

Плетнева Н. А., Евдокимов К. В.

Бизнес-модель проекта межрегионального взаимодействия на рынке экологических продуктов питания

Плетнева Наталья Александровна

Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет
Доцент кафедры маркетинга и логистики
Кандидат экономических наук
natalia_pletneva@outlook.com

Евдокимов Константин Владимирович

Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет
Доцент кафедры экономики организации и ценообразования
Кандидат экономических наук, доцент
ekvmanager@mail.ru

РЕФЕРАТ

Статья посвящена описанию бизнес-модели проекта по созданию сети магазинов фермерской продукции в Санкт-Петербурге, ассортимент которых формируется с помощью использования эффективных межрегиональных логистических цепей. Социальная значимость межрегионального взаимодействия на рынке экологической продукции определяет обоснованность выбора ниши для реализации бизнес-проекта. Авторы уделяют внимание особенностям среды развития проекта (неоднородность природно-климатических условий для ведения сельского хозяйства в различных регионах; потребность в качественных экологических продуктах питания жителей мегаполиса); сложностям организации оперативной логистики экопродуктов. Авторская схема бизнес-модели обобщает управленческие действия, направленные на решение перечисленных проблем. Авторы представляют различные компоненты бизнес-модели: обосновывают специфику цепочки создания ценности; описывают целевую аудиторию, опираясь на эмпирические данные; на основе стратегического анализа характеризуют среду существования проекта; описывают техническое и ресурсное обеспечение различных этапов проекта, демонстрируя возможности экономии ресурсов и сокращения стоимости конечного продукта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

экомаркетинг, экопродукты, органическое земледелие, межрегиональное взаимодействие, логистические цепи, экономика организации, бизнес-модель, добровольная сертификация, импортозамещение, ценообразование

Pletneva N. A., Evdokimov K. V.

The Business-Model of the Project of Interregional Cooperation on the Market of Ecofoods

Pletneva Natalia Alexandrovna

Saint-Petersburg State University of Trade and Economics (Saint-Petersburg, Russian Federation)
Associate Professor of the Chair of Marketing and Logistics
PhD in Economy
natalia_pletneva@outlook.com

Evdokimov Konstantin Vladimirovich

Saint-Petersburg State University of Trade and Economics (Saint-Petersburg, Russian Federation)
Associate Professor of the Chair of Economics of the organization and Pricing
PhD in Economy, Associate Professor
ekvmanager@mail.ru

ABSTRACT

The article is devoted to description of business-model of project of create of network of farm-products stores in Saint-Petersburg, which assortment is formed through the use of effective inter-regional logistic chains. The social significance of Interregional Cooperation on the Market of Ecofoods determines the choice of the business-niche. The authors pay attention to the peculiarities of the environment development project: diversity of climatic conditions for agriculture in different regions; the importance of high-quality ecofood for citizens; on the difficulty of the organization logistics of ecoproducts. The created author scheme of the business-model involves managerial actions, which aimed to solving these problems. The authors presents the various components of the business model: explains the specifics of the value chain; describes the target audience based on empirical data. Based on a strategic analysis of the project environment characterizes. Describes the technical and resource support of various phases of the project, demonstrating the ability to save resources and reduce the cost of the final product.

KEYWORDS

Ecomarketing, ecoproducts, organic agriculture, interregional cooperation, logistic chains, economics of the organization, business-model, voluntary certification, import substitution, pricing

Новый виток развития современного общества отличается возрастающей значимостью экологических факторов для индивида, что подтверждается постоянно усиливающейся мотивацией к потреблению экологически чистых продуктов питания. Следование концепции устойчивого развития, которая предполагает дружественное отношение к окружающей среде, постепенно становится трендом цивилизованного мирового сообщества [1; 2; 5; 6; 9; 10]. В нашей стране возросший интерес к экологически чистым продуктам питания вызван не только желанием следовать мировым тенденциям. Осознание необходимости возврата к традициям органического земледелия — земледелия, направленного на получение чистой и безвредной продукции при использовании органических компонентов взращивания, — является своего рода рефлексией на политические и экономические события последнего года.

