

Практические навыки составления бюджета для стартапов (часть 1)

Дайва Матониене

Эксперт в
сфере зеленых инвестиций
2021-08-18



МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА
ЗЕЛЕННОГО БИЗНЕСА
Eco-Talk 2021



Как создать стартовый бюджет за 6 шагов?



**6 steps to
success**

Шаг 1. Соберите инструменты и установите целевой бюджет



Step 1

- Программы для работы с электронными таблицами, такая как Google Таблицы или Microsoft Excel;
- Есть много бесплатных шаблонов бюджета для запуска..

Шаг 2. Перечислите свои основные начальные затраты

Вам необходимо учитывать два вида стартовых затрат:

- **Стартовые активы:** это разовые покупки ликвидных и неликвидных активов, таких как инвентарь, компьютеры, мебель, транспортные средства, имущество и залоговые депозиты. Имейте в виду, что стартовые активы, также называемые капитальными затратами, не подлежат налогообложению.
- **Начальные расходы:** это постоянные или переменные расходы, которые вы оплачиваете перед открытием. Например, аренда и заработная плата считаются стартовыми расходами до запуска. Начальные расходы не облагаются налогом.



Step 2

Шаг 3. Определите ваши постоянные затраты



Step 3

Новая компания может иметь такие ежемесячные расходы, как:

- Аренда или ипотека
- Заработная плата и льготы
- Страхование бизнеса
- Хостинг веб-сайтов
- Интернет и телефонные услуги
- Профессиональные услуги
- Банковские платежи

Шаг 4. Оцените свои переменные затраты

Несколько примеров переменных затрат:

- Сырье
- Расходы на рекламу
- Оборудование
- Стоимость доставки
- Налог на прибыль
- Транспорт
- Путешествия и события
- Услуги фрилансера



Step 4

Шаг 5. Рассчитайте свой ежемесячный доход



Step 5

Примеры потенциальных источников дохода и финансирования:

- Продажа товаров или услуг
- Деловая или корпоративная кредитная карта
- Займы
- Инвестиционный доход

Шаг 6. Подсчитайте общие затраты, затем просмотрите и скорректируйте



- Совершенно нормально предполагать, что в первые месяцы открытия нового бизнеса есть дефицитные расходы. Но если ваша цель бюджета на бумаге звучала значительно лучше, вы можете внести коррективы, прежде чем заимствовать дополнительный капитал.
- Вернитесь к своим расходам и пометьте каждый предмет как необходимый или дискреционный (желаемый). Решите, какие затраты вы можете исключить, сократить или отложить на потом, начиная с дискреционных затрат.

Как установить цену?



Как установить цену на товары или услуги?



Почему люди готовы платить ровно столько, а не иначе – вопрос, который должен волновать в последнюю очередь. А вот сколько именно люди готовы платить за конкретный товар – первоочередной вопрос.

Арсений Кутовой,
руководитель агентства Dotorg branding & digital

Как установить цену?

Подтолкнуть клиента к совершению покупки позволит стратегия, в которую вписывается «нужный» ценник.

Существует два **классических подхода** к формированию цены на продукцию: **затратное и ценностное ценообразование**.



Как установить цену?

Затратное ценообразование

При затратном методе сначала рассчитывается расходная часть – себестоимость продукции. Себестоимость фактически отражает сумму расходов, которые компания вкладывает в единицу продукта. Чтобы установить цену, к себестоимости добавляют определенный процент наценки. Это будет нормативная прибыль. При затратном подходе ценообразование исходит из расходов, к которым добавляется наценка. Мнение покупателей при формировании цены не учитывается.



Как установить цену?

Ценностное ценообразование



При ценностном методе все происходит наоборот. Сначала определяется, какой должна быть цена на вещь, а потом определяется объем затрат, который позволит получить прибыль. Фактически ценообразование строится на мнении покупателей: мы спрашиваем, сколько они готовы платить за товар.



Как установить цену?

Каково ваше мнение?

Какой метод ценообразования лучше всего подходит для вас?





