

## **Тема 5. Предпринимательская идея. Стратегии предпринимательской деятельности**

1. Сущность и источники предпринимательских идей
2. Технология принятия предпринимательского решения
3. Стратегии предпринимательской деятельности

### **1. Сущность и источники предпринимательских идей**

Начинающий предприниматель должен обладать, прежде всего, идеей, которую можно характеризовать как предпринимательскую идею, т.е. идею, основанную на инновации, включающую в себя инновационные моменты деятельности.

Наличие идеи, реальной для начала предпринимательской деятельности, – основной фактор, условие производства. **Предпринимательская идея** – это отражение в сознании предпринимателя присущего потребителю желания иметь тот или иной товар, который будет произведен предпринимателем. Таким образом, **идея** – это четкое представление о том, как и путем каких конкретных действий предпринимателя, потребность потенциального покупателя может быть удовлетворена.

#### **Общая схема предпринимательской деятельности**

- 1 этап. Зарождение предпринимательской идеи.
- 2 этап. Первая экспертная оценка идеи.
- 3 этап. Получение рыночной информации (выявление соотношения между спросом и предложением, определение цены).
- 4 этап. Расчеты затрат на осуществление идеи.
- 5 этап. Экспертная оценка 3 и 4 этапов.
- 6 этап. Принятие предпринимательского решения. Подготовка к практической реализации идеи.

#### **Предпринимательская идея имеет две особенности:**

- без ее наличия предпринимательская деятельность вообще не возможна;
- любой функционирующий предприниматель в своей деятельности не может избежать процесса накопления, отбора и сравнительного анализа предпринимательских идей.

**Предпринимательская деятельность** – это особый вид деятельности, направленный на извлечение прибыли, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее.

**Предпринимательская идея** представляет собой выявленный возможный интерес производителя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы. Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения возможностей предпринимателя с потребностями рынка, или, наоборот, путем совмещения потребностей рынка с возможностями предпринимателя.

В основе предпринимательской деятельности всегда лежит предпринимательская идея. Удачно сформулированная идея может определить деятельность предпринимателя на всю жизнь. Однако чаще всего для успешного предпринимательства постоянно требуются новые идеи.

Разработка идей не является основной профессиональной деятельностью предпринимателя. Но предпринимателем может быть лишь тот, кто способен на новые идеи или, по крайней мере, чуток к их восприятию.

Под **источником предпринимательских идей** понимают объективное условие, развитие которого в определенном направлении приведет к производству новых (в целом для предпринимательства) товаров, продуктов или услуг.

Источниками формирования предпринимательских идей обычно считают:

**1. Товарный рынок.** Предприниматель выявляет на рынке дефицит какого либо товара, пользующегося спросом, и по возможности стремится этот дефицит устранить. К этому источнику обычно прибегают начинающие предприниматели.

**2. Географический или структурный «разрывы» в системе общественного производства.** В задачу предпринимателя входит обнаружение «разрывы» в производстве (этот товар производится, а этот – почему то нет) и в географии (этот товар производится в нашей стране, а этот – импортируется). Как результат – предприниматель формирует идею как эти разрывы сократить.

**3. Достижения науки и техники.** Планирование производства новых товаров осуществляется на основе внедрения научных достижений. Объектом внимания может быть не только собственный товар, но и технология его производства, сам производственный процесс.

**4. Новые возможности применения уже производимого товара.** Это специфический источник идей. Появление идей на базе этого источника, как правило, носит случайный характер.

**5. Не осознанные потребителем или пока не удовлетворенные потребительские запросы.** Основан на том, что любая удовлетворенная потребность порождает новую. Идеи, основанные на данном источнике, приводят к проектам с повышенным риском.

Хотя каждый предприниматель избирает свою собственную линию профессионального поведения, тем не менее, в общих чертах для каждого присуща концепция технологии накопления, отбора и сравнительного анализа идей.

**Концепция включает в себя три фрагмента:**

1. Предпринимателем осуществляется накопление тех идей, которые могли бы составить предмет его предпринимательской активности.

2. Предприниматель ведет отбор каких-то конкретных идей из всего накопленного объема. Отбор можно производить, используя таблицу по отбору предпринимательских идей.

Если предприниматель останавливает свой выбор на какой-то идее, это не значит, что он отбрасывает все другие. Они переходят в банк предпринимательских идей.

3. Предприниматель проводит сравнительный анализ отобранных предпринимательских идей.