Сегодня, когда Россия из импортера продовольственных ресурсов постепенно превращается в государство, самостоятельно обеспечивающее продовольственные потребности, все чаще слышатся заявления о поддержке отечественного фермерства и сельского хозяйства. Внешними катализаторами данного явления стали введение российского эмбарго на импорт продуктов питания из США, стран Евросоюза, Канады, Австралии и Норвегии и связанное с ним импортозамещение, нестабильный курс рубля по отношению к мировым валютам, нарастающие темпы инфляции.

Стандарты органического земледелия на сегодняшний день являются весьма размытыми вследствие отсутствия профильной законодательной базы. Единственным нормативным документом, регламентирующим сферу производства органического продовольствия, является вступивший в действие 1 марта 2015 г. ГОСТ 56104-2014 «Продукты пищевые органические. Термины и определения»¹.

С точки зрения производителей экологических продуктов, значимым событием, ожидаемым более 12 лет, является внесение в Государственную думу РФ проекта Федерального закона об органическом земледелии. Проект закона определяет подход к процессу сертификации органической продукции, которую будут проводить независимые аккредитованные государством сертификаторы, а также уточняет сами органические стандарты, полностью эквивалентные международным

¹ ГОСТ Р 56104-2014. Продукты пищевые органические. Термины и определения. Дата введения в действие: 01.03.2015: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gostinfo.ru/catalog/Details/?id=5485045.VUZciZWJiUk> (дата обращения: 02.05.2015).

нормам¹. Известно, что проект закона был подписан в апреле министром сельского хозяйства Российской Федерации Николаем Федоровым накануне отставки. Назначенному 22 апреля 2015 г. министру сельского хозяйства Александру Ткачеву Президент Российской Федерации В. В. Путин поручил «сосредоточиться на решении проблемы импортозамещения», подчеркнув, что сельское хозяйство — это «важнейшая отрасль» российской экономики, и выразил пожелание, чтобы «администрация президента и правительство работали в тесном контакте с регионами и решили те масштабные задачи, которые стоят перед отраслью, особенно в свете необходимости решения проблем импортозамещения»².

Учитывая, что Россия — страна с множеством разнообразных природно-климатических зон, определяющих условия ведения сельского хозяйства, в ряде регионов следование требованиям органического земледелия не всегда представляется возможным и целесообразным, поскольку полный отказ от минеральных удобрений и кормов может снизить целевые показатели сельхозпроизводства. В этой связи развитие межрегионального взаимодействия на рынке экологических продуктов питания представляется особенно актуальным. Межрегиональные взаимодействия (МРВ) могут рассматриваться как процесс взаимного влияния регионов, выступающий универсальной формой их совместного развития (коэволюции) [4, с. 96].

В качестве примера рассмотрим модель межрегионального взаимодействия на рынке экологической продукции между Ленинградской областью и г. Санкт-Петербургом и регионами Центрального федерального округа (ЦФО), в частности Рязанской и Московской областями. Основная идея проекта взаимодействия заключается в организации поставок качественной свежей пищевой продукции (мясной, молочной, плодоовощной) в г. Санкт-Петербург из фермерских хозяйств, расположенных в вышеуказанных областях ЦФО. Выбор данных регионов определен выигрышной географией по отношению к Санкт-Петербургу: оптимальное сочетание плеча логистики (не более 900 км) и благоприятных природно-климатических условий для сельского хозяйства (больше теплых солнечных дней, чем в Ленинградской области; почвы с богатым содержанием гумуса (чернозем)).

Одной из задач по обеспечению продовольственной безопасности Санкт-Петербурга является реализация городских целевых программ интеграции организаций оптового продовольственного комплекса с производителями сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в субъектах Российской Федерации³. Регионы Центрального федерального округа в свою очередь заинтересованы в увеличении сбыта продукции региональных импортозамещающих предприятий. Так, план первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности Рязанской области в 2015 г. и на 2016–2017 гг. в части мер по импортозамещению и поддержке несырьевого экспорта определяет достижение таких результатов, как увеличение сбыта продукции региональных импортозамещающих предприятий, увеличение объемов поставок продукции товаропроизводителей Рязанской области на внешние рынки⁴.