Советы по установлению цены

Проблемы есть и у первого и у второго подходов. Но, на мой взгляд, **ценностный подход более экономически выгоден**. Дело в том, что покупатель в момент покупки оценивает все коммуникативные характеристики холистически (целостно), а не дискретно. То есть все сразу в комплексе: упаковка, название, вес, цена и т. д. При затратном ценообразовании частая проблема – некорректно установленная цена, которая либо меньше, чем нужно, либо больше. Разница в продажах может отличаться кратно – то есть в 3-4 раза.

Как выставить цену за товары ли услугу?

- Посчитайте себестоимость
- Учтите стоимость привлечения клиентов
- Убедитесь, что, независимо от объема, продажи не пойдут в минус





Советы по установлению цены

- Даже если в краткосрочной перспективе компания обеспечивает низкий ценник за счет собственной прибыли, важно четко понимать, что происходит с себестоимостью и прибылью и не действовать вслепую.

Компании на рынке, особенно на конкурентном, приходится формировать маркетинговую стратегию так, чтобы не иметь проблем со сбытом товара. Правильный подход к ценообразованию на старте включает исследование рынка, в том числе и ценообразование конкурентов. Опираясь на эти данные, компания получит понимание параметров продукта, которые обеспечат заданную прибыль и объем продаж. И будет готова работать над дальнейшей стратегией выхода на рынок.

Стратегии по установлению цены



Стратегии как влиять на восприятие покупателей с помощью цен

- **Ценовая стратегия** является инструментом маркетинга. Уровень спроса, объем продаж – не единственные показатели, на которые ценник окажет влияние. Цена на рынке определяет в том числе отношение к товару потребителей. Правильно выбранная стратегия формирования цены во многом определит успех товара на рынке и размер итоговой прибыли.
- В первую очередь нужно **проанализировать рынок и определить для продукта целевую аудиторию**. Какие люди будут приобретать продукт. Если компания ориентируется на более дорогую, «люксовую» аудиторию, цена должна быть выше. Если на экономе – то ниже, чем в среднем по рынку. Далее важно определить, какая ценовая стратегия будет использована, и уже исходя из выбранной стратегии определить цену на товар.
- Исторически сложились три основные ценовые политики, которые выбирают при разработке маркетинговой стратегии для продукта: «снятие сливок», «проникновение на рынок» и «стратегия среднерыночных цен».

Стратегия «Снятие сливок»



- **Стратегия высоких цен**, или стратегия премиального ценообразования, предусматривает установление высоких цен на длительное время на товары высокого качества.
- Суть стратегии заключается в намеренном завышении цены на продукт. Высокая цена позволит получить сверхприбыль и в короткий срок отбить инвестиции. В рамках этой стратегии маркетологи сразу закладывают этапы и условия постепенного снижения стоимости продукта. Применять такую ценовую стратегию можно, если товар имеет уникальные преимущества или спрос на продукцию неэластичен: снижение цены приведет к уменьшению общей выручки.
- **Ажиотажный спрос** – еще одна причина воспользоваться стратегией «снятия сливок». Если компания может произвести только ограниченное количество товара, становится понятно, что полностью удовлетворить покупательский спрос на новый продукт не получится. В такой ситуации завышенная цена – единственный способ получить максимальную прибыль с продаж.



Пример

Хороший пример этой стратегии – айфоны. На сегодняшний день вся новомодная техника изначально выходит на рынок по достаточно высокой цене, которая в течение буквально нескольких месяцев начинает снижаться.

Продукт изначально выводится на рынок по более высокой и, может быть, даже завышенной цене для того, чтобы, во-первых, проверить, насколько люди готовы покупать по этой цене этот продукт, во-вторых, дополнительно создать ажиотаж и продать в первую очередь тем, кто готов переплачивать за то, чтобы обладать продуктом первым. Потом постепенно цена снижается.





