

**ЛЕКЦИЯ II.**



**БИЗНЕС-ПЛАН  
ПРОЕКТА.**

**ЧАСТЬ 2.**

## Макет бизнес-плана предприятия

№ п/п	Разделы	Содержание
1	Резюме	Наименование и адрес фирмы Имена и адреса учредителей Суть предлагаемого проекта Стоимость проекта Ссылка на секретность
2	Характеристика фирмы и отрасли	Основные положения предлагаемого проекта
3	Анализ продукции (услуг)	
4	Анализ рынка	Текущая ситуация и тенденции ее развития Потенциальные конкуренты Потенциальные потребители
5	Производственный план	Описание производственного процесса. Операции, которые предполагается поручить субподрядчикам Производственные помещения Станки. Оборудование Поставщики сырья
6	План маркетинга	Цены Каналы сбыта Реклама Прогноз новой продукции Целевые показатели
7	Организация, управление, кадры	Форма собственности Сведения о партнерах или основных пайщиках Мера ответственности партнеров (пайщиков) Сведения о членах руководящего состава Организационная структура, распределение обязанностей
8	Оценка риска	Слабые стороны предприятия Вероятность появления новых технологий Альтернативные стратегии
9	Финансовый план	План доходов и расходов План денежных поступлений и платежи Балансовый план Точка самоокупаемости

## Производственный план

Бизнес-план для *непроизводственных организаций* отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь – описание условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.



План производства должен показать

- оптимальный объем производства;
- потребность в зданиях и оборудовании, технологиях и ноу-хау;
- источники поставок основных материалов;
- возможности использования субподрядчиков или кооперации.

При написании этого раздела конкретные технологические операции следует описывать простым языком без применения технологического жаргона.

Главная задача плана производства – доказать партнерам, что предприятие в состоянии реально продавать нужное количество товаров требуемого качества в нужные сроки. В этом разделе необходимо ответить на несколько вопросов.

- На каком рынке – действующем или новом – будет продаваться товар?
- Какие потребуются производственные мощности и как они будут возрастать?
- Где, у кого, на каких условиях будут закупаться товары?
- Предполагается ли кооперация и с кем?
- Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов продаж или поставок ресурсов?
- Какими основными фондами она располагает для производства работ;
- Как оценивают издержки производства и их динамику на перспективу?
- Где, у кого и на каких условиях будут закупаться материалы, детали, конструкции и другие материальные ресурсы.
- Каковы источники привлечения строительной техники и оборудования.
- Как будет осуществляться планирование производства.
- Каков порядок проведения контроля качества работ.



При написании раздела «План производства» необходимо показать производственную мощность предприятия. *Производственная мощность* предприятия, цеха, участка – это способность закрепленных за ними средств труда (технологической совокупности машин, оборудования и производственных площадей) к максимальному выпуску продукции за год (сутки, смену) в соответствии с установленной специализацией, кооперированием производства и режимом работы.

Производственная мощность предприятия, цеха, участка рассчитывается, как правило, в тех же натуральных (условно-натуральных) единицах, в которых планируется объем выпуска продукции, а иногда в станкочасах и, как исключение, в стоимостном выражении. Разница между производственной мощностью и производственной программой (объемом производства) представляет резервы предприятия, т. е. производственная программа показывает степень использования производственной мощности. Пропускная способность предприятия характеризует максимальный выпуск продукции применительно к работе оборудования, станка, агрегата, поточной линии, группы станков, но только не участка, цеха, самого предприятия. Пропускная способность оборудования исчисляется за декаду, сутки, смену, час, а производственная мощность структурных единиц производства – за год, в некоторых случаях за квартал, месяц. Для расчета производственной мощности предприятия используют следующие исходные данные:

- количество, состав и техническое состояние оборудования и данные о производственных площадях. В расчеты производственной мощности предприятия включают все наличное оборудование основного производства за исключением резервного оборудования и оборудования опытно-экспериментальных и специализированных участков для профессионально-технического обучения;



- технические нормы производительности оборудования и трудоемкости выпускаемой продукции. При расчете производственной мощности предприятия за нормы производительности оборудования для вновь строящихся предприятий принимают паспортные, а для действующих предприятий – технически обоснованные показатели производительности оборудования, но не ниже паспортной производительности;

- фонд времени работы оборудования и режимы работы предприятия. При расчете производственной мощности предприятия принимают максимально возможный плановый годовой фонд времени работы оборудования;

- номенклатура выпускаемых изделий и их количественное соотношение. Номенклатуру и количественное соотношение выпускаемых изделий устанавливают исходя из рациональной специализации предприятия, цеха или участка.

При написании плана производства для достоверного описания производственного цикла необходимо привлечь специалистов по технологии производства. Если существуют фотографии производственного процесса, то рекомендуется приложить их к бизнес-плану: это позволит инвестору наглядно увидеть весь технологический цикл. Необходимо подробно раскрыть виды уже выпускаемой и готовящейся к выпуску продукции, номенклатуру и ассортимент каждой единицы продукции. В данном разделе не следует употреблять производственные термины, так как они могут быть непонятны инвестору.

В разделе бизнес-плана «План производства» делают расчеты.

Дополнительно можно представить иллюстративный материал, демонстрирующий продукцию.

Вариантов написания этого раздела большое количество. В зависимости от ситуации выбирают более удобный и понятный.

Основной целью составления производственного плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия (фирмы) качественно и в срок производить товар (услугу), т. е. эффективности предприятия (фирмы). Было бы ошибкой полагать, что инвесторы на слово поверят обещаниям, даже документированным, возврата денег с прибылью. На самом деле любой серьезный инвестор лично изучает и оценивает организацию производства на предприятии (фирме), управленческие методы и управленческий персонал.

Степень детализации производственного плана связана также с характером производства: чем выше технологическая сложность производственных процессов, тем подробнее производственный план.