¹ Закон поддержит экофермеров: [Электронный ресурс]. URL: http://www.infox.ru/business/consumer/2014/12/05/Zakon_poddyerzhit_ek_print.phtml (дата обращения: 02.05.2015).

² Путин назначил Ткачева министром сельского хозяйства. Подробнее на РБК: [Электронный ресурс]. URL: <http://top.rbc.ru/politics/22/04/2015/55374f389a7947126f3091fe> (дата обращения: 02.05.2015).

³ <http://deloros.spb.ru/komitet-po-prodovolstvennoy-bezopasnosti/sthash.Y29ianmf.dpuf> (дата обращения: 09.03.2015).

⁴ Приложение к распоряжению Губернатора Рязанской области от 12.02.2015 г. № 38-рг: [Электронный ресурс]. URL: <http://mineconom.ryazangov.ru/news/121904/> (дата обращения: 02.05.2015).

Социальная значимость межрегионального взаимодействия на рынке экологической продукции определяет обоснованность выбора ниши для реализации бизнес-проекта. Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы любого проекта и, как правило, состоит из нескольких обязательных структурных блоков. Остановимся на наиболее значимых и специфичных для проекта межрегионального взаимодействия на рынке экологических продуктов питания компонентах.

1. Предложение потребительской ценности

Основная идея проекта — предложение жителям мегаполиса экологически чистой продукции, выращенной в благоприятных климатических условиях и доставленной в короткие сроки в свежем (охлажденном) виде. Фермерская продукция по ряду причин не может быть реализована на массовом рынке. Сегодня органическое фермерство в стране точечно и держится в основном на энтузиастах, а потому спрос на фермерскую продукцию значительно превышает предложение [7, с. 26]. Как правило, цена экологических продуктов у ретейлеров выше цены обычных продуктов на 20–30, а иногда и 50%.

В качестве основных причин высокой стоимости экопродуктов помимо товарного дефицита эксперты называют высокую себестоимость логистики и складирования. Так, по мнению директора Союза органического земледелия Якова Любовецкого, «в России сегодня в цене экопродуктов доля логистики больше, чем для обычных продуктов; одно дело хранить и доставлять на продажу органические помидоры всего по несколько сотен килограммам в неделю, и совсем иные расходы на единицу товара, если оперировать десятками тонн в неделю. Органической сельхозпродукции требуются обособленная логистика, нельзя экопродукт свалить на общее овощехранилище без потери экостатуса»¹.

Конкурентное преимущество предложения заключается в достижении рационального баланса между качеством продукции и ее рыночной ценой. Достижимость этого результата обеспечивается наличием собственной транспортно-логистической базы, позволяющим экономить на транспортных издержках путем догрузки небольших партий продуктов, забираемых с ферм, находящихся по пути следования транспорта. Таким образом, стоимость расходов на единицу товара существенно сокращается. С учетом постоянства навигации грузового транспорта между перечисленными областями необходимости в складировании большого объема продуктов нет. Уникальность прежде всего и заключается в частых поставках небольших партий продуктов.

2. Целевой сегмент рынка

Ядром целевой аудитории потребителей являются мужчины и женщины 25–40 лет, жители мегаполиса с уровнем дохода средним и выше среднего, представители так называемого креативного класса [8, с. 23–26]. Подчеркнем, что именно принадлежность к креативному классу является ключевым фактором сегментации. На наш взгляд, представители творческих и интеллигентских профессий (дизайнеры, художники, врачи, преподаватели) в большей степени будут осознавать значимость приобретения экопродуктов, руководствуясь социальными мотивами, в отличие от представителей иных профессий. В то же время фактор статусности потребления является для них немаловажным.

¹ Экопродукты бьют по карману?: [Электронный ресурс]. URL: <http://allabc.ru/press-relizy-eda/3091-ekoprodukty-byut-po-karmanu.html> (дата обращения: 02.05.2015).

Сегодня посетители торговых точек, где представлена экопродукция, в ряде случаев отмечают высокий уровень сервиса, осведомленность персонала об экологических стандартах, наличие информации о составе и месте происхождения продукции, стильный «экологичный» дизайн интерьера, отказ от использования полиэтиленовых пакетов в пользу биоразлагаемой упаковки. Ряд продуктов маркирован экологическими этикетками или надписями «Не содержит ГМО», а упаковка выдержана в «эко стиле». Интернет-магазины экопродукции публикуют фотографии ферм и фермеров, подробную информацию о продукте и его преимуществах.

