



# Денис Александрович Шевчук Бизнес-планирование: как составить бизнес-план

*Издательский текст*

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=178949](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=178949)

*Бизнес-планирование: как составить бизнес-план (для кредита, инвесторов и других целей): ; М.;*

*2008*

*ISBN*

## **Аннотация**

В основе любого успешного предприятия лежит правильно составленный и просчитанный бизнес-план. От того, насколько грамотно вы его подготовите, может зависеть судьба крупных инвестиций или контракта.

Книга, которую вы держите в руках, послужит любому предпринимателю незаменимым пособием, которое поддержит его своими рекомендациями и указаниями на всех стадиях создания и развития своего бизнеса. Из нее вы узнаете о самых современных способах разработки, оформления и презентации бизнес-плана, методах расчета основных его показателей и о многом другом.

## Содержание

Бизнес-план: подготовка, состав, структура и объем	4
Внутренняя и внешняя среда бизнеса	10
Анализ рынка. Рыночные стратегии	13
Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг	17
Продвижение товара на рынок	22
Конец ознакомительного фрагмента.	29

# **Денис Александрович Шевчук**

## **Бизнес-планирование: как составить бизнес-план (для кредита, инвесторов и других целей)**

### **Бизнес-план: подготовка, состав, структура и объем**

В процессе его изучения раздела Вы узнаете:

- для чего нужен бизнес-план;
- как оформить бизнес-план;
- из каких разделов состоит бизнес-план.

#### **1.1. Значение и задачи бизнес-плана**

Прежде, чем начать любое новое дело, Вы должны продумать свою стратегию, соизмерить энтузиазм с имеющимися у Вас ресурсами и возможными угрозами со стороны «внешнего мира», что позволит избежать в будущем многих ошибок. В этом Вам поможет бизнес-план. Но только когда бизнес-план станет неотъемлемой частью Вас, а, значит, будет составлен с большой ответственностью, он принесет максимальную пользу своему владельцу. И только тогда Вы сможете привлечь желаемого инвестора, а вместе с ним и требуемые финансовые вложения (Шевчук Д.А. Как составить бизнес-план: первый шаг к своему бизнесу. – М.: АСТ: Астрель, 2008).

Вы можете достигнуть существенных преимуществ, если начнете с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его разработки Вы будете рассматривать многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны в бизнес-плане, предназначенном для внешнего пользования, и, прежде всего, для инвесторов. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы «почувствовать» серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении. Например, может выясниться, что не был проработан вопрос о том, действительно ли нужен инвестор или лучше сконцентрироваться на увеличении производительности (см. подробнее Шевчук Д.А. Организация и финансирование инвестиций: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006).

Когда, в конечном счете, Вы поймете, что могли бы выжить и преуспеть и без того, чтобы отдавать часть доходов инвестору, Вы будете чувствовать себя обманутым и эксплуатируемым, а инвестор, в свою очередь, не будет понимать сущности возникшей проблемы.

Стратегия и все варианты развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение финансовых средств окажется оправданным, тогда и инвестор, и фирма будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес-плана – в интересах обеих сторон (Шевчук Д.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие – Ростов-на-дону: Феникс, 2006).

Непростительная ошибка в бизнесе – обман самого себя. Бизнес-план, составленный только для внешнего пользования, часто приукрашивает реальность. Вера в собственную пропаганду может оказаться разрушающим фактором.

Итак, назначение бизнес-плана состоит в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Бизнес-план для предприятия равносителен чертежам для строителя. Он показывает, какими методами и с помощью каких средств Вы собираетесь достичь Ваших целей. Он является Вашим пошаговым дневником в организации нового дела.

2. Бизнес-план показывает, что Вы наделены определенной инициативой, достаточно дисциплинированы, чтобы использовать свою энергию для определенного проекта, и что Вы понимаете, как достичь поставленной перед собой конечной цели, обходя или решая все встречающиеся на своем пути проблемы и трудности. Именно бизнес-план позволит претворить Ваши мечты в реальность.

3. Ознакомьте Ваших партнеров или уже имеющих сотрудников с некоторыми разделами бизнес-плана. Это поможет им увидеть в Вас не просто начальника, а своего коллегу.

4. С помощью бизнес-плана Вы сможете получить желаемые вложения капитала от потенциальных инвесторов. Ведь именно на основе Вашего бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании Вашего бизнеса.

5. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта.

6. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела.

7. Обнаружить всевозможные «подводные» камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.

8. Определить те показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

Если бизнес-план хорошо проработан, к Вам возрастет доверие и уважение не только со стороны коллег, но и со стороны вышеупомянутых ссудодателей (Денис Шевчук). Ваш бизнес-план будет первоначальным средством для «продажи» идеи о вашем предприятии и кратким изложением основных сведений о Вашем предприятии при привлечении инвесторов для участия совместно с Вами в организации Вашего нового бизнеса, связанного с риском.

Необходимо особо отметить, что бизнес-план обычно пишется на перспективу, и составлять его следует примерно на 3 года вперед, при этом для первого года основные показатели следует рассматривать в месячной разбивке, для второго – поквартально и, лишь начиная с 3-го года, следует ограничиться годовыми показателями.

К сожалению, такое планирование в условиях современной российской экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется и планирование на промежуточном времени более года будет заведомо ошибочным. Поэтому многие предприниматели ограничиваются написанием плана на год.

Итак, Ваш бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и степени его участия в нем. Бизнес-план должен быть написан просто и ясно, иметь четкую структуру. При этом объем и степень детализации разделов определяются спецификой и областью деятельности Вашей фирмы. Любая предлагаемая форма дает лишь общее представление. Любой бизнес имеет свои особенности, следовательно, не может существовать некоего «стандартного», универсального плана, приемлемого во всех случаях.

Существует один испытанный принцип составления любого бизнес-плана: ОН ВСЕГДА ДОЛЖЕН БЫТЬ КРАТКИМ.

## **Рассмотрим последовательность подготовки и составления бизнес-плана**

Рассмотрим основные правила оформления и структуру Вашего будущего бизнес-плана. Состав, структура и объем бизнес-плана определяется спецификой деятельности, размером предприятия и целью составления бизнес-плана. Поэтому чем крупнее предприятие, тем сложнее, полнее и обоснованнее будет разработка Вашего бизнес-плана. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объему, чем бизнес-план крупного производства.

### **1.3.1. Обложка (титульный лист)**

Народная мудрость гласит: по одежке встречают, а провожают по уму. Поэтому если Вы хотите сразу расположить к себе предполагаемых инвесторов, то начните с обложки.

Будет лучше, если обложка сделана на фирменной бумаге, с эмблемой и логотипом Вашей фирмы. Это придаст Вашему бизнес-плану определенную солидность.

В то же время сделайте обложку как можно проще. Укажите себя, т. е. Ваше предприятие, организацию или того, кому Вы адресуете Ваше предложение, дату представления плана.

1. Информация о Вашем предприятии:

- название предприятия;
- юридический адрес предприятия;
- номера телефонов и телефаксов (если таковые имеются);
- e-mail;
- Ф.И.О. лица, с которым можно контактировать по данному вопросу.

2. Деловая часть: описание целей, потенциальных возможностей и перспектив.

3. Размер необходимых инвестиций – текущие и ожидаемые потребности.

4. Если возможно, укажите Ваших поручителей.

### **1.3.2. Оформление**

При оформлении не заполняйте страницы большими объемами текста, таблиц и графики, иначе это оттолкнет Вашего читателя (например, потенциального инвестора). Поэтому распечатывайте бизнес-план только с одной стороны листа либо через 1,5 интервал, либо небольшими абзацами через 1 интервал, пропуская между ними 1,5–2 интервала.