Обычно производственный план включает разделы с описанием технологии производства, ресурсов предприятия (фирмы) и менеджмента.

*Технология производства.* В этом разделе составители бизнес-плана рассказывают о процессе разработки продукта (товара, услуги или технологии), особенно нового, и его результатах в виде полученных патентов, лицензий, товарных знаков. Здесь же можно рассказать о подразделении предприятия, занимающемся разработкой новых товаров и технологий, и даже об отдельных изобретателях – авторах интересных разработок.

Можно также описать производственный процесс: последовательность операций, особенности производства (экологичность, безопасность, экстремальные условия), структуру издержек производства, перспективу их снижения и организацию сервиса.

*Внешние факторы,* оказывающие влияние на производственную деятельность. К их числу относятся: доступ к экономическим ресурсам, поставщики, клиенты, изменения в технологии, а также изменения в федеральном и местном законодательстве.

*Риски.* В этом разделе предприниматель показывает инвестору, насколько его бизнес рискован и какие меры приняты по защите от рисков. Для этого дается полный ранжированный перечень рисков, присущих данной отрасли бизнеса, определяется вероятность каждого из них, дается оценка убытков в случае их наступления, устанавливается допустимый уровень убытков, ниже которого риски не принимаются во внимание, и определяются организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков. Перечисляются также все виды страховок с указанием названий страховых компаний, номеров страховых полисов, сроков и условий страховки.

*Ресурсы.* Как правило, в бизнес-планах рассматриваются материальные и людские ресурсы предприятия.

К материальным ресурсам (фондам) относятся производственные помещения, транспортные средства, машины и оборудование, сырье и материалы, запасы готовой продукции. В контексте бизнес-плана рассматриваются местоположение предприятия, наличие транспортной и коммуникационной инфраструктур, производственные площади, количество и технический уровень оборудования.

Наибольший интерес для кредиторов и инвесторов представляет анализ людских ресурсов и прежде всего управленческого аппарата. Этот раздел раскрывает заинтересованным лицам, кто персонально стоит за данным бизнесом. Многие инвесторы начинают свое знакомство с бизнес-планом именно с этого раздела, полагая, что как бы заманчивы ни были идеи, изложенные в документе, успех предприятия будет зависеть от того, кто их воплощает в жизнь.

*Менеджеры/владельцы.* В этом разделе не только поименно перечисляется весь управленческий персонал, но и объясняется, почему эти люди собрались вместе, какова мотивация их совместной деятельности.

Организационная схема управления предприятием показывает, как взаимодействуют службы, кто и чем занимается, как осуществляются координация и контроль за различными видами деятельности. Банкиры и инвесторы обращают на это особое внимание, поскольку из-за организационной неразберихи нередко терпят крах даже самые многообещающие проекты.

Изучая процесс производства, необходимо понимать, что:

- процесс производства включает больше, чем просто производство продукции;
- производство включает в себя как производство продукции (товаров), так и оказание услуг;
- процесс переработки ресурсов означает добавление ценности или преимущества к тому, что перерабатывается.

С предпринимательской точки зрения, производство:

- процесс переработки или преобразования ресурсов;
- предназначено для изготовления товаров или продуктов;
- предполагает наличие профессиональных знаний и умений;
- требует сложного сочетания решений, действий и умений;
- является основной задачей управления;
- представляет основную область для инвестиций в бизнесе;
- отвечает за большую часть подбора кадров;
- основное средство удовлетворения запросов потребителя;
- являет собой решающий фактор прибыльности и роста компании.

## Практическая ситуация № 1 «Пончик-раз, пончик-два...»

Производительность может быть измерена различными путями такими, как затраты труда, капитала, энергии, используемых материалов и т. д. В этой производственной ситуации рассматривается случай, когда ИП заключил договор с супермаркетом «Парус» на выпечку пончиков с дальнейшей реализацией в отделе хлебобулочных изделий магазина.

Для обеспечения условий договора предпринимателем заключен договор с поставщиком муки, являющейся основой изделия.

Текущие ежедневные закупки муки позволяют ему производить 50 пончиков из одного килограмма муки, процесс на подготовку и непосредственно выпечку требует 30 минут. Для 1 рабочего дня (8 ч.) предпринимателю требуется 16 килограммов муки.

Поскольку качество основного компонента важно, предприниматель считает, что закупка муки более высокого качества позволит увеличить выход продукта до 70 пончиков с одного килограмма муки. При этом затраты времени на подготовку и выпечку возрастут на 5 минут.

Предприниматель решает, как отразится данное решение на производительности (количество выпечки на 1 час труда) при условии постоянного объема закупки муки и ее неизменной стоимости? Используя существующие данные как базу, предприниматель считает:

Текущая производительность =  $((50 \text{ пончиков} * 16 \text{ кг}) / (16 \text{ кг} * 30 \text{ мин})) * 60 \text{ мин} = 100,2 \text{ пончика/час.}$

Будущая производительность =  $((70 \text{ пончиков} * 16 \text{ кг}) / (16 \text{ кг} * 35 \text{ мин})) * 60 \text{ мин} = 120 \text{ пончика/час.}$

Прирост производительности =  $120 / 100,2 = 1,189$  или 19,8% от существующего уровня.

### ***Вопросы для дискуссии по практической ситуации***

1. Что дает расчет будущей производительности?
2. Какие перспективы и риски можно отметить в данном решении для предпринимателя?

## Практическая ситуация № 2 «Эх, ухнем, еще раз...»

Предприниматель оказывает услуги по сборке мебели для клиентов мебельного магазина «Мир мебели». Его бригада в составе четырех человек занимается непосредственно сборкой корпусной мебели. Работники трудятся 8 часов в день, соответственно тратят в общей сложности 32 человеко-часа в день, собирая 12 комплектов мебели. Оценим их общую производительность:

Общая производительность =  $12 \text{ комплектов} / (4 \text{ чел.} * 8 \text{ час.}) = 0,375 \text{ комплекта/час.}$

Предприниматель предполагает, что после необходимого обучения работников производительность бригады увеличится до 0,5 комплекта в час. Какими в этом случае будут: 1) общее число комплектов мебели, собранных бригадой за один день; 2) прирост производительности?