Перечисленные инструменты способствуют позиционированию «экобренда» торговых компаний. Однако анализ среза мнений респондентов, участвующих в проведенном нами в 2014 г. исследовании [7; с. 29], позволяет сделать вывод о приоритетности качества продукции над «обеспечивающими» факторами, такими как ассортимент, месторасположение и репутация магазина, уровень цен.

3. Среда развития проекта

Описание условий деятельности сети фермерских магазинов осуществляется на основе анализа факторов макрои микросреды. Характеристика факторов макросреды выполняется по следующим направлениям: демографические, экономические, культурные, природные, технологические, политические и международные факторы. Как правило, оцениваются уровень стабильности или темпы изменений состояния фактора и его влияние на выбранный хозяйствующий субъект.

Характеристика факторов микросреды выполняется по следующим субъектам:

1. потребители — статус, характер потребности, искомые выгоды, влияние референтных групп, процесс принятия решения о покупке,
2. конкуренты — характер соперничества, предлагаемые товары, используемые маркетинговые инструменты, положение на рынке,
3. посредники — уровень обслуживания, репутация, характер отношений с потребителями, поставщиками, конкурентами,
4. контактные аудитории — виды заинтересованных групп, характер отношений.

Оцениваются вероятности появления положительных или отрицательных тенденций изменения наиболее значимых факторов, а также сила влияния этих изменений на деятельность хозяйствующего субъекта. Оценка влияния каждого фактора R_i определяется по формуле [3, с. 7–8]:

$$R_i = Ch_i \times S_i \times V_i, \quad (1)$$

где Ch_i — вероятность оказания влияния i -фактора на деятельность хозяйствующего субъекта; S_i — сила изменения i -фактора; V_i — вероятность появления i -фактора.

Также нами был проведен SWOT-анализ предлагаемого проекта. К его сильным сторонам (S) относятся:

- собственная транспортно-логистическая компания;
- надежные связи с поставщиками, уверенность в качестве продукта;
- понимание принципов с/х деятельности;
- опыт предпринимательской деятельности руководителя проекта.

К слабым сторонам (W) — отсутствие помещения в собственности, большие инвестиционные издержки, неналаженные управленческие процессы, отсутствие сформированного коллектива. К возможностям (O) относятся:

- емкий, динамично растущий рынок;
- готовность целевых сегментов к переходу на экопотребление;

- возможность расширения продукта (собственная торговая марка, поставки в рестораны органической кухни);
- участие в добровольной сертификации.

К угрозам (*T*) относятся отсутствие профильной законодательной базы, позволяющей создать справедливую конкуренцию; увеличение числа конкурентов за счет привлекательности рынка; ценовая конкуренция; сбои в поставках; административные барьеры (санэпидстанция, пожарный надзор).

Таблица 1

Оценка значимости и вероятности появления факторов маркетинговой среды

Факторы маркетинговой среды			Вероятность возникновения (0–1)	Вероятность оказания влияния (0–1)	Сила и направление влияния (1–10)	Сводная оценка фактора	Сводная оценка фактора	Вероятность возникновения (0–1)	Вероятность оказания влияния (0–1)	Сила и направление влияния (1–10)	Факторы маркетинговой среды		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
S	S1	Собственная транспортно-логистическая компания	1	1	10	10	–2,5	1	0,5	–5	Отсутствие помещения в собственности	W1	W
	S2	Надежные связи с поставщиками, уверенность в качестве продукта	1	1	10	10	–2,5	1	0,5	–5	Большие инвестиционные издержки	W2	
	S3	Понимание принципов с/х деятельности	1	0,8	8	6,4	–5,6	1	0,8	–7	Неналаженные управленческие процессы	W3	
	S4	Опыт предпринимательской деятельности руководителя проекта	1	0,5	9	4,5	–5,6	1	0,8	–7	Отсутствие сформированного коллектива	W4	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
О	О1	Емкий, динамично растущий рынок	0,8	1	10	8	-5,7	0,9	0,9	-7	Отсутствие профильной законодательной базы, позволяющей создать справедливую конкуренцию	T1	Т
	О2	Готовность целевых сегментов к переходу на экопотребление	0,8	1	10	8	-6,5	0,9	0,9	-8	Увеличение числа конкурентов за счет привлекательности рынка; ценовая конкуренция	T2	
	О3	Возможность расширения продукта (собственная торговая марка, общепит)	0,8	0,8	10	6,4	-4,5	0,5	1	-9	Сбои в поставках	T3	
	О4	Участие в добровольной сертификации	0,9	0,9	9	7,29	-5,4	0,6	1	-9	Административные барьеры	T4	