Основной текст лучше сделать 12–14 размера шрифта Times New Roman или Arial. Заголовки выделите или подчеркните. Распечатывайте бизнес-план на струйном или лазерном принтере (матричные принтеры непопулярны уже несколько лет) – это придаст Вашему бизнес-плану более солидный и респектабельный вид.

Лучше оформить бизнес-план либо в твердый переплет, либо в специальную папку с пружинками и прозрачной обложкой.

В содержании бизнес-плана необходимо перечислить все пункты Вашего бизнес-плана с указанием страниц по тексту.

### 1.3.3. Содержание (структура) бизнес-плана

Что же должно входить в содержание Вашего бизнес-плана? Не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. Обычно в нем предусматриваются разделы, в которых раскрываются основная идея и цели бизнеса, характеризуется специфика продукта предприятия, дается оценка рынка и устанавливается стратегия поведения на определенных рыночных сегментах, определяется организационная и производственная структура, формируется финансовый аспект дела, включая стратегию финансирования и предложения по инвестициям, описываются перспективы роста предприятия.

Кратко перечислим и раскроем основные пункты бизнес-плана:

#### 1. Деловое резюме

После титульного листа и содержания Вашего бизнес-плана следует резюме. При написании ему следует уделить особое внимание. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над самим бизнес-планом, но при этом обычно помещается в начале – между второй и пятой страницами бизнес-плана.

Резюме – это часть бизнес-плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определенном смысле представляет собой «визитную карточку» Вашего дела. По сути, это единственная часть бизнес-плана, которую Ваши инвесторы будут читать наиболее внимательно. Поэтому Вам следует убедиться, что резюме можно прочесть за несколько минут.

В резюме Вы должны в нескольких пунктах раскрыть бизнес-план в сжатой форме, при этом обязательно отметив:

- Основные задачи бизнес-плана;
- Привлекательность вашего бизнеса;
- Ваши перспективные оценки будущих прибылей и объемов продаж;
- Процедуры возврата займов и кредитов инвесторам;
- Размер требуемого капитала.

Такое резюме производит определенный обзор всего бизнес-плана в быстро читаемом виде. Никогда не пренебрегайте этим разделом – именно он показывает потенциальным инвесторам, можете ли Вы четко сосредоточиться на Ваших целях и заявить достойно о том, кто Вы, что Вы хотите и куда Вы стремитесь.

#### 2. Анализ рынка

Во-первых, данный раздел подготавливает Вашего читателя (инвестора) к лучшему пониманию того, что Вы ему предлагаете, т. е. как Ваше предприятие вписывается в общую картину, какие существуют перспективы в той отрасли деятельности, к которой относится Ваш бизнес. Раздел обязательно должен включать следующие пункты:

- Возможности роста бизнеса;
- Названия новых продуктов, разработок и услуг;
- Экономические тенденции в отрасли;
- Перспективы и тенденции в сфере Вашей деятельности.

Во-вторых, Вы должны описать:

- основных потребителей Вашей продукции,
- основные рынки сбыта (в т. ч. Ваши сегменты рынка, их размер и месторасположение, перспективы на будущее),
- факторы, влияющие на вашу деятельность (например, сезонность, уровень жизни населения и пр.),
- основные тенденции и прогнозируемые изменения на Ваших основных рынках сбыта;
- результаты анализа рынка;

– Вашу рыночную стратегию развития предприятия.

### **3. Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг**

В этом разделе Вы должны подробно описать:

- Вашу продукцию или комплекс услуг;
- Способность удовлетворять рыночные потребности;
- Достоинства и недостатки Вашей продукции (услуг);
- Уникальные преимущества по сравнению с продукцией или услугами конкурентов;
- Жизненный цикл продукта (услуг);
- Торговые секреты, патенты, авторские права;
- Исследовательские и конструкторские работы (если они ведутся или планируются

в будущем);

- Ваше предприятие, его организационно-правовую форму;
- Основные и оборотные средства Вашего предприятия;
- Общую потребность в капитале.

### **4. Продвижение товара на рынок (маркетинг), в т. ч.:**

- Стратегия продвижения товаров на рынок (маркетинговая стратегия);
- Выявление условий снабжения и производства продукции;
- Ваши каналы сбыта продукции;
- Организация сбыта продукции;
- Рекламная политика продукции или услуг;
- Ценообразование на продукты (услуги).

### **5. Производство**

В данном разделе дается описание следующих ключевых моментов вашего бизнеса:

1. Определение потребности в ресурсах, в т. ч.:

- Производственное и/или торговое помещение (размер и местоположение);
- Ваши производственные мощности;
- Оборудование и оснастка;
- Персонал;
- Капитал;

2. Планирование потребности в оборотных средствах:

- Сырье и материальные ресурсы;
- Топливо и энергия;
- Инструменты;

3. Описание:

- Технологии;
- Сущности технологического процесса (можно вынести в приложение к бизнес-плану);

– Схемы производственных потоков (откуда и как будут поступать на предприятие все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с предприятия);

4. Календарный план (увязывает все необходимые работы, исполнителей и сроки выполнения).

### **6. Структура Вашего предприятия. Управление. Персонал**

1. Структура Вашего предприятия:

- организационно-правовая форма;
- организационная структура (отражает кто и чем будет заниматься, взаимодействие служб друг с другом, координация и контроль их деятельности);

2. Управление:

- группа управления (их образование, опыт и стаж работы, автобиографии, функции, права и обязанности, полезность и необходимость на предприятии);

- Ваши консультанты (если есть);

- методы управления.

### 3. Персонал:

- структура и штатная численность персонала;

- права, обязанности и основные функции ваших работников;

- средняя заработная плата;

- требования при найме работников;

- социальные гарантии, льготы.

## 7. Оценка риска и страхование

Данный раздел, как правило, разбивается на две части:

1. Определение всех типов рисков, которые могут возникнуть в процессе деятельности Вашего предприятия (пожары, землетрясения, забастовки, политическая нестабильность, инфляция, изменения в налоговом законодательстве, колебания валютных курсов), а также их источников и момента возникновения;

2. Решение задачи по снижению рисков и потерь (указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь, приводится программа страхования от рисков).

В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов, и на какие суммы планируется их приобрести (в производственной или торговой деятельности предприятия существует возможность застраховать любой шаг от неудачи, начиная от покупки помещения и заканчивая поставкой некачественного сырья или простоям оборудования).

## 8. Финансовый прогноз Ваших будущих действий

Данный раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении. Вам необходимо составить:

- баланс денежных расходов и поступлений;

- отчет о прибылях и убытках;

- отчет о движении денежных средств;

- график достижения безубыточности;

- рассчитать срок окупаемости Вашего бизнеса;

- определить сумму требуемого вам капитала;

- рассчитать прибыль и рентабельность производства и пр.

## 9. Приложения

В качестве заключения к бизнес-плану Вы должны сделать необходимые приложения. Желательно, чтобы приложений было не больше, чем листов в основной части бизнес-плана, иначе это может произвести не очень благоприятное впечатление на Вашего будущего инвестора.

Данный раздел бизнес-плана может включать следующие документы:

- библиографию;

- примечания по тексту;

- статьи, вырезки из информационных источников, тематические отчеты;

- биографии;

- графики;

- чертежи;

- копии контрактов и соглашений;

- глоссарий терминов;

- рекомендации.