### ***Вопросы для дискуссии по практической ситуации***

1. Что получит предприниматель по итогам проведения расчета будущей производительности?
2. Какие перспективы и риски можно отметить в данном решении для предпринимателя?

### **Практическая ситуация № 3 «Подожди Выполнять – Отменяют?»**

Вы не отнеситесь к типу людей, руководствующихся вышеуказанным принципом? Тогда пришла очередь для следующей задачи: как можно улучшить производительность собственного времени?

Для начала нужно перечислить все то, что приходится периодически делать менеджеру на предприятии, т. е. все виды работ. После этого нужно разделить все перечисленное на три основные категории.

- Категория А – необходимая деятельность, связанная с развитием и улучшением результативности.
- Категория Б – желательная деятельность, т. е. ее выполнять необходимо.
- Категория В – нежелательная деятельность, которая очень мало влияет на результаты работы.

После того как список составлен, необходимо оценить работы, используя подход ПВО. Он состоит из трех основ: (П) передавать, (В) выполнять и (О) отменять.

Для повышения производительности собственного времени следует составить план его, использования и выполнять его следуя принципам ПВО: выполнять виды работ категории А тщательно, уделяя этому наибольшее время, выполнять виды работ категории Б быстро, тратя на это мало времени, отменять полностью некоторые виды деятельности В или делать их не так часто.

Также следует передавать полномочия на выполнение деятельности Б и В другим работникам (подчиненным). Помните, что хорошие руководители многое поручают выполнять другим, а плохие – стараются все делать сами.

В целом, чтобы оценить эффективность метода ПВО, следует задать вопрос: «Пострадал бы бизнес, если бы это вообще никто не делал?».

### ***Вопросы по ситуации:***

1. Подумайте, насколько данный принцип отражён в вашей работе и в целом на вашем предприятии?
2. Что получают руководители, делегируя полномочия, и работники, их принимая?
3. Составьте план повышения производительности собственного времени исходя из своего сегодняшнего статуса.

# План маркетинга

Значение плана маркетинга трудно переоценить. Иметь такой план нужно не только новым, но и существующим предприятиям. План должен дать ответ на три вопроса: Где вы находитесь? Куда стремитесь попасть? Как туда добраться? Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо знать об основных элементах маркетинга. Они тесно взаимосвязаны и включают:

- 1) разработку программы работ, услуг, продажи товаров;
  - 2) обоснование цен на продукцию (работы, услуги);
  - 3) методы распространения продукции (каналы сбыта);
  - 4) стимулирование сбыта продукции, рекламную деятельность.
- Система маркетинга представлена на схеме (рис. 3).

**Задачи маркетинга** – выявить и учитывать в производственной деятельности основные факторы (внешние и внутренние), способствующие успешному завоеванию рынка, обеспечивающие стабильное положение предприятия (рис. 4).

Под внешними факторами понимаются условия, которые предприниматель не может изменить, но должен учитывать, так как они влияют на состояние бизнеса. К ним относятся: спрос на продукцию, законодательство, конкуренты, предложение и пр.

Внутренние факторы, как правило, поддаются контролю со стороны предпринимателя, важнейшие из них: финансовые возможности предприятия, кадры, выбор поставщиков, цели и задачи, исходя из которых строится политика маркетинга.

# Схема системы маркетинга



Чтобы разработать качественный план маркетинга, следует собрать информацию и выполнить анализ изменений спроса на продукцию (работы, услуги), изменений в структуре рынка, в поведении конкурентов и др.



Примерный перечень вопросов, по которым целесообразно иметь информацию:

*О потребителе продукции (работ, услуг)*

- Кто является потребителем (заказчиком), его финансовые возможности.
- Каким аналогичным предприятиям потребитель (заказчик) отдает предпочтение и почему?
- Каковы тенденции изменения цен на аналогичную продукцию
- (работы, услуги)? С чем они связаны?
- По каким каналам потребитель получает продукцию, как функционируют эти каналы?
- Как рекламируется продукция (работы, услуги)?
- Как относятся потребители (заказчики) к продукции конкурентов?

## *О конкурентах*

- Кто они, где расположены, в чем их сильные и слабые стороны?
- Какими приемами маркетинга пользуются конкуренты? Какие цели ставит перед собой предприятие на год вперед, на пять лет вперед?
- В чем заключаются сильные и слабые стороны проекта производства продукции (работы, услуг) предприятия?
- Каковы производственные возможности предприятия?
- Источниками информации о рынке могут служить собственные отчетные документы, а также поставщики, потребители, конкуренты и др.



# Две стадии развития организационной структуры (на примере промпредприятия)

Стадия I



Стадия II



План маркетинга посвящен созданию эффективного рынка товара.

В нем указывают:

- 1) схему распределения товаров;
- 2) процесс ценообразования;
- 3) вид рекламы;
- 4) размер затрат на рекламу;
- 5) методы стимулирования продаж;
- 6) способ организации сервисного обслуживания;
- 7) размер затрат на сервис;
- 8) способ формирования общественного мнения о предприятии (как оно будет добиваться хорошей репутации);
- 9) способ достижения постоянного роста объема продаж:
  - за счет расширения районов сбыта;
  - продажи новых товаров.



Маркетинговый план требует тщательного изучения и анализа. Его можно разделить на два подраздела: анализ рынка и стратегию маркетинга.

*Анализ рынка* описывает существующий рынок, на котором планируют активизировать бизнес.

Ключевыми пунктами для выбора сегментов рынка для изделий и услуг являются: отличительные особенности продукции; образ жизни клиентов, на которых ориентируется организация; географическое месторасположение; сезонность.