Новые идеи, отбираемые для реализации, должны быть обоснованы экономически. Выбор должен осуществляться на базе сравнительного анализа нескольких возможных для реализации идей. На этом этапе некоторые идеи могут быть отвергнуты. Элементами сравнения идей могут стать экономическая эффективность, срок окупаемости, цель предпринимателя, имеющиеся возможности.

## **2. Технология принятия предпринимательских решений**

**Технология принятия предпринимательских решений** представляет последовательность действий, обеспечивающих анализ альтернативных вариантов и выявление наиболее эффективного, с точки зрения поставленной цели, с учетом имеющихся возможностей предприятия.

Решение может приниматься интуитивно или с использованием реального метода принятия решений. Чаще всего используются оба способа вместе

Теоретически схема принятия предпринимательского решения состоит из 8 этапов

**1 этап.** Предприниматель принимает к рассмотрению несколько возможных проектов (альтернатив)

**2 этап.** Предприниматель выявляет существенные черты и содержание (начинку) каждого проекта

**3 этап.** Каждый проект оценивается с точки зрения необходимых ресурсов, технологий, финансирования

**4 этап.** Проекты оцениваются с точки зрения конкретных действий, необходимых для реализации проекта (форма привлечения средств, порядок реализации производства и т.д.). Здесь же проводится стоимостная оценка этих действий

**5 этап.** Производится расчет вероятного экономического эффекта каждого проекта с учетом «худшей» и «лучшей» возможности развития событий

**6 этап.** Сравняются варианты пессимистического и оптимистического расчетов экономического эффекта. Это необходимо для определения диапазона возможного эффекта

**7 этап.** Проводится сравнение всех выбранных проектов

**8 этап.** Выбор одного из проектов

При организации предпринимательской деятельности необходимо учитывать два важных момента:

- 1) предпринимательство всегда базируется на конкретной идее, детально изученной и оцененной на экспертном уровне, которая должна быть практически реализована;
- 2) предпринимательская деятельность всегда связана с принятием профессиональных решений.

Любая идея может быть реализована в практику хозяйственной деятельности с разной степенью эффективности. При этом каждый предприниматель избирает и отработывает свою технику реализации идеи. Для реализации идеи необходимо составить общую схему, включающую основные этапы и процессы взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретного результата.



Каждое действие должно быть детально проанализировано с помощью точных расчетов, которые оформляются в виде предпринимательского проекта. В российской практике применяются два варианта документального оформления: бизнес-план или технико-экономическое обоснование.

**Реализация принятой идеи** также имеет несколько этапов:

**1.** бизнес-планирование, сущность которого состоит в детальном изложении с точными расчетами реализации проекта. В бизнес-плане также указываются организационная форма предпринимательства и источники формирования денежных средств, необходимых для начального этапа реализации идеи;

**2.** привлечение заемных денежных средств и партнеров (участников);

**3.** государственная регистрация собственной фирмы (предприятия), если она создается впервые. Для этого необходимы следующие формальности:

- определение состава учредителей и разработка учредительных документов;
- заключение учредителями договора о создании и деятельности фирмы;
- утверждение устава фирмы и оформление протокола № 1 учредителей (участников) фирмы о назначении директора и других руководителей;
- открытие временного счета в банке;
- регистрация фирмы в филиале регистрационной палаты по месту нахождения фирмы и включение фирмы в государственный реестр;
- внесение участниками фирмы своих вкладов в банк и открытие постоянного расчетного счета в банке;
- регистрация предприятия в районной налоговой инспекции;
- получение разрешения на изготовление круглой печати и углового штампа;

**4.** организационно-техническая подготовка фирмы к производству товаров (услуг);

**5.** управление функционирующей фирмой и партнерскими связями.

**Реализация предпринимательской идеи** считается успешной, если достигнут (или почти достигнут) результат, планируемый в начале реализации предпринимательской идеи. Цивилизованное понимание предпринимательского успеха связывается в первую очередь с идеей самоутверждения или со стремлением изменить ход событий.

**Коммерческий успех** (дополнительный доход, прибыль) сопровождает предпринимательский успех, но в самой предпринимательской деятельности не выступает как самоцель. Это понятие успеха предпринимательства опирается на культуру предпринимательства как на систему совместно вынашиваемых и реальных убеждений и представлений о ценностях, что обеспечивает высокий престиж и способствует увеличению эффективности производства товаров (услуг) и доходов.