## Внутренняя и внешняя среда бизнеса

Данный раздел посвящен анализу внутренней и внешней среды бизнеса. В процессе его изучения Вы научитесь:

- выделять и анализировать основные факторы, оказывающие влияние на Ваше предприятие;
- определять тенденции изменения этих факторов;
- делать выводы о потенциалах внешней и внутренней сред бизнеса.

Любое предприятие находится и функционирует в среде или, так называемой среде бизнеса.

«Среда» или «окружение» предприятия – это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия (внешнюю и внутреннюю среды бизнеса).

Внутренняя среда предприятия включает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени (см. подробнее Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

К внутренней среде относят:

- часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;
- совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.

Внешняя среда помогает поддерживать внутренний потенциал предприятия на должном уровне. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и дальнейшего развития.

К внешней среде бизнеса относят:

- сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно.

Анализ внешней и внутренней среды проводится постоянно в различных формах на любом предприятии. Он является основой для принятия решений о деятельности предприятия.

Анализ внешней среды бизнеса (предприятия) представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения предприятия, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать непосредственное влияние.

Анализ внешней среды бизнеса, проведенный на основе исследования рассмотренных выше групп факторов, значительно облегчит Вам получение ответов на интересующие вопросы, например: Какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию предприятия? Какие факторы внешней среды бизнеса представляют большие возможности для достижения целей Вашего предприятия? и др.

Анализ внешней среды обычно заканчивают составлением перечня внешних опасностей и возможностей, с которыми предприятие сталкивается в этой среде. Обычно такой перечень делают в виде таблицы, состоящей из двух колонок, располагая выявленные факторы в порядке убывания их значимости для предприятия ([www.denisshevchuk.narod.ru](http://www.denisshevchuk.narod.ru)).

Получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности для предприятия в результате анализа внешней среды, Вы должны оценить внутреннюю среду предприятия, т. е. выяснить, обладает ли предприятие внутренним

потенциалом, чтобы воспользоваться предоставляемыми возможностями или защититься от реальных опасностей внешней среды.

Кроме того, анализ внутренней среды может проводиться для сравнения позиции Вашего предприятия с позицией ближайших конкурентов.

Внешняя среда бизнеса предъявляет свои требования к внутренней среде. Они могут выражаться в виде перечня факторов внутренней среды, т. е. тех характеристик предприятия, которые играют более-менее важную роль во взаимодействии предприятия с факторами внешней среды.

Выявив сильные и слабые стороны Вашего предприятия (согласно факторам внутренней среды), Вы можете определить «узкие места», проблемы Вашего бизнеса и решить – на что в первую очередь обратить внимание (см. подробнее Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

После анализа внутренней и внешней среды бизнеса необходимо сопоставить полученные данные и свести их воедино. Для этого можно использовать метод SWOT-анализа, который позволяет получить общую картину действительности.

Аббревиатура SWOT:

S – strengths – сильные стороны;

W – weaknesses – слабые стороны;

O – opportunities – возможности;

T – threats – угрозы.

Таким образом, метод SWOT-анализа выявляет в потенциале:

– силы предприятия (S) (например, то, в чем предприятие преуспело);

– слабости предприятия (W) (например, то, что у предприятия никак не получается);

– возможности (O), предоставляемые предприятию внешней средой (например, нечто, дающее предприятию шанс сделать что-то новое);

– угрозы (T) для предприятия со стороны внешней среды (например, то, что может нанести вред предприятию).

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более качественный товар, прогрессивная технология, известность товарной марки).

Возможности могут состоять, например, в уходе с рынка конкурента, в появлении большого числа новых потребителей, строительстве шоссе рядом с предприятием и т. д.

Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, недостатке патентов, низком технологическом уровне, невыгодном географическом положении и т. д. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать предприятие уязвимым.

Угрозы могут состоять в несанкционированном копировании уникальных разработок предприятия, появлении новых конкурентов или товаров-заменителей и т. п.

Анализ возможных ситуаций осуществляется по матрице SWOT-анализа.

Матрица SWOT-анализа строится на двух векторах – состоянии внешней среды (горизонтальная ось) и состоянии внутренней среды (вертикальная ось). Каждый вектор разбивается на два уровня состояния: возможности и угрозы, исходящие от состояния внешней среды; силы и слабости потенциала предприятия. На пересечении 2x2 получается четыре поля, в результате складываются следующие группы ситуаций:

1. Поле SO – «сила – возможности» – отмечают те сильные стороны потенциала предприятия, которые обеспечивают ему использование представившихся возможностей;

2. Поле ST – «сила – угрозы» – относят те слабые стороны потенциала предприятия, которые не дают шанса использовать представившиеся возможности;

3. Поле WT – «слабость – угрозы» – наихудшее сочетание для предприятия. Снижение угроз возможно только разработкой стратегий развития своего потенциала;

4. Поле WO – «слабость – возможности» – необходимо определить либо целесообразность поиска стратегий развития предприятия, либо целесообразность использования возможностей при наличии указанных слабых сторон предприятия.

Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент.

## Анализ рынка. Рыночные стратегии

Данный раздел посвящен анализу рынка. В процессе его изучения Вы научитесь:

- выделять сегменты рынка и определять рыночный потенциал;
- оценивать Ваших основных конкурентов и выбирать методы конкурентной борьбы с ними;
- выбрать наиболее подходящую Вашему предприятию стратегию развития и довести ее до адекватности целям предприятия.

Как считает Заместитель генерального директора «Кредитный брокер INTERFINANCE» (ИПОТЕКА \* КРЕДИТОВАНИЕ БИЗНЕСА) Шевчук Денис ([www.deniscredit.ru](http://www.deniscredit.ru)), анализ рынка является индивидуальной особенностью Вашего бизнес-плана. Поэтому, исследуя рынок, подготовьте информацию именно о Вашем рынке, например, пусть это будет рынок области или города, или района, где Вы собираетесь продавать свою продукцию или оказывать услуги клиентам. В данной ситуации, если информация каких-то разделов Вашего бизнес-плана и может повторяться у других предпринимателей (например, расчет рентабельности продажи хлебобулочных изделий или срок окупаемости токарного станка), то информация о Вашем рынке будет уникальной и по времени, и по месту, и по товару или услуге.

Вместе с тем, Вам необходимо четко определить свой рынок, описав все его элементы, начиная от предполагаемой доли рынка и всех Ваших конкурентов и заканчивая возможным успехом продукции или услуги на других существующих рынках (Денис Шевчук). Ведь даже при небольших ошибках в процессе исследования рынка, например, при переоценке его емкости, неудачу терпел ни один коммерческий проект. Поэтому на данный раздел бизнес-плана не стоит жалеть ни средств, ни сил, ни времени.

Типичный процесс исследования рынка состоит из четырех этапов:

1. Определение данных, необходимых для:
  - выявления условий снабжения, производства и сбыта продукции;
  - определения потенциала своих вероятных конкурентов;
2. Поиск этих данных;
3. Анализ полученных данных, который предусматривает ответы на следующие вопросы:
  - кто, почему, сколько и когда будет готов купить товар (услугу) в ближайшей и долгосрочной перспективе?
  - какой будет цена реализации продукции (услуги) при сложившихся условиях конкуренции?
4. Реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные с пользой для предприятия.

Прежде всего, необходимо начать с оценки потенциальной емкости рынка и изучить:

- историю развития рынка;
- на какой стадии развития находится рынок – подъема или спада?;
- сколько товаров потребители могут купить за определенный промежуток времени и на какую сумму?