В табл. 1 представлена оценка значимости и вероятности появления факторов маркетинговой среды. Вероятностные оценки (появления ситуаций) определяются экспертно в диапазоне от 0 до 1. Вероятность появления ситуации для текущего периода равна 1. Параметр «Сила изменения» оценивается экспертно в баллах, значение устанавливается со знаком минус, если влияние тенденции отрицательное, или со знаком плюс, если влияние положительное. Факторы делятся на две группы: возможностей (позитивное влияние, высокая оценка влияния) и угроз (негативное влияние, высокая оценка влияния).

В табл. 2 дается интегральная оценка благоприятности или неблагоприятности внешней среды O :

$$O = \sum R_i. \quad (2)$$

Если оценка внешней среды отрицательна, то среда в целом неблагоприятна (преобладают угрозы); если оценка положительна — среда благоприятна (преобладают возможности). В нашем случае значение 98 говорит о благоприятности внешней среды.

Интегральная оценка благоприятности маркетинговой среды

		Сводная оценка	S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	W4	Сводная оценка	
SO	O1	131	10	10	8	8	-5	1	0	0	-28	WO
	O2		10	10	9	9	-5	1	0	-1		
	O3		9	9	7	10	-10	-1	-5	-3		
	O4		0	10	5	7	0	0	0	0		
ST	T1	58	0	8	0	0	0	0	-2	-2	-63	WT
	T2		8	8	6	6	-8	-5	-5	-5		
	T3		5	5	0	2	-1	-8	-5	-3		
	T4		0	5	0	5	-9	-5	-5	0		

Итоговая
оценка

98

4. Ключевые ресурсы на различных этапах стратегии роста

4.1. Запуск онлайн-магазина в Санкт-Петербурге

1. Продвижение: регистрация домена и хостинг; создание сайта-магазина; контекстная реклама в поисковых системах; реклама в тематических пабликах в социальных сетях; директ-мейл: рассылка по базе подписчиков.
2. Технологии: запуск CRM-системы; IT-логистической системы; платежной системы.
3. Пункт самовывоза: установка холодильного оборудования (при наличии арендуемого помещения), аренда рефрижератора (при отсутствии арендуемого помещения).
4. Логистика: доставка по г. Санкт-Петербургу от грузового транспорта до пункта самовывоза личным легковым транспортом.

4.2. Запуск офлайн-магазина в Санкт-Петербурге

1. Помещение: 30–50 м² арендуемой торговой площади с отдельным входом и парковкой.
2. Продвижение: outdoor и indoor-реклама, распространение листовок у ближайшей станции метро и на парковках ближайших гипермаркетов.
3. Технологии: охранная система, 1С.
4. Персонал: четыре продавца, вспомогательный персонал на аутсорсе.

4.3. Запуск мини-цеха (в базовой комплектации)

1. Помещение: 30–50 м² арендуемой торговой площади с отдельным входом и парковкой.

2. Продвижение: outdoor и indoor-реклама, распространение листовок у ближайшей станции метро и на парковках ближайших гипермаркетов.
3. Технологии: расстоечная камера, хлебопекарная печь, шкаф жарочно-пекарный.
4. Персонал: четыре продавца, вспомогательный персонал на аутсорсе, технолог.

4.4. Расширение производства, выпуск продукции под собственной торговой маркой (СТМ)

1. Помещение: 100 м² арендуемой производственной площади.
2. Продвижение: outdoor и indoor-реклама.
3. Технологии: расстоечные камеры, хлебопекарные печи, шкафы жарочно-пекарные, сушилка для овощей и фруктов, теплицы для выращивания зелени.
4. Персонал: технолог, агроном.