### 3. Стратегии предпринимательской деятельности

Устойчивое и успешное осуществление любых видов предпринимательской деятельности в значительной мере определяется ее целями и стратегией. **Цель** – это желаемое состояние предпринимательского формирования в будущем. В общей форме приоритет целей предпринимателя определяется уровнем прибыльности его бизнеса (табл. 2).

**Таблица 2 – Приоритет целей предпринимательской деятельности**

Уровень прибыльности		
Обеспечивающий выживание	Умеренный	Высокий
Обеспечение прибыльности и развития организации	Удовлетворение запросов предпринимателя	Удовлетворение запросов предпринимателя
Удовлетворение запросов предпринимателя	Удовлетворение запросов работников организации	Удовлетворение запросов работников организации. Охрана окружающей среды
Удовлетворение запросов работников организации	Повышение прибыльности и развитие организации	Повышение прибыльности и развитие организации

**Стратегия** – это определение долговременных целей и средств их достижения; концепция того, как должны быть использованы имеющиеся у предприятия ресурсы для достижения максимально успешного результата. **Тактика** состоит в реализации стратегических установок в отношениях с конкретными партнерами по конкретному поводу.

#### **Виды стратегий предпринимательской деятельности:**

**1. Товарная (рыночная) стратегия** – это обоснование состава, соотношения и объемов производства отдельных видов продукции с учетом потребительского спроса, конкурентных преимуществ, возможных каналов сбыта и распределения, путей достижения максимальной прибыли и оптимальных темпов роста предпринимательского формирования.

Товарная стратегия определяет долговременный курс действий предпринимателя, предусматривающий решение принципиальных задач. Разработанная применительно к тому или иному периоду (3-5 лет или более) товарная стратегия в основе своей в течение этого периода остается, как правило, неизменной.

Выработка товарной (рыночной) стратегии сельскохозяйственной организации производится либо в **технико-экономическом обосновании (ТЭО)** с последующей разработкой в **бизнес-плане** (для вновь создаваемой организации), либо в долгосрочном бизнес-плане (плане-прогнозе) (для действующей организации).

**Выбор товарной (рыночной) стратегии** предпринимательской деятельности определяется рядом **факторов**, среди которых особое значение имеют:

**1. Ролевая и содержательная функции организации на рынке**, в соответствии с которой предпринимательские формирования (по классификации Ф. Котлера) подразделяют на группы:

- 1) Лидеры (40%-ная доля на рынке)
- 2) Претенденты на лидерство (30%)
- 3) Ведомые (20%)
- 4) Новички (до 10%).

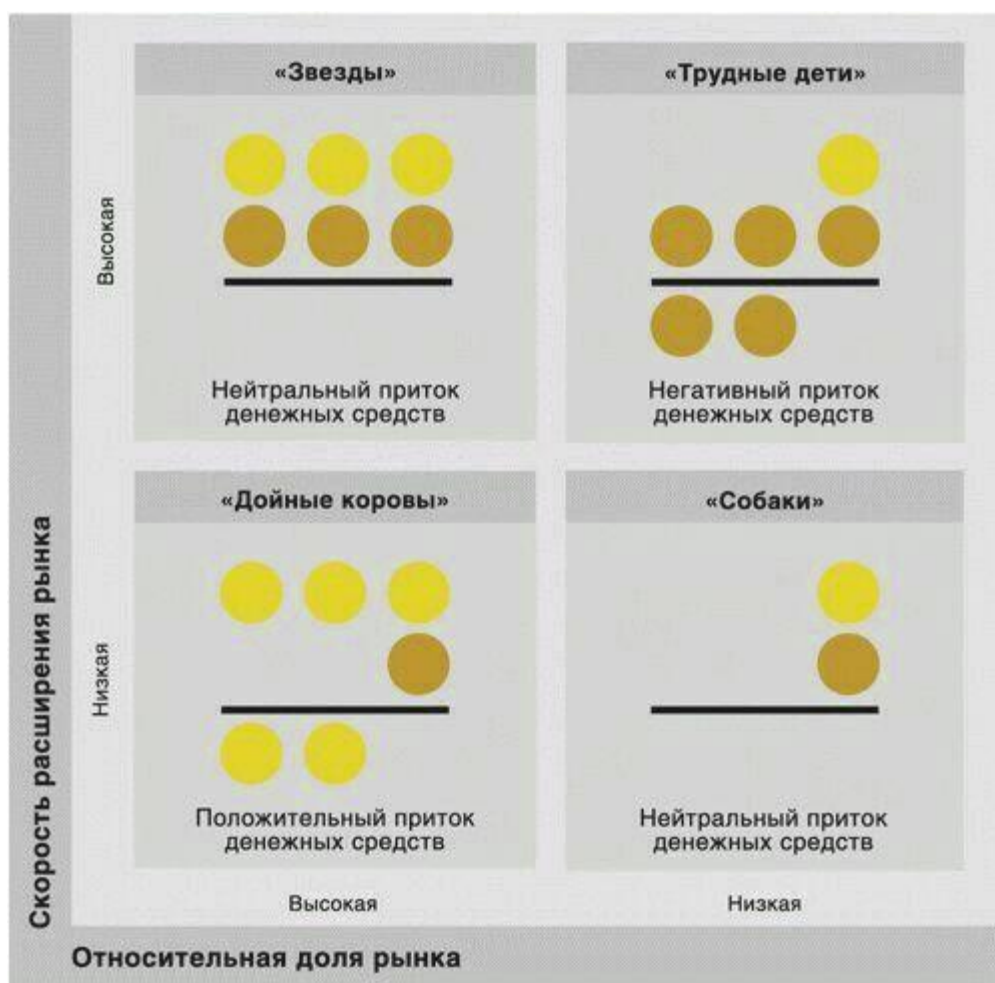
Организации, относящиеся к группе **лидеров**, вынуждены отражать атаки других лидеров и претендентов на лидерство. Вместе с тем они используют те же приемы фронтальной и фланговой борьбы, что и претенденты на лидерство. В зависимости от ситуации на рынке лидеры могут применять фланговую (для отражения фланговых атак) или позиционную (для отражения фронтальных атак) оборону, создавая разного рода барьеры (ценовые, лицензионные и др.). Грамотная рыночная стратегия лидера основана, как правило, на сочетании обороны, атаки, маневра и контрнаступления.

