрочная платёжеспособность подразделения не вызывает сомнения.

Чистый оборотный капитал к концу периода планирования принимает значительное положительное значение. Это означает не только отличную финансовую устойчивость будущего бизнеса, но и образование к концу периода свободных денежных средств, которые могут быть направлены на создание других бизнесов.

Планируемый бизнес демонстрирует умеренную рентабельность активов и инвестиций. Приведённые в таблице коэффициенты рентабельности свидетельствуют о прибыльности предприятия.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Оборачиваемость активов планируемого бизнеса не высока, что объясняется значительной величиной основных средств.

Расчет показателей эффективности

.....

Анализируя показатели эффективности, можно сделать вывод о том, что предлагаемое вложение средств является умеренно эффективным. Длительный стартовый период компенсируется высокой прибыльностью после выхода на плановый объем реализации.

Об эффективности проекта свидетельствуют:

-

5.7. Определение точки безубыточности

Анализ безубыточности доказывает хорошую устойчивость планируемого бизнеса. Прогнозируемые объемы реализации существенно превышают объемы, при которых предприятие перестаёт быть прибыльным:

.....

Запас прочности велик как в абсолютном выражении:

.....

так и в относительном:

Это означает, что даже при существенном невыполнении плана реализации угроза банкротства отсутствует.

С другой стороны, проект очень чувствителен к перевыполнению плана по реализации. Рассчитанный ниже операционный рычаг, показывает, во сколько раз увеличивается прибыль при увеличении объёма продаж:

.....

VII. Анализ рисков

Наиболее существенными факторами риска для проекта являются:

1. Организационно-управленческий риск (недобросовестность наемных работников компании, человеческий фактор) может привести к срыву плана-графика работ по запуску проекта, выполнения плана продаж, потере клиентов. Для минимизации этого риска необходимо:
 -
 - Высокая зависимость от сотрудников является типичной особенностью компаний в области разработки ПО и веб-разработки. Для повышения лояльности сотрудников следует:
 -
2. Материально-технический риск, связанный с исправностью и ремонтпригодностью оборудования, стабильностью, прежде всего, серверов. Для минимизации этого риска требуется, в первую очередь,
3. Риск появления сильных конкурентов среди существующих сервисов. Учитывая бурное развитие SaaS-рынка

4. Риск финансового кризиса, очевидно, предотвратить невозможно, однако следующие меры помогут адаптироваться к его последствиям:
 -
5. Отдельным риском является несвоевременное и/или неполное поступление средств на реализацию проекта. Для компенсации недостатка финансирования необходимо