Затем необходимо определить сегмент рынка для Вашего предприятия, т. е. круг потребителей Вашей продукции (услуги), и описать структуру клиентуры внутри этого сегмента. Например, потребители – это государство или физические лица или юридические лица (по каждой группе потребителей определяют ее основные характеристики – пол, возраст, социальную принадлежность, сферу деятельности, уровень дохода, финансовую устойчивость и

пр.). Для каждой группы определяют, что будет являться стимулом к покупке Вашей продукции – цена, качество, сервис, время поставки, ассортимент, престижность предприятия и пр.

После определения примерного количества потребителей Вы должны сделать прогноз объемов продаж, – сколько реально возможно продать продукции при имеющихся условиях деятельности Вашего предприятия. Имейте в виду, что эти данные будут постоянно изменяться (например, раз в год).

**Вопросы, которые Вам помогут при определении сегмента рынка Вашей продукции (комплекса услуг):**

1. На каком рынке будет действовать Ваше предприятие?
2. Какова общая емкость вашего рынка?
3. Каковы основные сегменты этого рынка по каждому виду товара (услуги)?
4. Каковы прогнозы развития емкости рынка по сегментам?
5. Как Вы будете изучать потребности рынка и спрос на продукцию (услуги)?
6. Какова реакция рынка на новые товары (услуги)?
7. Что влияет на спрос на предлагаемые товары (услуги) на рынке?
8. Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?
9. Как Вы будете реагировать на эти изменения?
10. Кто является Вашими потребителями?
11. Каковы основные характеристики Ваших потребителей (возраст, среднедушевой доход, семейное положение, пол, образование, работа, хобби, предпочтения средствам массовой информации и пр.)?
12. Как Вы сможете привлечь новых потребителей, не потеряв при этом старых?

После того, как Вы ответили на все вопросы, остается определить и проанализировать Ваших основных конкурентов.

Для этого Вы должны:

- выявить основных конкурентов на предполагаемом рынке и близлежащих рынках;
- оценить их достоинства и недостатки, выявить сильные и слабые стороны, отметить их уникальное преимущество перед Вами и Ваше уникальное преимущество перед ними;
- сравнить конкурирующие товары или услуги по всем существующим характеристикам;
- провести ранжирование конкурентных позиций своего предприятия и конкурентов (обычно по 5-ти или 10-ти балльной шкале) и на этой основе уточнить положение своего предприятия и выявить возможности для потенциальных улучшений.

В бизнес-плане Вам необходимо указать, какую стратегию обеспечения конкурентоспособности выбирает предприятие. Если конкуренты оценены объективно, выявлены их достоинства и недостатки, то и способы борьбы будут также выбраны адекватно. К наиболее распространенным из них можно отнести ценовую конкуренцию, конкуренцию качества, сервис, оперативность, возможность малой и большой партионности доставок и пр.

Таким образом, в данном разделе бизнес-плана Вы должны осветить вопросы емкости и сегментов рынка, основных потребителей продукции (комплекса услуг), основных конкурентов, стратегии обеспечения конкурентоспособности и методы конкурентной борьбы (см. подробнее Шевчук Д.А. Основы банковского дела: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006).

Как считает Заместитель генерального директора INTERFINANCE (ООО «ИНТЕР-ФИНАНС МВ») Денис Александрович Шевчук, после проведения анализа рынка, Вам необходимо определить стратегию развития предприятия, т. е. долгосрочное направление развития Вашего предприятия. Для предприятия определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные стратегии развития бизнеса (см. подробнее Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007). Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов:

- 1) продукта;
- 2) рынка;
- 3) отрасли;
- 4) положения предприятия внутри отрасли;
- 5) технологии.

В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

Выбор стратегии предприятия должен осуществляться на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия, с учетом характера и сущности реализуемых стратегий.

Состояние отрасли и позиция в ней предприятия часто могут играть решающую роль при выборе стратегии. Ведущие, сильные предприятия должны стремиться к максимальному использованию своих возможностей и к укреплению своего положения на рынке, т. е. выбирать стратегии роста. Слабые предприятия должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то придется покинуть данную отрасль.

Например, Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы (см. подробнее Шевчук Д.А. Создание собственной фирмы: Профессиональный подход. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007).

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей.

Следующей стадией разработки стратегии предприятия является доведение общей стратегии предприятия до уровня ее адекватности целям развития предприятия. Рассмотрим, как происходит анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая бы обеспечивала максимальную эффективность работы предприятия в будущем.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития предприятия, т. к. выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу принимаемых решений на предприятии.

Наиболее простым и удобным инструментом для сопоставления различных стратегических альтернатив является разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ) специальная матрица. В ней для определения перспектив развития предприятия предлагается использовать рост объема спроса, который задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Именно это соотношение и должно определять сравнительные конкурентные позиции предприятия в будущем.

Поле «ЗВЕЗДЫ» – это лидирующее положение предприятия в быстро развивающихся отраслях. Оно требует значительного объема ресурсов для финансирования продолжающегося роста и жесткого контроля со стороны руководства за этими ресурсами. Данная стратегия направлена на увеличение или сохранение доли рынка за счет поддержания отличительных преимуществ продукции в условиях растущей конкуренции. Если темпы развития отрасли замедляются, то «ЗВЕЗДЫ» превращаются в «ДОЙНЫХ КОРОВ».

Поле «ДОЙНЫЕ КОРОВЫ» – это лидирующее положение предприятия в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. В связи со стабильностью сбыта продукции средств на поддержание доли рынка требуется гораздо меньше, чем предприятие получает прибыли. Предприятия предлагают новые модели товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, используют «напоминающую» рекламу и новые системы ценовых скидок.

Поле «ДИКИЕ КОШКИ» – это слабое воздействие предприятия на рынок в развивающейся отрасли. Конкурентные преимущества предприятия пока не ясны. Данная стратегия имеет две альтернативы – либо уход с рынка, либо интенсификация усилий на рынке.

Поле «СОБАКИ» – это предприятия с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли, например, когда предприятие так и не завоевало широкого круга потребителей своей продукции за длительный период работы на рынке вследствие отставания характеристик продукции от конкурентов. Данная стратегия заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации; однако, можно попытаться проникнуть на специальные рынки и сократить обеспечивающее обслуживание.

«ДИКИЕ КОШКИ» при определенных условиях могут стать «ЗВЕЗДАМИ», а «ЗВЕЗДЫ», с приходом неизбежной зрелости, сначала принимают форму «ДОЙНЫХ КОРОВ», а затем – «СОБАК». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «ДОЙНЫХ КОРОВ».

Таким образом, согласно матрице Бостонской консультативной группы положение предприятия оценивают по каждому полю и выбирают лучшую среди альтернативных стратегий (см. подробнее Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006).

## Описание предприятия, проектируемой продукции или предоставляемых услуг

Данный раздел посвящен правилам описания Вашего предприятия, проектируемой продукции, предлагаемых услуг. В процессе его изучения Вы научитесь:

- правильно составлять описание Вашей продукции или комплекса предоставляемых услуг;
  - точно выявлять уникальность Вашей продукции по сравнению с предлагаемой продукцией конкурентов;
  - указывать преимущества и недостатки Вашей продукции или услуг и меры по их преодолению;
  - разбираться в патентном и авторском праве;
  - предоставлять точную и полную информацию, касающуюся Вашего предприятия
- т. п.

Если Вы хотите привлечь новые источники капитала, информация о Вашем изделии или услугах имеет большое значение.

В данном разделе бизнес-плана Вы должны дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным и простым языком, понятным для неспециалиста. Поэтому старайтесь, по возможности, как можно реже использовать профессиональные термины.

Опишите основные характеристики Вашей продукции (услуг), при этом акцент Вы должны поставить на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

Очень важно, чтобы Вы подчеркнули уникальность Вашей продукции (услуг). Это может быть выражено в различной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее потребностям покупателей. Также необходимо, чтобы Вы подчеркнули возможность совершенствования данной продукции (услуг) в будущем.