Пример применения стратегии

Первый iPhone появился в продаже 29 июня 2007 года по цене от 499 \$. Конкуренты считали телефон переоцененным и недостаточно мощным, но в результате ни один из телефонов не был настолько популярен во всем мире. Apple ежегодно обновлял линейку смартфонов, добавляя новые функции. При этом компания выставляла высокую цену и ограничивала продажи своих телефонов, искусственно создавая дефицит. Объем продаж iPhone ежегодно рос и в результате изменился от 1,39 млн единиц в 2007 году до 231,22 млн в 2015. iPhone принес компании Apple более 60 % ее прибыли. В 2021 году ожидается, что Apple продаст 208 млн устройств.

Условия использования стратегии

Стратегия «Снятие сливок»

- **Высокие первоначальные расходы**

Если на разработку товара были затрачены большие ресурсы – только сверх-прибыль позволит гарантировано окупить их в максимально короткий срок. Если же на этапе разработки высоко-затратного товара нет уверенности в возможности установления завышенной цен — такой проект лучше закрыть или отложить до «лучших» времен.

- **Уникальные свойства товара**

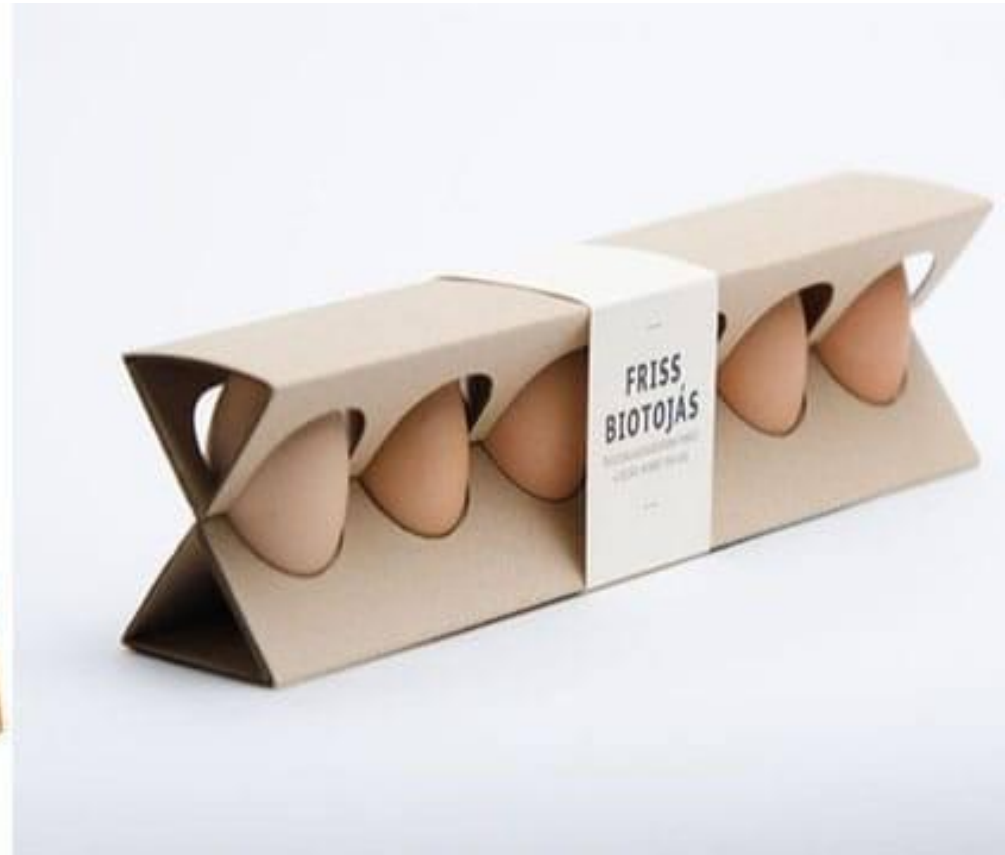
Товар с уникальными преимуществами может продаваться по завышенной стоимости, так как он не имеет прямых аналогов. Именно поэтому стратегию «снятия сливок» часто используют все **новые технологические продукты**. В такой ситуации важным моментом является долгосрочная защита конкурентного преимущества продукта.

Защитить устойчивость конкурентного преимущество позволяют патенты, сложный цикл производства, уникальные кадры, уникальная сложно-повторимая бизнес-модель компании. Высокая цена может быть оправдана со стороны потребителя, если товар предоставляет уникальные выгоды, имеет уникальные характеристики, за которые потребитель готов переплатить.