4.5. Запуск собственного ресторана органической кухни

1. Помещение: 50–70 м² арендуемой площади.
2. Продвижение: outdoor и indoor-реклама.
3. Технологии: холодный и горячий цеха, холодильное оборудование для хранения.
4. Персонал: бренд-шеф, четыре повара холодного цеха, четыре повара горячего цеха, шесть официантов, два администратора.

4.6. Запуск онлайн-магазина в Москве и дальнейшее масштабирование проекта

Хронологию основных этапов развития проекта представим в табл. 3.

Таблица 3

Основные этапы развития проекта

№ п/п	Название этапа	Сроки реализации
1	Запуск онлайн-магазина в Санкт-Петербурге	08.2015–10.2015
2	Запуск офлайн-магазина в Санкт-Петербурге	09.2015–12.2015
3	Запуск мини-цеха (в базовой комплектации)	10.2015–12.2015
4	Расширение производства, выпуск продукции под СТМ	Конец 2015 — 2016 г.
5	Запуск ресторана органической кухни	Конец 2016 — 2017 г.
6	Запуск онлайн-магазина в Москве и дальнейшее масштабирование проекта, в том числе в Западной Европе	2016–2017 гг.

Каналы распределения и потоки получения дохода

На протяжении всего периода реализации проекта каналы распределения будут иметь тенденцию к горизонтальному расширению. Так, на первом этапе распределение осуществляется через единственный канал: свежая и замороженная продукция (преимущественно — мясная) предлагается к самовывозу из пункта продаж онлайн-магазина.

На втором, третьем и четвертом этапах канал распределения наращивается еще одним горизонтальным звеном — сетью магазинов (точнее «экобутиков»), где различная продукция будет предлагаться как в свежем, так и в замороженном виде или перерабатываться в мини-цехе для продажи в виде продукта под собственной торговой маркой (СТМ). Параллельно уже на данных этапах планируется осваивать сектор B2B, осуществляя поставки в заведения общественного питания.

На пятом этапе распределение происходит в виде готовой продукции в собственном заведении общественного питания, например, ресторане органической кухни.

Шестой этап олицетворяет собой начало новой итерации уже освоенной стратегии распределения, поскольку масштабирование бизнеса в новом регионе подразумевает использование аналогичной бизнес-схемы.

Учитывая динамику изменения внешней среды, зададим краткосрочный горизонт финансового планирования (на 2015 г.), охватывающий первые пять этапов.

Проведя анализ инвестиционных издержек (табл. 4), движения денежных средств (табл. 5), производим расчет внутренней нормы доходности на основе анализа издержек (табл. 6).

В целом, при коэффициенте валовой прибыли (соотношение валовой прибыли и выручки), равном 0,54, срок окупаемости проекта равен 14,5 месяца.

Внутренняя норма доходности представляет собой дисконтированный показатель ценности проекта — ставку дисконтирования, при которой достигается безубыточность проекта [5, с. 109–110].

$$NPV = 0 \text{ (} IRR = r \text{);}$$

$$r = 20\%.$$

Таблица 4

**Инвестиционные затраты из расчета
на одну торговую точку (на 2015 г.)/**

Статья затрат	Сумма, руб.
Переоборудование грузовых автомобилей	200 000
Ремонт помещения	760 000
Оборудование	381 800
Маркетинг	170 000
Оборотный капитал	432 400
Итого	1 944 200

Таблица 5

Движение денежных средств из расчета на одну торговую точку (на 2015 г.)

	Показатель	Сумма, руб.
1	Средняя сумма чека в офлайне*	700
2	Среднее количество покупателей в офлайне в мес.	1000
3	Выручка в офлайне, мес. (1x2)	700 000
4	Средняя сумма чека в онлайнe*	1500
5	Среднее кол-во покупателей в онлайнe в мес.	150
6	Выручка в онлайнe, мес. (4x5)	22 500
7	Прямые издержки (оборотный капитал)	432 400
8	Условно-переменные издержки (расчетные данные)	70 000
9	Условно-постоянные издержки (расчетные данные)	358 592
	Выручка в мес., руб.	925 000
	Чистая прибыль в мес., руб.	134 008

Примечание: * Рассчитано по результатам включенного наблюдения (пессимистичный прогноз).