В этом подразделе даются ответы на вопросы: сколько конкурентов существует вместе с организацией на рынке; как распределяется рынок между его основными участниками; быстро ли растет рынок; каковы основные тенденции относительно изменений в распределении рынка?



Из анализа рынка необходимо оценить тенденции и связанные с этим возможности. При описании сильных сторон организации необходимо уделить маркетингу не меньше внимания, чем самой продукции, а может быть, и больше.

Необходимо перечислить несколько основных преимуществ перед конкурентами в следующих областях:

- 1) реальные рабочие и эксплуатационные характеристики;
- 2) уровень качества и надежности;
- 3) эффективность производства;
- 4) дистрибьюторские проблемы;
- 5) ценовые вопросы;
- 6) восприятие обществом, или репутация;
- 7) деловые связи или рекомендательные документы.

*Маркетинговая стратегия* позволяет планировать и реализовать кампанию по продвижению продукции или комплекса услуг на рынок, которая будет активизировать продажи. Эта стратегия должна усиливать, продвигать и поддерживать преимущества, отличительные характеристики и выигрышные стороны продукции предприятия. Предприятие сможет проанализировать свою деловую активность, определить сильные стороны. Стратегия, которую выберет предприятие, будет зависеть от плана, нацеленного на то, как защититься от противника. Стратегия предприятия должна быть нацелена на захват доли рынка в кратчайшие сроки. Решающим фактором является то, как будут воспринимать клиенты предприятие и его продукцию по сравнению с продукцией конкурента.

В этом подразделе необходимо описать то, как предприятие будет сообщать о продукции и комплексе услуг, на каком уровне - местном, национальном или международном – будет продаваться продукция. Будет ли оно использовать радио, телевидение. Следует определить, стоит ли проводить семинары или принимать участие в торговых выставках. Также предприятие может использовать маркетинг с помощью средств телекоммуникаций или внешних торговых представителей, воспользоваться услугами агентства по связям с общественностью. Часто для рекламы рассылают брошюры и рекламные листки. Возможны и другие творческие способы для продвижения продукции.

Также необходимо уделить большое внимание нескольким вопросам.

1. Соответствует ли выбранная стратегия оценке рынка и возможностям предприятия?
2. Определило ли предприятие намеченный рынок в виде узкого сектора или продукция предназначена для емкого рынка?
3. Основана ли стратегия на фактах или предположениях?
4. Честно ли и откровенно предприятие оценивает своих конкурентов?
5. Достаточен ли ожидаемый возврат инвестиций для оправданного риска?
6. Достаточно ли тщательно рассмотрены другие стратегии, используемые конкурентами?
7. Законна ли стратегия с юридической точки зрения?

Следует тщательно рассмотреть следующие идеи и стратегии и реализовать каждую из них в своем плане:

1) маркетинговые стратегии, на выполнении которых будут сконцентрированы усилия работников предприятия;

2) причины выбора именно этих стратегий: информация о них, проверка выполнимости, отслеживание деятельности конкурента и/или творческий взгляд на рынок изнутри;

3) ценовая политика. Установление цен на продукцию или комплекс услуг является важным решением, основанным на их приемлемости для покупателя. Изначально необходимо анализировать клиентов и отслеживать деятельность конкурента, а также ценовую политику, приемлемость цен для потребителя и т. д.;

4) график работы;

5) маркетинговый бюджет;

6) политика в отношении гарантий;

7) презентация и упаковка;

8) профессиональные ресурсы, необходимые для выполнения плана;

9) контроль реакции рынка на маркетинговую кампанию;

10) сравнение разных подходов;

11) реклама и стимулы продаж;

12) средства информации, которые будут использоваться для стимулирования интереса к предприятию, и связанные с этим затраты.



Также в этом разделе необходимо определить маркетинговые задачи, для чего выделяют четыре главные цели.

1. Повышение информированности о торговой марке предприятия.

2. Создание ощущения превосходства качества товаров у сотрудников, занимающихся продажами.

3. Улучшение морального состояния сотрудников, непосредственно занимающихся торговлей.

4. Повышение объема продаж на некоторый процент в течение определенного периода времени.

# Ценовая политика

**Ценовая политика фирмы** — важнейшая часть ее общей хозяйственной политики, обеспечивающая адаптацию фирмы к меняющимся экономическим условиям.

Отечественные фирмы стоят перед решением следующих важнейших вопросов в области ценообразования:

- освоение и эффективное использование новых моделей рынков и ценовой политики фирмы, обобщающих современную практику и объясняющих мотивы поведения рыночных контрагентов;
- учет влияния на цены всех возможных последствий процесса интернационализации рынков, имеющего место в Европе и активно проникающего на экономическое пространство Российской Федерации и ближнего зарубежья;
- обеспечение гибкого подхода к процессу ценообразования в зависимости от изменения фаз развития рынка и характера продаваемого продукта;
- разработка эффективной ценовой стратегии и выбор наиболее целесообразных методов ценообразования в зависимости от целей, избранных фирмой, и реальных рыночных условий;
- разработка ценовой тактики с учетом постоянно меняющейся экономической конъюнктуры.

Ценовая политика фирмы включает систему ценовых рыночных стратегий.

**Ценовые стратегии** — обоснованный выбор цены (или перечня цен) из нескольких вариантов, направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы в планируемом периоде. Ценовая стратегия фирмы является важнейшей частью маркетинговой политики. Роль и место ценообразования фирмы в системе маркетинга представлены на рис.



**Ценовой стратегический выбор** — выбор стратегий ценообразования, основанный на оценке приоритетов деятельности фирмы.



**Стратегии дифференцированного ценообразования** — стратегии, основанные на учете неоднородности категорий покупателей и возможности продажи одного и того же товара по нескольким ценам.