Условия использования стратегии

Стратегия «Снятие сливок»

Пример уникальных характеристик: абсолютно новый продукт, который создает новый рынок без конкурентов (Ipad); товар, обладающий уникальными свойствами, являющийся новым поколением на существующем рынке; товар, который удовлетворяет существующие потребности лучше, эффективнее, качественнее, быстрее.



Условия использования стратегии

Стратегия «Снятие сливок»

- **Ограниченные мощности**

Ограниченные производственные мощности или ажиотажный спрос являются еще одной причиной использования данного вида стратегии ценообразования. С помощью завышенной цены компания снижает покупательскую способность рынка. Если в период первых месяцев продаж прогнозируется, что спрос будет превышать предложение, то завышенная цена – единственный способ получить максимальную прибыль с продаж

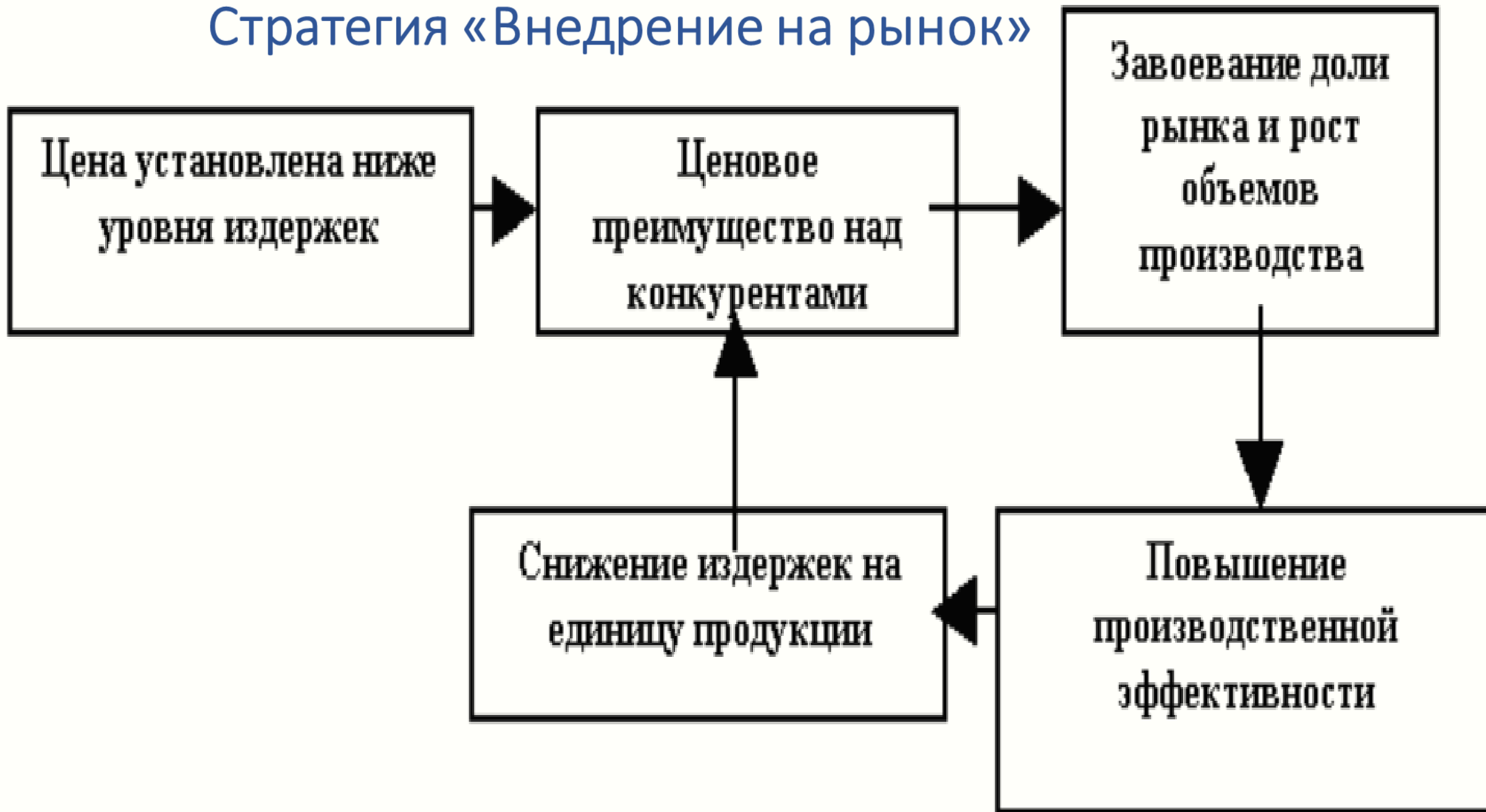
- **Неэластичный спрос**

Неэластичный спрос означает низкую чувствительность покупателя к стоимости продукта. При любой стоимости товар будет пользоваться одинаковым уровнем спроса. Несомненно, всегда есть предел цены для неэластичности спроса, но если существует большой коридор стоимости продукта, в котором спрос остается на одинаковом значении — всегда устанавливается максимальная цена «коридора стоимости»

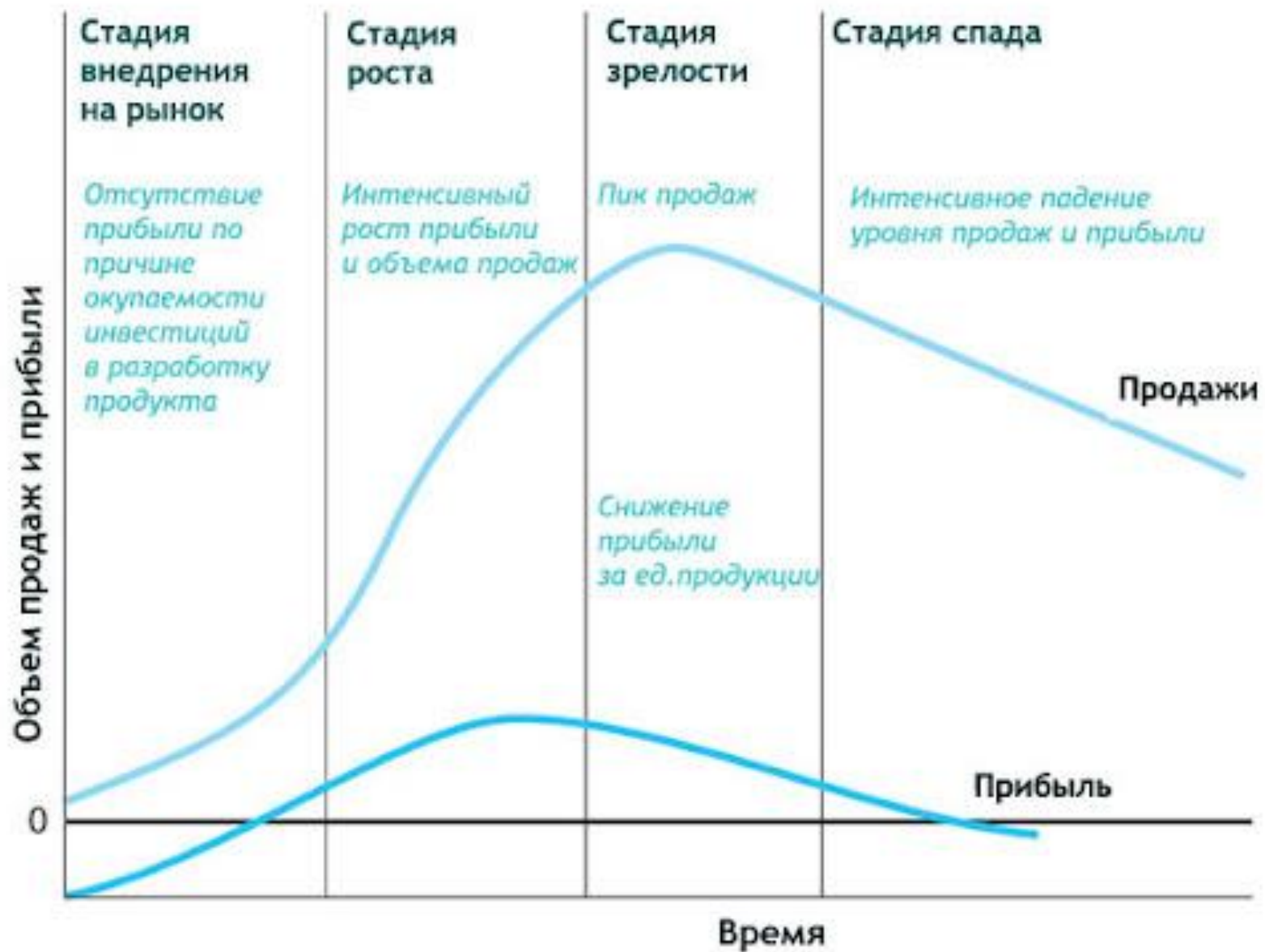
Стратегия «Внедрение на рынок»