**Претенденты на лидерство** обнаруживают, как правило, значительный потенциал. Атака на позиции лидеров может иметь фронтальный (комплексный) характер, то есть осуществляться одновременно по многим направлениям (реклама, цены, обновление товара и др.), либо фланговый, то есть осуществляться по одному из направлений.

Организации, относящиеся к группе **ведомых**, не вступают в конкуренцию с представителями первой и второй групп, то есть они следуют за более крупными и сильными организациями на почтительном расстоянии, экономя силы и средства за счет того, что идут по пути, проторенному лидерами.

**Стратегия новичков** состоит в поиске рыночной ниши и закреплении в ней. Эта ниша должна быть достаточных размеров и прибыльности, иметь перспективы роста и не вызывать интереса конкурентов, по крайней мере крупных.

**2. Соотношение перспектив расширения рынка и рыночных позиций** коммерческой организации. Бостонская консультативная группа США выделяет 4 основных типа организаций с точки зрения стратегических целей: «неудачники» («собаки»), «трудные дети» («дикие кошки»), «звезды», «дойные коровы» (**рис. 2**).



Организации с низкими перспективами расширения рынка являются либо «неудачниками» (если они одновременно обладают и слабой рыночной позицией), либо «дойными коровами» (если их рыночные позиции являются очень сильными). Организации с высокими перспективами расширения рынка являются либо «трудными детьми» (если их рыночная позиция пока слабая), либо «звездами» (если их рыночная позиция сильная).