**Ценовая стратегия скидки на втором рынке** основана на особенностях переменных и постоянных затрат по сделке.

**Пример.** Фирма продает 100 единиц товара по 20 тыс. руб. каждая. Переменные затраты составляют 7 тыс. руб. на единицу товара, а постоянные — 1 млн руб. при производстве 200 единиц. Фирма получает предложение о продаже товара на новом рынке. При этом она планирует сохранить в полном объеме продажу товара на первом рынке, а имеющиеся мощности позволяют увеличить производство до 200 единиц товара.

Какую минимальную приемлемую цену может установить фирма?



Минимальная приемлемая цена для второго рынка будет любой, выше 7 тыс. руб., так как любая цена, превышающая переменные затраты, принесет выгоду. Первый рынок обеспечивает внешнюю экономию для второго рынка за счет включения постоянных затрат в свою цену. В результате у фирмы появляется возможность реализовать данный товар на втором рынке по более низкой цене, чем цена первого рынка.

Оптимальная цена для нового рынка должна определяться сложившимися на нем условиями спроса и конкуренции.

**Ценовая стратегия периодической скидки** базируется на особенностях спроса различных категорий покупателей.

Стратегия периодической скидки широко применяется при временных снижениях цен на товары вне сезона, расценок на билеты на дневные представления, при ценовых скидках в период недогрузки мощностей. Основной принцип стратегии: характер снижения цен можно прогнозировать во времени, и он известен покупателям.

**Пример.** Фирма может воспользоваться одним из двух вариантов реализации своей продукции: по цене 70 тыс. руб. за единицу фирма может продать 20 единиц, а при цене 60 тыс. руб. за единицу она способна увеличить объем продаж до 40 единиц. Значит, чем ниже цена, тем больше объем продаж.

На рынке есть 40 покупателей, заинтересованных в продукции фирмы. Половина покупателей желает приобретать продукцию только в начале каждого периода, даже если придется уплатить по 70 тыс. руб. за единицу. Другая половина чувствительна к уровню цены и готова купить продукцию в любое время, но не дороже 50 тыс. руб. за единицу.

По какой цене фирма должна продавать свою продукцию?

Может показаться, что фирма неспособна прибыльно продавать свою продукцию на рынке, поскольку цены фирмы превысят возможности отдельных групп покупателей. Однако фирма может с выгодой продавать свою продукцию, если она использует неоднородность спроса покупателей, применяя стратегию периодической скидки.

При выборе первого варианта цена 70 тыс. руб. полностью удовлетворяет спрос нечувствительных к цене покупателей, но отсекает другую половину рынка — покупателей, чувствительных к цене. Общий объем продаж при этом составит 1,4 млн. руб. ( $70 \text{ тыс. руб.} \cdot 20$ ).

Наилучшим для фирмы будет второй вариант. Она должна выпускать по 40 единиц за период при затратах 40 тыс. руб. на единицу, устанавливая цену на уровне 70 тыс. руб. за единицу в начале каждого периода, систематически снижая ее к концу периода до 50 тыс. руб. за единицу.

Таким образом, фирма сможет продавать продукцию чувствительным к цене покупателям в начале периода, а остальным — в конце. Отметим, что реализация товара будет осуществляться в среднем по 60 тыс. руб. за единицу продукции.



Данная стратегия широко применяется при временных и периодических снижениях цен на модные товары вне сезона, внесезонных туристических тарифов, цен на билеты на дневные представления (спектакли), на напитки в течение дня, а также при установлении цен на коммунальные услуги во время пиковой нагрузки. Аналогично этот принцип применяется при снижении цен на устаревшие модели, приоритетном установлении цен на дефицитные товары и в стратегии «снятия сливок», т. е. установлении высокой цены на новый усовершенствованный товар в расчете на потребителей, готовых купить по этой цене. Основной принцип стратегии: характер снижения цен можно прогнозировать во времени и он известен покупателям.

**Ценовая стратегия случайной скидки (случайного снижения цен)** опирается на поисковые затраты, мотивирующие случайную скидку.

**Пример.** Минимальная цена продаж у фирмы 50 тыс. руб. за единицу товара. Распределение цен на один и тот же товар составляет от 50 до 70 тыс. руб., так как существует несколько фирм с разной структурой затрат; 70 тыс. руб. — это максимум того, что заплатят за товар покупатели. На поиск товара с самой низкой ценой (50 тыс. руб.) требуется затратить один час. Если покупатель ничего не ищет, а покупает у первого продавца, он может, если повезет, найти товар по 50 тыс. руб., если не повезет, то он приобретет его по 70 тыс. руб. Предположим, что возможные издержки времени покупатель оценивает от 0 до 20 тыс. руб. в час.

Какая стратегия будет лучшей для покупателя, а какая — лучшей для продавца?



Предположим, что распределение цен таково, что средний покупатель, не занимающийся поиском и не информированный о ценах, платит за товар 60 тыс. руб. Покупатель, занимающийся поиском, экономит в среднем 10 тыс. руб. (60 тыс. руб. — 50 тыс. руб.).

Таким образом, приобретать товар должны только те покупатели, которые оценивают свои издержки времени менее 10 тыс. руб.

Допустим, одни покупатели ищут товар, а другие приобретают его по принципу случайности.

Какую стратегию должна выбрать фирма, минимальная цена продаж для которой составляет 50 тыс. руб.?

Фирма должна использовать стратегию снижения цен по принципу случайности, т. е. установление высокой цены (70 тыс. руб.) и регулярное ее снижение (до 50 тыс. руб.). Важен характер скидки. Для неинформированных покупателей скидки должны быть случайны и нечасты. Тогда они не смогут угадать цену во второй раз и будут приобретать товар случайным образом, обычно платя высокую цену. Информированные покупатели, напротив, подождут, пока смогут приобрести товар по более низкой цене.

Следовательно, фирма пытается одновременно максимизировать число покупателей, информированных о ее низкой цене и неинформированных, покупающих скорее по высокой, чем по низкой цене. Поэтому данная стратегия называется еще продажей по переменным ценам.