- Новый непонятный людям продукт запускают по низкой цене, с минимальной или даже нулевой маржинальностью.
- **Цель в этом случае** – дать людям попробовать продукт и приучить его покупать. Этот прием обеспечит нужный уровень продаж и позволит в краткосрочный период достичь высокой доли рынка.
- После вывода продукта на рынок цена начинает постепенно увеличиваться. Стратегию повышения цены важно детально продумать заранее. Иначе, как только ценник начнет меняться, люди перестанут покупать продукт.

Стратегия «Внедрение на рынок»



Этапы развития бизнеса





Пример

Крупная FMCG компания может себе позволить выпустить новый продукт даже в минус, чтобы убедить людей его попробовать.

Например, все прекрасно знают и давно пользуются обычным стиральным порошком. Компания, производящая стиральный порошок, выпускает на рынок капсулы, которые нужно просто бросить в стиральную машину. Они не заменяют стиральный порошок и в себестоимости они, естественно, дороже. У людей возникает вопрос: «зачем мне покупать другой, более дорогой, продукт с тем же смыслом?».

Естественно, спроса на продукт просто так не будет. Поэтому сначала его выпускают по аналогичной порошку стоимости. А когда люди уже начали покупать, поняли преимущества этого продукта и в чем его отличие, чем он круче – цена потихоньку начинает подниматься.

Стратегия «Внедрение на рынок»



Плюсы стратегии

- ✓ поможет понять перспективы сбыта;
- ✓ легко найти приемлемый уровень цены;
- ✓ можно выйти на рынки с новыми возможностями;
- ✓ несмотря на низкую цену единицы товара, стратегия обеспечит высокий объем продаж за счет большого оборота.



Минусы стратегии

- ✗ прибыль возможна только в долгосрочной перспективе;
- ✗ потребуется больше времени на возврат инвестиций;
- ✗ низкий ценник может спровоцировать ажиотажный спрос, превышающий возможности производства.

Условия использования стратегии Стратегия «Внедрение на рынок»

Высоко-эластичный спрос

Лучше всего ценовая стратегия проникновения на рынок работает в отрасли, в которой потребители чувствительны к цене товара, а значит готовы в любой момент переключиться на более низко-стоимостные варианты товара.

Низкий уровень начальных затрат

Низкий уровень затраты и первоначальных маркетинговых расходов позволяет даже при низкой стоимости продукта в короткий срок окупить расходы и выйти на необходимый уровень прибыли.

Высокая скорость реакции от конкурентов

На рынках, где конкуренты могут быстро отреагировать на действия компании, целесообразно использовать ценовую стратегию проникновения на рынок. Способность конкурентов к быстрой реакции на выпуск продукта возможна при условии: отсутствия уникальности товара, легкости копирования свойств, отсутствия возможности защитить уникальные свойства продукта.