### 3. Этап (стадия) жизненного цикла товара (рис. 3).

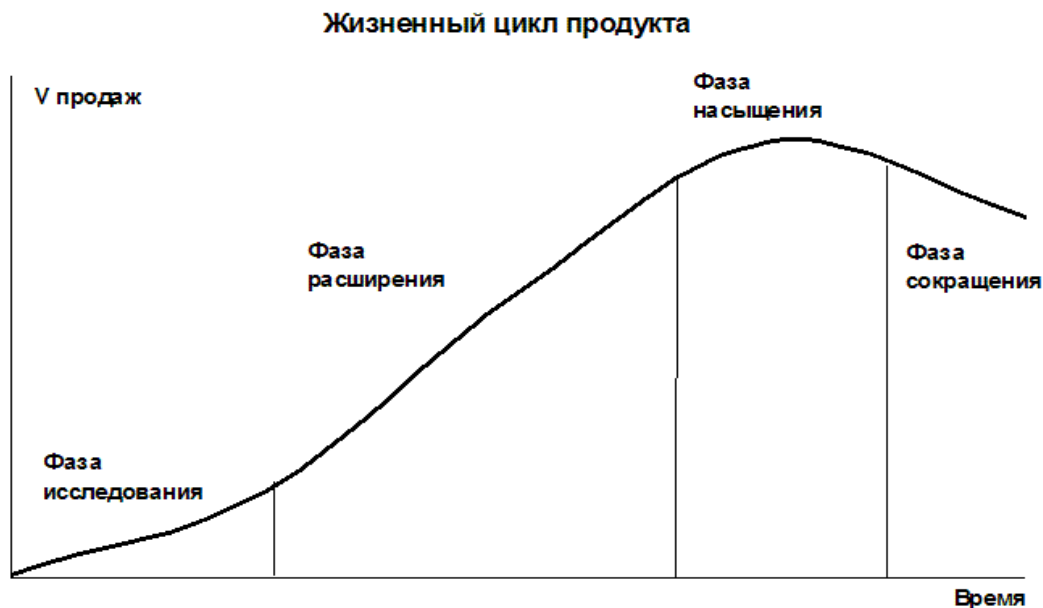


Рисунок 3 – Стадии жизненного цикла товара

Выделяют следующие **стадии жизненного цикла товара**:

**1). Появление нового товара** – организация должна детально проработать его технико-экономические характеристики, внешнее оформление, упаковку, организацию послепродажного обслуживания; определиться когда, кому и как продавать товар и т.д.

**2). Внедрение** – это стадия выхода нового товара на рынок. Прежде чем выпускать товар массовыми партиями, предприниматель должен провести его тестирование (пробные продажи).

**3). Рост спроса** (увеличение объема продаж) – стадия признания товара покупателями и быстрого увеличения спроса на него. На этой стадии происходит расширение сбыта товара, растет его репутация и популярность. Производство становится массовым, что позволяет снизить себестоимость продукции и реализовывать ее по более низким ценам, чем на стадии внедрения.

**4). Зрелость** (стабилизация) – стадия постепенного насыщения спроса на товар и стабилизации объема его продаж. Товар выпускается крупными партиями, однако рынок, как правило, уже распределен между конкурирующими предпринимателями. На этой стадии появляется необходимость увеличить расходы на рекламу, повысить качество товара, улучшить его послепродажное обслуживание, проникнуть в новые сегменты рынка, выйти на новые рынки и др. В конце этой стадии должны быть приняты решения по дальнейшему производству товара: его модернизации, переходу на новую модель или прекращению выпуска.

**5). Спад спроса** – стадия резкого снижения объема продаж и цены товара, а, следовательно, и массы прибыли. Стратегия товаропроизводителя на этом этапе заключается в обеспечении меньших по сравнению с вновь разрабатываемыми аналогами эксплуатационных затрат на единицу полезного эффекта товара за счет использования возможностей инфраструктуры, сложившейся в сфере потребления.

Данные стадии жизненного цикла характерны для всех товаров, однако продолжительность каждой из них для разных товаров различна, что делает необходимым тщательный подход к обоснованию стратегии.

**4. Финансовые возможности предпринимателя.**

**5. Характер выпускаемой продукции.**

**6. Рыночная стратегия конкурентов.**

**2. Ценовая стратегия.** Разработка ценовой стратегии считается ключевым вопросом в обосновании стратегии коммерческой организации, нередко более важным, чем внедрение на рынок новой продукции, сегментация рынка, уровень издержек производства и т.д. При этом принципиальное значение придается решению **двух основных проблем**: на каком уровне установить цену; как и почему ее нужно изменять.

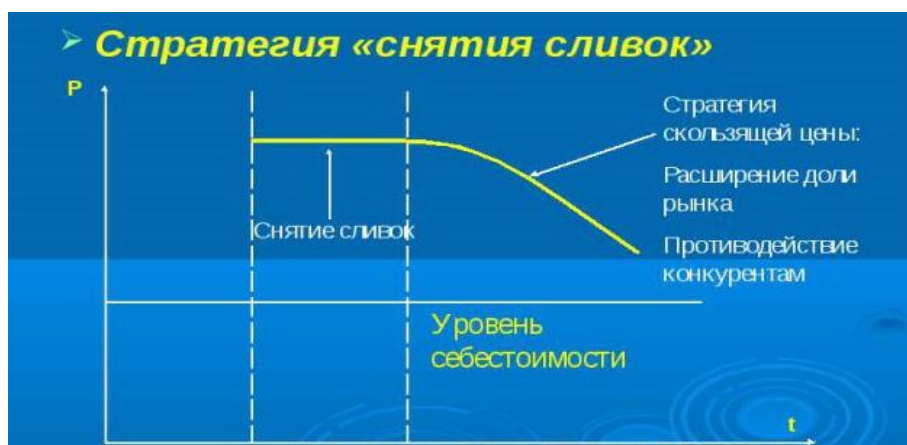
При **установлении уровня цен** на свою продукцию предприниматель должен учитывать, что в условиях рынка цена может изменяться лишь в определенных границах. **Минимальный уровень цены** определяется издержками производства и реализации продукции: она должна возместить издержки и обеспечить некоторую прибыль. **Максимальный уровень цены** определяется спросом. **Конкретный же уровень** устанавливается в зависимости от конкуренции на рынке и целей организации.