Основное условие применения ценовой стратегии случайных скидок — неоднородность поисковых затрат покупателей. Покупатели знают о существовании диапазона цен. Тем не менее для лиц с высоким доходом поиск самой низкой цены не оправдывает затрат времени. Для остальных — наоборот.



**Стратегия ценовой дискриминации** — это стратегия, согласно которой фирма предлагает в одно и то же время один и тот же товар (услугу) по разным ценам разным категориям покупателей. Поэтому речь и идет о ценовой дискриминации.

**Примером** ценовой стратегии дискриминации является продажа стандартного программного обеспечения бюджетным и коммерческим организациям по значительно различающимся ценам; существенное варьирование уровня цен на одни и те же услуги в зависимости от уровня доходов клиентов.

Главное условие успешного применения данной стратегии: покупатели (клиенты) не должны иметь возможности перемещения из одного ценового канала в другой.



**Стратегии конкурентного ценообразования** — это стратегии, которые строятся на учете в ценах конкурентоспособности фирмы

Основными разновидностями стратегий конкурентного ценообразования принято считать следующие:

**Ценовая стратегия проникновения на рынок** — стратегия, основанная на использовании экономии за счет роста масштабов производства.

Стратегия проникновения на рынок используется для внедрения новых товаров на рынок и усиления прежних позиций.

**Пример.** Фирма периодически снижает цены. Минимальная цена продаж при производстве 40 единиц продукции равна 50 тыс. руб. за единицу. Конкуренты с такой же структурой затрат могут свободно выйти на рынок.

Какую цену должна установить фирма при таких условиях? Чтобы остаться на рынке, фирме придется продавать товар по 30 тыс. руб. всем покупателям. Это возможно при увеличении масштабов производства и соответствующем снижении средних общих затрат на единицу продукции.

Данная ценовая стратегия используется для внедрения новых товаров на рынок и усиления прежних позиций. Примерами являются рост числа магазинов, торгующих по сниженным ценам, и объединение производителей для вытеснения спекулянтов с рынка путем снижения цен. Разновидность ценовой стратегии проникновения на рынок — лимитное ценообразование, при котором фирма хотя и устанавливает цены выше затрат, но на достаточно низком уровне, чтобы препятствовать проникновению на рынок новых фирм.

**Ценовая стратегия по кривой освоения** - стратегия, базирующаяся на преимуществах приобретенного опыта и относительно низких затратах по сравнению с конкурентами.

При реализации ценовой стратегии по кривой освоения покупатели, приобретающие товар в начале делового цикла, получают внешнюю экономию по сравнению с последними покупателями, так как первые приобретают товар по цене более низкой, чем готовы были заплатить.

**Пример.** Существует конкурентный рынок, затраты на котором тесно связаны со степенью освоения производства. Фирмы А, В, С и D выпускают одинаковую продукцию по 200 единиц за период каждая, но у фирмы А больше опыта, а средние затраты на единицу минимальны и равны 2 тыс. руб. Цена в настоящий момент составляет 4 тыс. руб. за единицу продукции. Потребители чувствительны к уровню цены и немедленно реагируют на ее изменение.

Какую ценовую стратегию стоит предпочесть фирме А?



Отметим, что фирма А получает больше дохода, чем другие. Неплохой стратегией для этой фирмы было бы установление агрессивных цен, даже на уровне 2 тыс. руб. за единицу продукции. У этой стратегии есть два преимущества. Во-первых, она разорительна для фирм В, С и D, которым, возможно, придется покинуть рынок. Тогда у фирмы А будет меньше конкурентов. Во-вторых, фирма А сможет выиграть от захвата части рынка других фирм и быстрее приобрести свой рынок. Увеличение объема продаж приведет к снижению затрат на единицу продукции. Кроме того, низкая цена будет стимулировать большее число покупателей, давая возможность фирме А использовать экономию на росте масштабов производства. В результате общий размер выручки и прибыли возрастет.

Другим фирмам, если только нет иных преимуществ перед конкурентами, вряд ли целесообразно начинать ценовую войну, находясь в невыгодном положении относительно затрат фирмы А.



При реализации ценовой стратегии по кривой освоения покупатели, приобретающие товар в начале делового цикла, получают внешнюю экономию по сравнению с последующими покупателями, так как первые приобретают товар по цене более низкой, чем готовы были заплатить.

Необходимыми условиями для принятия данной стратегии являются сильное влияние опыта фирм и чувствительность покупателей к уровню цены. Обычно такие условия возникают на начальной стадии развития производства товаров длительного пользования не первой необходимости, когда достаточно большое число конкурентов пытается обеспечить себе сильное положение в долгосрочном периоде.

**Вопрос:**

В чём состоит различие источников экономии при проведении стратегий проникновения на рынок и по кривой освоения?



**Ценовая стратегия  
сигналирования ценами —**  
стратегия, которая строится на  
использовании фирмой доверия  
покупателя к ценовому механизму,  
созданному конкурирующими фирмами.  
Сигналирование ценами чаще всего  
применяется, когда рассчитывают на  
новых или неопытных покупателей, не  
осведомленных о конкурентных товарах,  
но считающих качество последней  
важной составляющей.



**Пример.** Фирмы могут производить товары двух уровней качества при условии, что минимальная цена продаж для товара низкого качества составляет 20 тыс. руб., высокого — 40 тыс. руб. за единицу. Во избежание конфликта престижа каждая фирма выбирает производство товара только одного уровня качества и может продавать его по любой цене: 20 или 40 тыс. руб. за единицу. Но некоторые фирмы продают высококачественный товар по 40 тыс. руб., а низкокачественный — по 20 тыс. руб. за единицу.

Покупатели с легкостью найдут самую низкую цену, позвонив по телефону или просмотрев прейскурант. Обычно они предпочитают более высокое качество, но для определения дифференциации качества и цен потребуется затратить 1 час. Пусть покупатели различаются в отношении оценки полезности своего времени так же, как и в примере со случайной скидкой. Какую стратегию покупок предпочтут покупатели и какова будет стратегия ценообразования для фирм?