Условия использования стратегии

Стратегия «Внедрение на рынок»

Экономия на масштабе и конкурентоспособная структура затрат является одной из главных причин использования стратегии проникновения в отрасль. Но всегда следует помнить, что такая стратегия может привести к ответным мерам снижения цен со стороны конкурентов и к возникновению ценовых войн. Поэтому компания, выбирая данную стратегию, должна быть способна пережить периоды с низкой прибылью или иметь конкурентное преимущество производства товара по низкой цене.

Отсутствие ограниченности мощностей

Стратегия проникновения способна обеспечить достижение высокой доли рынка и высоких растущих стабильных продаж. Компания, в случае неспособности в долгосрочной перспективе удовлетворить спрос, будет нести потери в терминах упущенной прибыли.



В США начала 20 века выпускалось мало автомобилей. При этом автопроизводителей было много. Каждая из компаний стремилась выпустить машину с техническими и дизайнерскими «фишками» и установить на нее высокую цену. Генри Форд применил иной подход: в 1908 году он выпустил на американский рынок автомобиль, который стоил вдвое дешевле конкурентов. Более того, в течение нескольких следующих лет цена на автомобиль упала еще. За счет изменения процесса производства и снижения себестоимости компании удавалось значительно снизить цену на свои автомобили. К 1924 году стоимость машины **Форда опустилась с 850 до 290 \$**. Компания **Ford Motors заняла более 50 % американского рынка.**

«Стратегия среднерыночных цен»

- Стратегия среднерыночных цен заключается в назначении цены, аналогичной ценам конкурентов на рынке. Такая нейтральная стратегия применима, если товар по своим качествам не особо отличается от конкурентов.



Плюсы стратегии

- ✓ исключает ценовые войны;
- ✓ стратегия честна в отношении покупателей;
- ✓ вложенные инвестиции дадут справедливый объем прибыли.



Минусы стратегии

- ✗ для покупателя товар не отличается от продукции конкурентов.

Примеры ошибок при формировании цены



Примеры ошибок при формировании цены

- Не считать себестоимость товара

Казалось бы, очевидное действие – считать себестоимость продукции до формирования цен. Но эту досадную ошибку часто допускают, особенно небольшие производители и торговые организации.

Определение цены на товар по аналогии с конкурентами без анализа своих расходов приведет к последствиям: каждая продажа будет создавать организации убыток.