**Важнейшие цели**, которые преследуют коммерческие организации в процессе **ценообразования**, – соответствие законодательным требованиям, прибыльность, завоевание или сохранение рынка, влияние на активность покупателей.

**Ценовая стратегия** коммерческой организации определяется также **этапом жизненного цикла товара**, в связи с чем существуют особенности ценообразования на каждом этапе. Так, организация, выпускающая на рынок новую продукцию, выбирает одну из двух альтернативных стратегий: **«снятие сливок»** или **«проникновение на рынок»**.

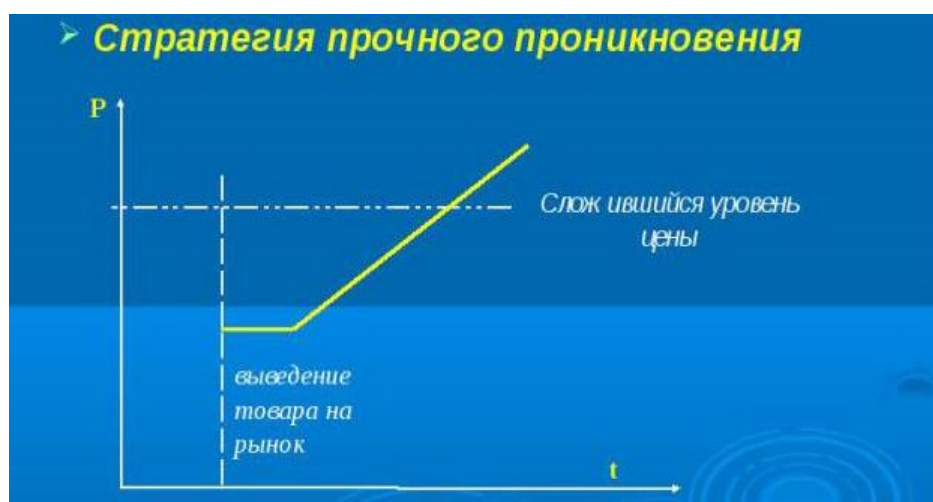
**1). Ценовая стратегия «снятие сливок»** заключается в установлении максимально возможной цены на новинку. Цены снижают лишь после того, как схлынет первая волна спроса, а снижение цены позволяет привлечь новых покупателей.

Достоинства этой стратегии состоят в следующем. Высокая цена обеспечивает достаточную эффективность при значительных издержках на начальном этапе производства. Она позволяет сдерживать покупательский спрос, тогда как при низкой цене организация была бы не в состоянии полностью удовлетворить потребности в силу ограниченности своих производственных мощностей. Также высокая стартовая цена способствует формированию в глазах покупателей образа качественного товара, что может облегчить его сбыт в будущем при удешевлении. Завышенная цена может стимулировать спрос на престижный товар. Основным **недостаток** этой ценовой стратегии в том, что высокая цена привлекает конкурентов. Помимо этого для успеха необходим достаточный спрос на выпускаемую продукцию.



**2). Ценовая стратегия «проникновение на рынок»**, организация, наоборот, устанавливает на новый товар заниженную цену. Это позволяет привлечь как можно больше покупателей и завоевать большой сегмент рынка.

Стратегия оправдывает себя при массовом производстве, которое позволяет за счет роста объема продаж компенсировать потери прибыли на отдельном изделии. Она требует крупных финансовых затрат, что делает ее малодоступной для мелких и средних организаций. Она эффективна при наличии эластичного спроса, а также в том случае, если рост масштабов производства сопровождается сокращением издержек.



**3. Финансовая стратегия** – это прогноз потребности в ресурсах (трудовых, материально-технических, финансовых), достаточных для достижения стратегических целей, а также обоснование источников поступления этих ресурсов (собственных и заемных).