Фирмы могут выбрать один из трех возможных вариантов установления цены (но ни одна фирма не станет продавать высококачественный товар менее чем по 40 тыс. руб.). Во-первых, они могут производить низкокачественный товар и продавать его по 20 тыс. руб. Во-вторых, производить высококачественный товар и продавать его по 40 тыс. руб. В-третьих, они могут продавать низкокачественный товар по 40 тыс. руб., предполагая, что некоторые покупатели не определяют точно качество. Такая стратегия называется сигнализированием ценами.

Покупатели также могут выбрать одну из трех стратегий. Те, кто низко оценивает полезность своего времени, могут изучить качество и купить высококачественный товар по цене 40 тыс. руб. Покупатели, высоко оценивающие затраты времени, могут купить товар по низкой цене или же купить дорогой товар, надеясь на его высокое качество.

## **Для использования цены как показателя качества необходимо соблюдение трех условий:**

- для покупателей информация о ценах должна быть более доступной, чем информация о качестве;
- желание получить товар высокого качества должно быть достаточным для того, чтобы рисковать, покупая дорогой товар без уверенности в его высоком качестве;
- необходимо значительное число информированных покупателей, которые могут определить качество и будут платить высокую цену только за высокое качество.

Вариант стратегии сигнализирования ценами — ценообразование сравнения. Например, фирма помещает дорогую модель товара рядом с еще более дорогим вариантом, так что неинформированному покупателю кажется заманчивым рискнуть и купить первую.

**Ценовая географическая стратегия** относится к конкурентному ценообразованию. В качестве примера можно привести следующий:

**Пример.** Существует два смежных рынка X и Y. На каждом по 20 покупателей. Все покупатели согласны приобрести продаваемый товар по 60 тыс. руб. за единицу. Для того чтобы купить его на соседнем рынке, понадобится истратить на транспортные расходы не менее 20 тыс. руб.

Перед фирмой, действующей на рынке X, стоит следующая проблема: конкурентный выход на рынок свободен, минимальная цена продаж фирмы составляет 50 тыс. руб. за единицу при 20 единицах и 30 тыс. руб. за единицу при 40 единицах, дополнительные затраты по перевозке товара на соседний рынок — 10 тыс. руб. На рынке Y затраты на производство выше.

Какую стратегию ценообразования должна выбрать фирма?

Фирма должна производить 40 единиц товара и продавать его на обоих рынках по минимальной цене 40 тыс. руб. за единицу [ $30 \text{ тыс. руб.} + (20 \text{ тыс. руб.} \cdot 20 \text{ ед.} : 40 \text{ ед.})$ ]. Чтобы предотвратить конкурентное вторжение, фирме необходимо установить среднюю продажную цену на обоих рынках 40 тыс. руб. Тем не менее в зависимости от конкурентного положения на рынке Y у фирмы есть несколько вариантов установления цены на товар на обоих рынках.

Если конкурентная цена на рынке Y превышает 50 тыс. руб., то фирма может продавать товар по 30 тыс. руб. на рынке X и по 50 тыс. руб. на рынке Y, что будет отражать транспортные расходы в 20 тыс. руб. Поскольку средняя цена будет соответствовать минимальной, она защитит от проникновения конкурентов на рынок. Эта стратегия в зарубежной практике называется «FOB» (аналог — франко-станция отправления).

Если конкурентная цена на рынке немного превышает 40 тыс. руб., фирма сможет продавать товар по 40 тыс. руб. за единицу на обоих рынках и достичь того же эффекта. Такая цена получена добавлением к приемлемой для производителя цене в 30 тыс. руб. за единицу (при выпуске 40 единиц) средней величины транспортных расходов в размере 10 тыс. руб. ( $20 \text{ тыс. руб.} \cdot 20 \text{ ед.} : 40 \text{ ед.}$ ). Эта стратегия называется «единая цена назначения» (аналог — франко-станция назначения).



**Стратегии ассортиментного ценообразования** — стратегии, применяющиеся, когда фирма имеет набор аналогичных, сопряженных или взаимозаменяемых товаров.

В рамках **стратегий ассортиментного ценообразования** принято выделять следующие:

**Ценовая стратегия «набор»** — стратегия, используемая в условиях неравномерности спроса на взаимозаменяемые товары.

Стратегия «набор» стимулирует рост объема продаж, так как набор предлагается по цене, которая ниже суммы цен элементов этого набора.

**Пример.** Фирма распространяет два фильма (фильм 1 и фильм 2) на рынке, где сложился на них определенный спрос со стороны двух кинотеатров — А и Б.

Максимальные цены, которые уплатят кинотеатры:

	Кинотеатр А	Кинотеатр Б
Фильм 1	16 тыс. руб.	12 тыс. руб.
Фильм 2	14 тыс. руб.	25 тыс. руб.

Какая стратегия будет лучшей для распространителя, если предположить, что он не может применять ценовую дискриминацию или использовать контракты с нагрузкой (заставить кинотеатр купить оба фильма)?

Наилучшее решение для распространителя — установить цену на первый фильм 16 тыс. руб., на второй — 14 тыс. руб., предложив оба за 30 тыс. руб., что принесет доход 60 тыс. руб. Кинотеатр Б возьмет два фильма не дороже, чем за 37 тыс. руб., кинотеатр А — за 30 тыс. руб. Таким образом, оба кинотеатра примут набор за 30 тыс. руб., что принесет распространителю максимальный доход.

**Ценовая стратегия «комплект»** основана на разной оценке покупателями одного или нескольких товаров фирмы.

В рамках стратегии «комплект» при определении минимальной цены товара необходимо принимать во внимание возможный процент снижения будущих доходов и риск того, что покупатели не приобретут дополнительные товары.