Опишите, как работает Ваше изделие или как используется Ваша услуга. Что экономит для потребителя Ваш товар – время или деньги? Если да – то каким образом? Как конкретно Вы можете это подтвердить? Были ли какие-то испытания Вашей продукции? Обязательно зафиксируйте эту важную информацию в бизнес-плане.

### **Ответьте на следующие вопросы:**

1. Какие товары (услуги) предлагаются предприятием? Опишите их кратко и выразительно.
2. Наглядное изображение товара (фотография или рисунок).
3. Название товара.
4. Какие потребности (в данный момент времени и в будущем) призваны удовлетворять предлагаемые товары или услуги?
5. Дорогие ли это товары (услуги)?
6. Насколько они доступны для всех желающих?
7. Каковы основные технико-экономические показатели товаров (услуг)?
8. Насколько данные товары (услуги) отвечают требованиям законодательства?
9. На каких рынках и каким образом они продаются?

10. Почему потребители отдают предпочтение данным товарам (услугам) предприятия? Что составляет их основное преимущество? В чем их недостатки?

При ответе на последний вопрос целесообразно составить следующую таблицу на каждый товар или услугу.

Необходимо ответить и на такой вопрос: Что может придать Вашему предприятию дополнительную ценность в глазах инвесторов? Ведь инвесторы редко прибегают к сотрудничеству с предприятием, специализирующемся на одном виде продукции, не имея при этом доказательств возможности его совершенствования.

Поэтому опишите имеющиеся у Вас патенты или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки. Инвесторы предпочитают здоровое отсутствие конкуренции.

Если Вы представляете новое предприятие или уже действующее предприятие, но имеющее новое изделие или технологию, и предполагаете разместить Вашу продукцию на рынке, то необходимо использовать механизм лицензирования, защиты и патентования торговыми знаками. Ваши письменные документы должны быть защищены авторскими правами.

Напомним, что:

– авторское свидетельство удостоверяет признание предложения изобретением, приоритет изобретения и авторство лица на полученное им изобретение;

– патент – это документ, удостоверяющий авторство и предоставляющий его владельцу исключительное право на изобретение – никто не может использовать изобретение без согласия автора;

– лицензия – это разрешение отдельным лицам использовать изобретение, защищенное патентом, технические знания, технологические или конструкторские средства производства и т. п.;

– сертификат – документ, подтверждающий соответствие продукции, услуг и иных объектов деятельности.

Настоятельно рекомендуем Вам либо самим более досконально изучить данную законодательную сферу, либо воспользоваться советами юристов, специализирующихся на патентном праве, защите авторских прав, торговых знаков, сертификатов и лицензировании.

Перечислите и поясните все особенности, которые придают Вашим товарам или услугам дополнительную ценность. Постарайтесь доказать, почему именно эти особенности так важны для потребителей продукции. В этом Вам помогут ответы на следующие вопросы:

1) Какими патентами или авторскими правами защищены особенности предлагаемых Вами товаров (услуг) или технологии их производства и представления?

2) Имеет ли данный товар фирменную марку?

3) Как организовано послепродажное обслуживание данных товаров, если это технические изделия?

Кратко коснемся вопроса установления цены на товар или услугу. Приведем основные принципы ценообразования:

– цена товара должна быть выше его себестоимости;

– цена определяется возможностями рынка;

– цена должна обеспечить максимальную прибыль, но не за единицу продукции, а за определенный промежуток времени.

Ценообразование не сводится к простому выяснению вопроса о себестоимости товара, чтобы потом прибавить прибыль. Если калькуляция издержек производства – это нечто само собой разумеющееся, то ценообразование – это вопрос политики. Чтобы привлечь покупателя, совсем не обязательно делать товар или услугу дешевыми. Иногда это, наоборот,

может отпугнуть потенциальных клиентов. Если товар стоит дешево, то это может очень отрицательно сказаться на объемах реализации. Цены можно легко сбросить, а поднять их затем будет гораздо труднее. Итак, Вам необходимо определиться с ответами на следующие вопросы:

1. Каковы цены, по которым продаются аналогичные товары (услуги)?
2. Каковы Ваши цены на продукцию?
3. Каковы затраты на производство?
4. Какую прибыль принесет продажа единицы каждого товара предприятию?

И в заключении описания Вашей продукции (услуг) не забудьте указать данные по сроку службы Вашей продукции, договорным и иным видам гарантии для каждого вида товаров или услуг. Распишите жизненный цикл Вашего товара и поясните его инвестору. Можете даже разработать не очень сложный график жизненного цикла и также включить его в бизнес-план. Это придаст наглядность Вашим рассуждениям (см. рис. 4.1.). Включите также временные факторы, влияющие на Ваши возможности получать прибыль, и отразите на графике влияние экономических циклов.

– Подготовительная фаза – интенсивные маркетинговые исследования – начало продаж и начало периода роста;

– Фаза высокого уровня развития – насыщение рынка уникальным изделием или услугой – рост конкуренции по мере становления информации о продукте общеизвестной.

– Фаза выравнивания – появление на рынке более новых изделий – у Вас остаются только преданные покупатели, а остальные переключат свое внимание и деловые интересы на новинки.

Рассмотрите свои планы относительно нового поколения продуктов или услуг, которое появится в ближайшем будущем. Приготовьтесь к анализу возможных источников капитала, чтобы выбрать наиболее оптимальный из них.

Рассмотрим пример описания продукции:

Предприятие «Фиеста» выпускает мебель:

- столы;
- стулья;
- табуретки;
- кухонные гарнитуры;
- мебельные гарнитуры;
- подвесные потолки.

Мебель изготавливается только из натурального дуба высшего сорта. Уникальность состоит в том, что каждое изделие делается строго на заказ по индивидуальному плану согласно требованиям заказчика. Например, под заданные размеры кухни на компьютере составляется предварительный проект размещения мебели и встроенной бытовой техники, а затем, если у заказчика нет претензий или дополнительных пожеланий, то проект принимается к реализации. После изготовления основных блоков мебели, мастера выезжают на дом к заказчику и собирают кухню. Проводится полная подгонка блоков на месте. Если необходимы более серьезные изменения, то товар возвращают на предприятие, где окончательно доводится до требуемой конфигурации.

Данный раздел целесообразно начинать с анализа текущего состояния дел отрасли экономики, в которой будет функционировать Ваше предприятие. Покажите тенденции развития отрасли; какое место в отрасли будет занимать Ваше предприятие.

После такого краткого вступления можно перейти непосредственно к описанию самого предприятия. Если Ваше предприятие уже работает, и бизнес-план Вы составляете под новый проект, то обязательно начните описание предприятия с истории его создания. При

этом важно показать основные успехи или достижения предприятия за последние годы, выделить его среди конкурентов.

Составляя бизнес-план для вновь созданного предприятия, прежде всего, уделите должное значение названию своего предприятия. Это одно из самых жизненно важных решений для него. Ведь «как Вы судно назовете, так оно и поплывет».

По возможности сделайте название простым и имеющим описательный характер. Постарайтесь, чтобы название отражало суть деятельности Вашего предприятия или же красиво гармонировало с ним. Иначе клиент может не понять, чем же Вы все-таки занимаетесь. Нельзя исключать и такую возможность, что одновременно с Вами в этой же области бизнеса Ваш конкурент уже придумал лучшее описательное название (см. подробнее Шевчук Д.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие – Ростов-на-дону: Феникс, 2006).