Таблица 6

Упрощенный отчет о прибылях и убытках

	Показатель	1 год
1	Выручка от реализации	925 000
2	Условно-переменные издержки	70 000
3	Условно-постоянные издержки	358 592
4	Валовая прибыль (1–2)	855 000
5	Прибыль (4–3)	496 408
6	Коэффициент валовой прибыли (4/1)	0,54
7	Порог рентабельности (3/6)	668 195,52
8	Запас финансовой прочности (1–7)	256 804,48

На рис. 1 представлена принципиальная схема бизнес-модели компании формата «ферма-магазин», интегрирующей фермерское производство и каналы распределения.

На схеме показано, что поставки фермерской продукции из ЦФО в Санкт-Петербург могут осуществляться с регулярностью 2–3 раза в неделю, а время в пути составлять 12–14 часов. Это позволяет сохранить, как было указано выше, мясную и плодовоовощную продукцию в свежем (охлажденном) виде, молоко — в непастеризованном виде. Риски, связанные с возможным сбоем поставок продукции из отдаленных регионов, могут быть минимизированы за счет сотрудничества с фермерскими хозяйствами Ленинградской области. Предполагаемое соотношение экопродукции из регионов ЦФО и Ленинградской области отражается в пропорции 80/20. Минимизация рисков, связанных с реализацией скоропортящейся продукции, побуждает к развитию различных дистрибутивных каналов. Так, помимо традиционных офлайн и онлайн-каналов распределения, представленных сетью бутиков экопродукции и интернет-магазином, целесообразно создать мини-цех готовой продукции собственной торговой марки. Свежую экопродукцию возможно реализовывать через заведение общественного питания, специализирующиеся на приготовлении блюд из органических продуктов. Бизнес-модель имеет потенциал к масштабированию. В частности, представляется целесообразным запуск интернет-магазина в г. Москве, поскольку географическое положение мегаполиса позволяет охватывать рынок без дополнительных затрат на межрегиональную логистику.

Наиболее значимым звеном бизнес-модели, определяющим конкурентоспособность экопродукции и подтверждающим ее статус, считаем региональный центр добровольной сертификации экологических продуктов. Взаимодействие компании с сертифицирующим органом позволит определять соответствие экологическим стандартам и фермерской продукции и продукции под собственной торговой маркой (ее упаковки и условий производства). Добровольную сертификацию планируется проводить в научных лабораториях, прежде всего на базе вузов с возможностью вовлечения в процесс добровольной сертификации студентов, аспирантов, ученых.

Масштабирование проекта в г. Москве, географически расположенном в составе искомого логистического плеча, планируется с запуска интернет-магазина.

Проект межрегионального взаимодействия на рынке экологических продуктов питания соответствует основным качественным и количественным показателям, позволяющим оценить его полезность для разработчика и стейкхолдеров: социальной значимости, масштабируемости, уровню производительности, объему инвестиций, уровню текущих расходов. Полагаем, что его внедрение позволит как



Рис. 1. Принципиальная схема бизнес-модели межрегионального взаимодействия на рынке экопродукции

минимум на частном уровне продемонстрировать возможности и перспективы межрегионального взаимодействия и воодушевит отечественных предпринимателей в кризисный период.

Литература

1. Божук С. Г., Маслова Т. Д., Плетнева Н. А. Формирование социального капитала организации инструментами экомаркетинга // Вестник Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Сер.: Экономика. 2014. № 2 (69).
2. Божук С. Г., Плетнева Н. А. Классификация инструментов экомаркетинга с целью выявления комбинаторных решений // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. 2013. № 2 (002).
3. Божук С. Г., Плетнева Н. А. Маркетинг: Методические указания к выполнению курсовой работы. СПб.: ТЭИ, 2012.
4. Мирзоев Р. С. Межрегиональные взаимодействия в российском экономическом пространстве // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3: Экономика. Экология. 2011. № 1 (18).
5. Орлова Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок. 10-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2013.
6. Плетнева Н. А. Дихотомия взглядов на экомаркетинг в российских реалиях с позиций участников рынка // Перспективы развития науки и образования: Сб. науч. тр. по мат-лам Международной научно-практической конференции 31 января 2014 г.: В 15 ч. Ч. 13 / Мин-во образ-я и науки РФ. Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2014.