Примеры ошибок при формировании цены

- Не учитывать затраты на рекламу в цене продукта



Примеры ошибок при формировании цены

- Необдуманно снижать цены
- Необдуманно повышать цены

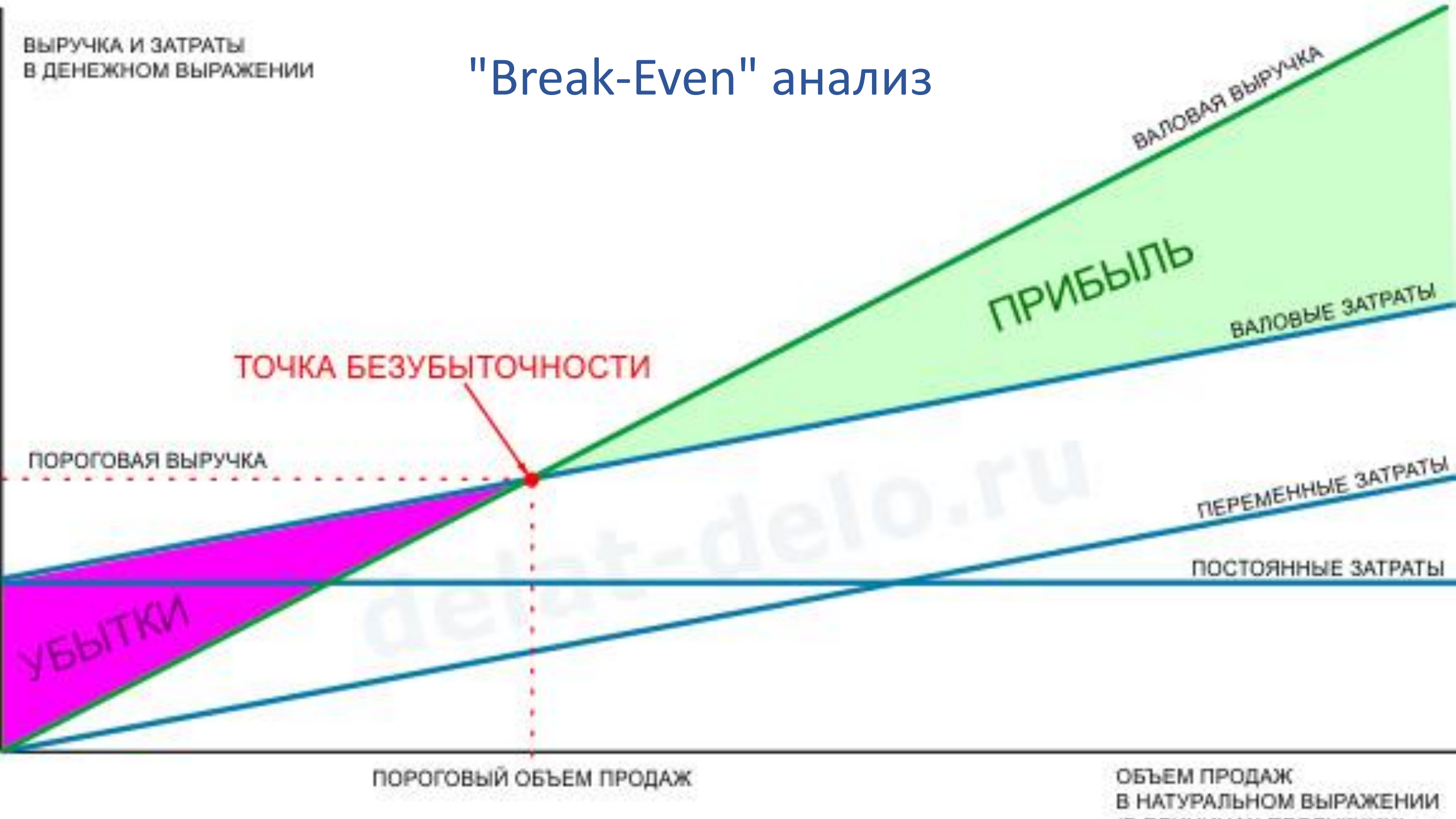


Создание анализа безубыточности "Break-Even" Analysis



ВЫРУЧКА И ЗАТРАТЫ
В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

"Break-Even" анализ



ОБЪЕМ ПРОДАЖ
В НАТУРАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ

Выводы

- Цена товара или услуги кардинально изменить ситуацию с прибылью компании и объемом продаж.
- Правильно назначенный ценник, вписанный в стратегию выхода на рынок, создаст идеальный тандем цены и ценности для покупателя и обеспечит успех.



Домашнее задание

- Просмотрите видео:
<https://www.youtube.com/watch?v=H3r9M3QhnNQ>
- Подумайте о том, какая стратегия ценообразования будет наиболее подходящей для вашего продукта или услуги

Самостоятельная работа

Вопросы для рассмотрения



1. Кратко предоставте уникальность идеи
2. Кратко опишите портрет клиента
3. Как пассчитаете сколько можно продать за 1 год?
4. Насколько вырастут продажи в следующие годы?
5. Как будут оцениваться товары и / или услуги, которые вы продаете?
6. Назовите основные группы затрат
7. Сколько сотрудников вам понадобится? Какие преимущества вы предложите?
8. В чем будут нуждаться ваши помещения? Сколько вам будет стоить аренда или обслуживание долга по этим объектам?
9. Какое оборудование потребуется для запуска бизнеса? Сколько это будет стоить? Потребуется ли дополнительное оборудование в последующие годы?
10. Какие условия оплаты вы предложите покупателям, если будете продавать в кредит?
11. Какие условия оплаты предложат вам ваши поставщики? Сколько вам нужно будет взять в долг? Какой будет залог? Какая будет процентная ставка?

«Стартап это живое воплощение мечты основателей»

**“A startup is the
living embodiment
of a founder’s dream”**

**Wil Schroter
Co-Founder and CEO**

startups.co