Краткие сведения о предприятии обычно включают следующее:

1. Общие сведения:

- Юридический адрес;
- Фактический адрес (если он не совпадает с юридическим);
- Занимаемая площадь;
- Выгодность расположения Вашего предприятия;
- Количество работников.

2. Основные и оборотные фонды предприятия:

- Количество зданий, сооружений, цехов, этажей;
- Тип конструкции здания;
- Площадь земельного участка (если есть);
- Плата за аренду помещения или земли;
- Условия прекращения аренды;
- Срок аренды;
- Оборудование;
- Износ оборудования;
- Оценка стоимости оборудования;
- Стоимость арендованного оборудования (если есть);
- Стоимость неустановленного оборудования;
- Исходные материалы;
- Внешние поставки;
- Оценка капиталовложений.

Данный раздел должен дать потенциальному инвестору информацию о том, как Ваш бизнес работает и почему именно Вашему бизнесу он должен отдать предпочтение.

Рассмотрим пример описания предприятия:

Торговое предприятие – магазин «Название»

Организационно-правовая форма – предприниматель без образования юридического лица.

Юридический адрес: г. Дарк, ул Шевчука, д.27

Магазин арендует помещение размером 50 кв.м. Стоимость аренды 1 кв.м. – 600 руб. в месяц.

«Лоза» располагается в центре города Рязани рядом с одной из центральных троллейбусно-автобусных остановок с большим пассажиропотоком.

В магазине два отдела: виноводочный и гастрономический.

Потребность в персонале:

- директор – 1 человек;
- продавцы – 6 человек;
- охранники – 2 человека;

- шофер – 2 человека;
- товаровед – 1 человек;
- уборщица – 1 человек.

## Продвижение товара на рынок

Данный раздел рассматривает вопросы, связанные с продвижением товара на рынок (маркетинг или план маркетинга предприятия). В процессе его изучения Вы научитесь:

- предвидеть возможные изменения рыночной ситуации;
- своевременно адаптировать производство и реализацию продукции к изменяющейся конъюнктуре рынка.

о степени важности это следующая задача, которая требует тщательного изучения и анализа с Вашей стороны. Разработка и продвижение товаров на рынок (иными словами, маркетинг) – это довольно сложная и трудоемкая работа, способствующая уменьшению риска в ходе реализации продукции или предоставления услуг. Главной ее задачей является предвидение возможных изменений рыночной ситуации и своевременная адаптация производства и реализации продукции к конъюнктуре рынка. В этой связи особое значение имеют методы выбора и обоснования наиболее важных маркетинговых решений на всех стадиях жизненного цикла товара.

Вы должны подготовить такой маркетинговый план, который будет способствовать появлению новых идей. Он должен не просто рассказать о Вашем предприятии и его продукции или услугах, но и «продать» Ваш бизнес как привлекательную возможность для инвестиций.

Именно маркетинг считается одним из важных условий достижения успеха предприятием. Многие предприятия с действительно нужным потребителю товаром потерпели полный крах только из-за неправильно составленного маркетингового плана или вообще отсутствия такового. Поэтому если Вы правильно составите маркетинговый план, то, можно сказать, что 50 % успеха Вам обеспечено. Ведь если не определена реальная потребность в товарах или услугах, то никакие деловые связи и денежные средства Вам не помогут.

Прежде всего, Вы должны осознать, насколько жизненно важна для Вас Ваша собственная концепция привлекательности бизнеса. Привлекательность Вашего бизнеса – это единственное, уникальное производство, преимущество, выигрыш, обещание обеспечить перспективу всему Вашему комплексу продукции или услуг. По сути, это то, что не могут предложить Ваши конкуренты потребителям, а соответственно – Ваше преимущество перед ними. Причем основа привлекательности Вашего бизнеса должна быть изложена в одной или двух четко сформулированных фразах.

1. Привлекательность Вашего бизнеса – это уникальная деятельность, которая присуща только Вашему бизнесу и никакому другому.

2. Все Ваше предприятие должно строиться вокруг привлекательности продаж. Тогда Вы быстро достигнете успеха Ваших задумок.

3. Без привлекательности Вашего бизнеса нет смысла строить маркетинговую стратегию. Все равно она будет не эффективной.

4. Вы должны определить один самый главный элемент привлекательности Вашего бизнеса, вокруг которого и будете строить маркетинговую кампанию.

Итак, что же может выступить в качестве привлекательности Вашего бизнеса? Это может быть, например, гарантия со сроком в два раза больше, чем у других конкурентов; бесплатная красивая упаковка; содержание в продукте только натуральных ингредиентов; бесплатная доставка до дома; лучший рекламный ролик и т. п.

Если Вы поняли идею, то смело приступайте к поиску элементов, обеспечивающих привлекательность Вашего бизнеса! Тогда у людей сложится впечатление, что они не смогут прожить без Вашей продукции и дня. И успех Вам гарантирован!

Таким образом, на нескольких страницах Вы должны изложить основное:

- как Вы будете продавать свой товар на рынке (стратегия маркетинга предприятия);
- как Вы будете определять цены на свои товары или услуги;
- какой уровень прибыльности на затраченные ресурсы Вы обеспечите для себя;
- какую рекламную политику Вы выберете и будете придерживаться;
- сколько Вы хотите потратить денег на рекламную политику Вашего предприятия;
- как Вы будете добиваться постоянного роста объема продаж товаров;
- как будете организовывать службу сервиса, и сколько средств Вам на это понадобится;
- как будете добиваться хорошей репутации своих товаров и своего предприятия в целом в глазах общественного мнения.

Вы должны разработать безупречный маркетинговый план и тогда ваши прибыли значительно увеличатся. Маркетинговый план – это Ваш шанс показать себя в самом выгодном свете как предпринимателя. Тщательно рассмотрите следующие идеи и стратегии, отразив каждую из них в Вашем маркетинговом плане:

**1. Стратегия маркетинга.** Определив соответствующий рынок и его возможности, Вам необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Ваша стратегия маркетинга должна объяснять, как Ваш бизнес организует проведение своих планов в жизнь для достижения желаемого объема продаж. Для этого необходимо уделить внимание каждому из важнейших инструментов маркетинга, имеющихся в распоряжении предприятия.

**2. Причины выбора именно этой маркетинговой стратегии.** Ими могут быть, например, информация, отслеживание деятельности конкурента, проверка выполнимости и эффективности всей деятельности и т. п.

**3. Стратегия сбыта и распределения.** Вам необходимо определить, как довести свои товары и услуги до потребителя: прибегнуть к собственной службе сбыта или воспользоваться услугами дилеров, дистрибьюторов, посредников?

**4. Стратегия ценообразования.** Это один из важных моментов маркетингового плана. Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика, образ товара и предприятия и др. Цена на товар должна иметь непосредственную связь с его качеством. Важно, чтобы цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы, который она хочет создать для своей продукции. Назначайте ту цену, которая приемлема для рынка, и Вы не окажетесь в убытке.

5. Реклама, связи с общественностью, продвижение товара.
6. Ваш график работы.
7. Политика в отношении гарантий.
8. СМИ для стимулирования продаж и связанные с ними затраты.
9. Презентации.
10. Упаковка.
11. Ваш маркетинговый бюджет.

В зависимости от конкретной ситуации на рынке выделяют несколько типов маркетинговой стратегии:

– **Конверсионный маркетинг**, связанный с наличием негативного спроса, т. е. с ситуацией, когда большинство потребителей отвергают данный товар или услугу. Ваша задача – разработать такой маркетинговый план, который бы способствовал зарождению спроса на соответствующие товары (услуги).