**Пример.** Фирма производит товар длительного пользования, минимальная цена продаж которого равна 100 тыс. руб. за единицу, а срок пользования — 3 года. Для нормальной работы в течение этого времени потребуются дополнительные товары по цене 500 руб. в месяц за единицу. Однако все покупатели готовы заплатить не более

50 тыс. руб. за основной товар, но приобретут дополнительные товары по цене 2 тыс. руб. за единицу при условии, что их не нужно будет покупать чаще, чем один раз в месяц. Предположим, что все покупатели будут приобретать дополнительные товары регулярно, а процент снижения будущих доходов фирмы равен нулю.

Какую ценовую стратегию стоит принять фирме?

При данных предположениях фирму вполне устроит продажа базового товара по 50 тыс. руб., а дополнительных — по 2 тыс. руб. Общий дополнительный доход за время функционирования товара составит 54 тыс. руб. (3 года · 12 месяцев · 1,5 тыс. руб.), что компенсирует потери при продаже базового продукта.

На самом деле при определении минимальной цены товара необходимо принять во внимание возможный процент снижения будущих доходов и риск того, что покупатели не приобретут дополнительные товары. Фирма также должна иметь в виду возможную выгоду от применения этой стратегии. Так, потребители могут более интенсивно использовать приобретенный товар и попытаются оправдать вложение средств, покупая большее количество дополнительных изделий, чем это первоначально ожидалось фирмой (эффект невозвратных издержек), или же они могут использовать базовый товар дольше, чем предполагалось. Эта возможность как раз и объясняет, почему данная стратегия называется установлением цен с «приманкой».

**Ценовая стратегия «выше номинала»** применяется фирмой, когда она сталкивается с неравномерностью спроса на заменяемые товары и когда она может получить дополнительную прибыль за счет роста масштабов производства.

**Пример.** Выход на рынок у фирмы не ограничен, а средняя минимальная цена продаж составляет 60 тыс. руб. за единицу для 20 единиц и 30 тыс. руб. за единицу для 40 единиц. Для производства и поставки на рынок улучшенной модели товара дополнительно потребуются 10 тыс. руб. В товаре заинтересованы 40 покупателей. Половина покупателей чувствительна к уровню цены и желает получить товар лучшего качества, даже если придется платить по 60 тыс. руб. за единицу. Другая половина чувствительна к цене и хочет приобрести базовую модель, но не дороже 25 тыс. руб. за единицу.

Какую модель товара и по какой цене фирме следует продавать?

Проблема может быть решена посредством применения цен выше номинала с учетом неоднородности покупательского спроса. Фирма должна производить 40 единиц, половину из которых составят изделия лучшей модели, минимальная цена которой 42,5 тыс. руб. Базовую модель она должна продавать по 25 тыс. руб., а улучшенную — по 60, т. е. средняя цена составит 42,5 тыс. руб. за единицу. Это будет для фирмы прибыльным и предотвратит конкуренцию. Фирма получит прибыль от дорогостоящей модели и убыток от дешевой. Используя общую экономию от увеличения масштаба производства и неоднородность спроса, она может с выгодой производить и продавать товар.



**Ценовая стратегия «имидж»** - стратегия, используемая, когда покупатели ориентируются на качество с учетом цен на взаимозаменяемые товары.

При использовании стратегии «имидж» фирма предоставляет на рынок идентичные варианты уже имеющейся модели товара под другим названием (артикулом) по более высокой цене.

Это делается для того, чтобы сигнализировать о качестве. Такая стратегия представляет собой нечто среднее между сигнализированием ценами и установлением цен выше номинала, так как характеристика потребностей сходна с аналогичной характеристикой сигнализирования ценами, а аспекты затрат такие же, как при стратегии цен выше номинала.

Таким образом, фирма использует дорогостоящую модель, чтобы сигнализировать неинформированным покупателям о качестве, направляя получаемую прибыль на субсидирование производства дешевых моделей.



Ценовая стратегия «имидж» отличается от стратегии сигнализирования ценами тем, что цены неоднородны по разным частям ассортимента одной фирмы. Отличие же от стратегии цен выше номинала состоит в том, что изменения в моделях не реальны, а лишь воображаемы. Эта стратегия объясняет колебания в ценах на альтернативные виды косметики, мыла, вин и одежды, различающиеся только фирменными знаками.

Примером ценовой стратегии «имидж» отчасти служит продажа экологически чистых продуктов («зеленые значки»). Анализ показывает, что в этом случае при соответствующем рекламировании растут цены на единицу потребительского параметра, т. е. цены повышаются в большей мере, чем улучшается качество.

## Задание: Краткий маркетинговый план

P4\W5	Что?	Зачем?	Когда?	Как?	Сколько?	Кто?
<b>Продукт</b>	Что за продукт/услуга?	Какие потребности и он удовлетворяет?	Когда должен выйти на рынок?	Как продукт удовлетворит эти потребности?	Цена, объем продаж и т.п.	Какие группы покупателей это купят?
<b>Цена</b>	В какую цену вы будете продавать?	Почему цена именно такая?	Сколько эта цена будет актуальна?	Как цена будет изменяться со временем?	Какой будет объем продаж и маржа?	Будут ли разные цены для разных групп покупателей?
<b>Место</b>	Какие каналы распространения?	Почему выбраны эти каналы распространения?	Как наше присутствие будет меняться в течение жизненного цикла нашего продукта?	Как вы создадите или войдете в эти каналы распространения?	Какова стоимость и отдача каждого канала?	Как разные группы покупателей будут использовать разные каналы?
<b>Продвижение</b>	Какие виды продвижения будут использованы?	Почему выбраны эти способы?	Временные рамки: как наше присутствие будет меняться в течение ЖЦ нашего продукта?	Как и на чем будет строиться маркетинг. коммуникация?	Какова стоимость и отдача каждого вида рекламы?	Разная реклама для разных групп?