7. Плетнева Н. А. Экомаркетинг как руководящая концепция в секторе продуктового ретейла // Практический маркетинг. 2015. № 1 (215).
8. Сетиавиан И., Котлер Ф., Катраджайя Х. Маркетинг 3.0. От продукта к потребителям и далее — к человеческой душе. М.: Эксмо, 2011.
9. Hartmann M. Corporate social responsibility in the food sector // European Review of Agricultural Economics. 2011. Vol. 38 (3).
10. Turcut N. O. Eco-marketing, a solution for sustainable development // Analele Universitatii din Oradea, Fascicula Protectia Mediului. 2011. Vol. XVII.

References

1. Bojuk S. G., Maslova T. D., Pletneva N. A. *Forming of Social capital of Organization by Eco-marketing's Tools* [Formirovanie sotsial'nogo kapitala organizatsii instrumentami ekomarketinga] // Bulletin of St. Petersburg state University of Economics. Series: Economics [Vestnik Sankt-Petersburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika]. 2014. № 2 (69). (rus)
2. Bojuk S. G., Pletneva N. A. *The Classification of Ecomarketing's Tools with a view to Identifying Solutions of Combinatorial* [Klassifikatsiya instrumentov ekomarketinga s tsel'yu vyyavleniya kombinatornykh reshenii] // Problems of Economics and Management in Commerce and Industry [Problemy ekonomiki i upravleniya v trgovle i promyshlennosti]. 2013. № 2 (002). (rus)
3. Bojuk S. G., Pletneva N. A. *Marketing: methodic recommendation to course's work* [Marketing. Metodicheskie ukazaniya k vypolneniyu kursovoi raboty]. SPb.: TEI, 2012. (rus)
4. Mirzoev R. S. *Interregional cooperation in the Russian economic zone* [Mezhregional'nye vzaimodeistviya v rossiiskom ekonomicheskom prostranstve] // Bulletin of Volgograd State University. Part 3. Economics. Ecology [Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 3. Ekonomika. Ekologiya]. 2011. № 1 (18). (rus)
5. Orlova E. R. *Business-plan: technique of creating and analysis of typical mistakes* [Biznes-plan: metodika sostavleniya i analiz tipovykh oshchibok]. 10-th ed. M.: Omega-L, 2013. (rus)
6. Pletneva N. A. *Views' Dichotomy on Ecomarketing in the Russian Reality from a Market Participants' positions* [Dikhotomiya vzglyadov na ekomarketing v rossiiskikh realiyakh s pozitsii uchastnikov rynka] // Perspectives of Development of Science and Education [Perspektivy razvitiya nauki i obrazovaniya]: the Collection of Scientific works on the Materials of the International Scientific and Practical Conference, 31-th of January 2014: in 15 parts. Part 13 / Ministry of Education and Science of Russian Federation. Tambov: Ed. TROO «Business-Science-Society» [Biznes-Nauka-Obshchestvo], 2014. (rus)
7. Pletneva N. A. *Ecomarketing as the Mainstream Business-Conception in the Food Retail Section* [Ekomarketing kak rukovodyashchaya kontseptsiya v sektore produktovogo reteila] // Practice Marketing [Prakticheskii marketing]. 2015. № 1 (215). (rus)
8. Setiawan I., Kotler Ph., Kartajaya H. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit* [Marketing 3.0. Ot produkta k potrebitelyam i dalee — k chelovecheskoi dushe]. M.: Eksmo, 2011. (rus)
9. Hartmann M. *Corporate social responsibility in the food sector* // European Review of Agricultural Economics. 2011. Vol. 38 (3).
10. Turcut N. O. *Eco-marketing, a solution for sustainable development* // Analele Universitatii din Oradea, Fascicula Protectia Mediului. 2011. Vol. XVII.