– Стимулирующий маркетинг, связанный с наличием товаров, на которые нет спроса по причине полного безразличия или незаинтересованности покупателей. Маркетинговый план должен определить причины безразличия и наметить пути по его преодолению.

– **Развивающий маркетинг**, связанный с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Ваша задача маркетинга – превратить потенциальный спрос в реальный.

– **Поддерживающий маркетинг** – используется при соответствии уровня спроса уровню предложения. Вам необходимо проводить продуманную политику цен, целенаправленно осуществлять рекламную работу и т. п.

– **Демаркетинг** – применяется при чрезмерном превышении спроса над предложением. Чтобы у потребителей не создалось негативного представления о возможностях фирмы удовлетворить запросы покупателей, проводится повышение цен, свертывание рекламной деятельности и т. п. Одновременно принимаются меры по увеличению выпуска продукции пользующейся чрезмерно высоким спросом.

– **Противодействующий маркетинг** – используется для снижения спроса, который с точки зрения общества расценивается как иррациональный (на спиртные напитки, табачные изделия и т. п.)

Итак, задайте себе всего один вопрос: как Вы собираетесь довести до Ваших клиентов, кто Вы есть, и какие представляете услуги или же выпускаете товары, не тратя на это деньги?

Для начала Вы должны рассмотреть и изучить свой рынок. На этом основывается первое правило маркетинга – нужно знать свой рынок. Выход простой – забудьте, что Вы предоставляете комплекс услуг или же производите определенные товары и поставьте себя на место покупателя. Возникнет вопрос: зачем? И тут сразу же вспоминается золотое правило: «Поступайте с другими, желая, чтобы также поступали и с Вами». С точки зрения покупателя Вы бы спросили себя:

– Почему я покупаю именно это, а не другое?

– Куда мне пойти за покупкой?

– Благодаря чему я принимаю решение о той или иной покупке? К каким СМИ я прислушиваюсь?

После определения общих параметров рынка следует установить объекты рынка, их характеристики и значения. Можно описать рынок с точки зрения желательных атрибутов изделия, демографии, географии, особенностей психологии.

При разработке ценовой политики предприятия Вам необходимо определить уровень цен на продукцию или услуги, и дальнейшую ценовую стратегию предприятия на рынке по каждому виду продукции.

Обычно предприятия устанавливают рыночные цены на свою продукцию. При этом затраты предприятия в качестве основы цены товара никакого участия в рыночном ценообразовании не принимают. Они определяются самостоятельно предприятием и необходимы лишь для примерного сравнения с действующей на рынке ценой. Кроме того, они используются для расчета эффективности бизнеса в новом предпринимательском деле.

Основа рыночного ценообразования – это соотношение спроса и предложения товаров или услуг на рынке. Следовательно, при создании нового предпринимательского дела необходимо правильно оценить рыночную ситуацию, спрогнозировать будущую цену товара и сопоставить ее с затратами на производство.

Процесс ценообразования включает следующие основные этапы:

– постановку задачи ценообразования (т. е. чего Вы хотите добиться с помощью установления цен на свои товары или услуги, например, завоевать хорошую репутацию на рынке, увеличить объемы продаж, захватить новый рыночный сегмент, как можно быстрее получить максимальную прибыль и т. п.);

– определение спроса (эту часть Вы должны получить из раздела анализа рынка);

– оценку издержек (при планировании Ваших первоначальных затрат);

– проведение анализа цен и товаров конкурентов;

– выбор метода установления цен (с учетом отрасли, в которой Вы предполагаете работать);

– определение окончательной цены и правил ее будущих изменений с учетом государственной политики регулирования цен.

Минимально приемлемой ценой для продукции Вашего предприятия будет:

$$Ц=C/(1-П),$$

где С – себестоимость товара;

П – минимально приемлемая для предприятия доля прибыли в цене.

После установления минимальной цены и рыночной цены на товар, Вам необходимо провести анализ цен и товаров конкурентов. Это одна из самых сложных задач при подготовке бизнес-плана, т. к. требует кропотливого труда по сбору и анализу большого объема информации (см. подробнее Шевчук Д.А. Экономика организации: Конспект лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007).

Изучение цен конкурентов необходимо для определения цены безразличия – цены, при которой покупателю будет все равно, чей товар покупать – Ваш или конкурента. Далее Вам остается только решить проблему, как преодолеть подобное «безразличие» со стороны покупателей и последовать этим методам, например, повысить качество, снизить цены, ввести новые условия платежа и др.

Также цены на товары необходимо корректировать во времени с учетом этапов жизни товаров и уровня инфляции. Для этого вернемся к теории жизненного цикла продукта. Считается, что любой товар подобно человеку проживает на рынке свою жизнь, включающую такие этапы, как молодость, зрелость, старение и смерть (зарождение, рост, замедление роста и спад).

Если товар новый и спрос на него только формируется, то необходимо стимулировать быстрый рост этого спроса на основе активной ценовой политики – выбираем стратегию временного занижения цен.

Если товар достиг зрелости и спрос на него на рынке уже сформировался, то стимулировать рост объема продаж можно за счет умелого маневрирования ценами на модификации первоначального товара, несколько их завышая для получения наибольшей прибыли.

Если товар начинает стареть и спрос на него падает, то жизнь товара можно продлить за счет резкого снижения цен.

Если товар начинает «умирать», потому что с рынка его вытеснили новые товары и Вами он уже тоже снят с производства, резкое снижение цены можно использовать, чтобы сбыть с рук последние остатки и компенсировать хотя бы часть понесенных затрат.

Таким образом, определяя стратегию ценообразования, Вы должны знать стадию жизненного цикла своего товара, что повлечет за собой серию маркетинговых действий, обеспечивающих рентабельность производства.

В современных рыночных условиях и при довольно большом числе конкурентов Вы должны обязательно рассматривать проблему качества продукции и повышения уровня обслуживания потребителей на Вашем предприятии. Многие предприятия не только за рубежом, но и в России обязаны своим успехом исключительно качеству продукции. Большинство потребителей не желают довольствоваться средним качеством продукции. Поэтому если Вы хотите получить еще одно конкурентное преимущество по сравнению с конкурентами, обязательно повышайте качество своей продукции, например, вводя систему всеобщего управления качеством.

Всеобщее управление качеством – это общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, продукции и сервиса.

Существует тесная связь между качеством продукции (услуг), удовлетворением потребителя и уровнем прибыли предприятия. Достижение более высокого уровня качества при-

водит к более высокому уровню удовлетворения потребителя при одновременном поддержании высоких цен и снижении издержек. Таким образом, реализация мероприятий по улучшению качества приводит к увеличению прибыли предприятия (см. подробнее Шевчук Д.А., Шевчук В.А. Деньги. Кредит. Банки. Курс лекций в конспективном изложении: Учебно-метод. пособ. – М: Финансы и статистика, 2006).

Рассмотрим, что представляет собой «качество». Качество – это единство свойств и характеристик продукта или услуги, основанное на их способности удовлетворять запросы потребителей и при этом соответствовать требованиям, предъявляемым к данному виду продукции или услуг. Таким образом, в первую очередь качество направлено на удовлетворение требований потребителей. Поэтому если Ваша продукция или услуга удовлетворяет или превосходит ожидания потребителя, то Вы выпускаете качественную продукцию (услугу).

Итак, относительно качества продукции (услуг) Вы всегда должны придерживаться следующих правил:

- качество должно оцениваться потребителями;
- качество должно находить отражение во всех видах деятельности Вашего предприятия;
- качество требует полной отдачи работников;
- качество требует наличия высококвалифицированных партнеров;
- идеального качества не существует, оно всегда может быть улучшено;
- улучшение качества требует количественных скачков;
- качество не требует больших затрат;
- качество необходимо, но может быть недостаточным;
- стремление к качеству не может спасти плохой продукт.

Как считает Заместитель генерального директора «Кредитный брокер INTERFINANCE» (ИПОТЕКА \* КРЕДИТОВАНИЕ БИЗНЕСА) Шевчук Денис ([www.deniscredit.ru](http://www.deniscredit.ru)), важным этапом продвижения товара на рынок является его внешний вид, в т. ч. и упаковка. Если Ваше предприятие выпускает продукцию, которой рынок уже насыщен, то лучше, чтобы Ваш предлагаемый дизайн отличался от дизайна конкурентов. Пусть это будет не сам внешний вид товара, а упаковка, торговая марка, этикетка.

Напомним, что упаковкой называется тара или оболочка вашего товара. Упаковка может включать до трех слоев упаковочного материала, например, первичную упаковку в виде флаконов, бумаги; вторичную в виде коробочки под одну единицу товара и транспортную – в виде коробки для транспортировки для нескольких единиц товара.

В настоящее время упаковка стала довольно действенным инструментом маркетинга. Хорошо разработанные упаковки обладают определенной ценностью с точки зрения удобства в глазах потребителей и с точки зрения продвижения товаров – в глазах производителя.

Разработка эффективной упаковки для нового товара является достаточно сложной задачей. Сначала Вам необходимо создать концепцию упаковки, которая определяет, чем упаковка должна являться по отношению к товару. Будет ли основной функцией упаковки совершенная защита товара, информация об определенных качествах товара или предприятия или что-либо помимо этого?

Затем Вам необходимо определить дополнительные характеристики упаковки – ее размер, форму, материал, цвет, текст и торговую марку. Вы должны принять решения о содержании текста, применении целлофана или других прозрачных пленок, наличии пластмассового или ламинированного поддона и т. д. В случаях, когда требуется обеспечить защиту товара, в упаковку добавляются элементы, препятствующие вскрытию. Различные элементы упаковки должны гармонично сочетаться. Размер влияет на материалы, цвет и т. д. Элементы упаковки не должны вступать в противоречие с ценой продукта, рекламой и другими состав-

ляющими маркетинга. Поэтому упаковка должна ненамного увеличивать стоимость самого товара, иначе она может отпугнуть потенциальных покупателей.

После разработки упаковки обычно она проходит тестирование – насколько упаковка выдерживает обычные условия; на читаемость шрифтов и гармоничное цветовое решение; насколько привлекательной и легкой в обращении находят упаковку дилеры предприятия; какова реакция потребителей на Вашу упаковку.

Этикетка – это составная часть упаковки, которая может быть простым ярлыком, прикрепляемым к товару, или тщательно разработанной картинкой, входящей в состав упаковки.

На этикетке указывают торговую марку, иногда сопровождая ее дополнительной информацией, например, о стране производителе, описании товара, указании сорта или качества товара и пр.

Привлекательный вид этикетки также помогает продвижению Вашего товара на рынке.

Теперь настало время определиться в отношении рекламы Вашей продукции или услуг. Специфика рекламной политики зависит от особенностей Вашего предприятия. Обычно в небольших предприятиях за рекламу отвечает один из сотрудников отдела продаж или отдела маркетинга, поддерживающий контакты с рекламным агентством.

Основная функция рекламных агентств, к услугам которых обращаются большинство коммерческих предприятий, – организация рекламных кампаний, установление и поддержание отношений со средствами массовой информации. В крупных предприятиях создаются собственные рекламные отделы, менеджеры которых подчиняются вице-президенту по маркетингу. Функции рекламного отдела заключаются в:

- организации разработки рекламной стратегии;
- планировании рекламных кампаний;
- осуществлении рекламы товаров по почте;
- демонстрации товаров для дилеров и других видов рекламы, обычно не входящих в круг услуг, предоставляемых рекламными агентствами.

Начиная работу над рекламной программой, прежде всего Вы должны еще раз определить целевой рынок и мотивы покупателей. Содержание рекламной программы раскрывают ответы на пять основных вопросов:

- Какие цели преследует данная реклама?
- Каковы источники финансирования и бюджет рекламной кампании?
- Какое рекламное обращение необходимо донести до потребителя?
- Какие средства массовой информации следует задействовать?
- Как оценить результаты рекламной кампании?

Итак, реклама согласно преследуемым целям может быть:

– информативная – должна создать первичный спрос на товар и играет огромную роль на начальной стадии продвижения товара;

– реклама как убеждение – особое значение имеет на стадии конкурентной борьбы при создании предприятием устойчивого спроса на определенную марку товара;

– сравнительная реклама – необходима для установления превосходства определенной марки товара посредством сравнения одного или нескольких ее признаков с одной или несколькими марками аналогичных товаров;

– реклама как напоминание – особенно эффективна для хорошо известных на рынке товаров;

– реклама как поддержка – необходима для попытки устранения последних сомнений покупателей в выборе именно этой продукции.

Как считает Заместитель генерального директора «Кредитный брокер INTERFINANCE» (ИПОТЕКА \* КРЕДИТОВАНИЕ БИЗНЕСА) Шевчук Денис ([www.deniscredit.ru](http://www.deniscredit.ru)), Рекламное обращение, в котором говорится об основном достоинстве

продукта, должно рассматриваться как неотъемлемая часть концепции развития бизнеса. В рамках данной концепции существуют широкие возможности для применения творческих идей. Возможно, Вам через какое-то время понадобится изменить рекламный образ товара, не отказываясь от него самого, особенно если потребитель желает получить дополнительные возможности использования изделия. Создатели рекламы, обладающие творческой жилкой, используют различные способы, позволяющие повысить привлекательность изделия (см. подробнее Шевчук Д.А. Рекламное дело: Конспект лекций. – Ростов-на-дону: Феникс, 2007).

Уровень воздействия рекламного обращения зависит от выбора заголовков, количества повторов в СМИ и множества прочих факторов. При подготовке Вашей будущей рекламы Вы должны разработать ее основу – цель, содержание, аргументацию и настроение. Для любой рекламы необходимо продумать ее тон, стиль, слова и вид. Именно все вместе эти элементы должны донести до вашего потребителя информацию и определенный образ.

Для размещения Вашей рекламы Вы можете использовать любые средства:

- рекламу в газетах и журналах;
- по телевидению;
- по радио;
- прямую почтовую рекламу;
- уличную или наружную рекламу (в виде плакатов на улицах Вашего города, надписей и картинок в и на общественном транспорте и пр.);
- прямые телефонные опросы.

Определение затрат на продвижение товаров или услуг, иными словами, Ваш маркетинговый бюджет является обязательной частью бизнес-плана и представляет собой в общей форме план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга.

Работа по составлению бюджета маркетинга имеет следующую структуру:

1. Расходная часть бюджета:

- расчет себестоимости производства продукции;
- расчет затрат на рекламу и продвижение товаров;
- расчет затрат на организацию и функционирование системы сбыта;

2. Доходная часть бюджета:

- проектирование поступлений от продаж.

Как считает Заместитель генерального директора INTERFINANCE (ООО «ИНТЕР-ФИНАНС МВ») Денис Александрович Шевчук, предварительное планирование и оценка затрат на маркетинг могут проводиться и при формировании программы маркетинга с использованием инструментов укрупненного анализа расходов. Определение расходов на маркетинг является весьма сложной задачей с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. При определении бюджета маркетинга большую роль играют традиции, опыт специалистов и консультантов со стороны, а также анализ маркетинговых затрат фирм-конкурентов.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.