

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

Благовещенск, 2020 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Ситникова Т.В.

Технологическое и социальное предпринимательство: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2020.

© Амурский государственный университет, 2020
© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2020
© Ситникова Т.В., составление

1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Блок «Технологическое предпринимательство»

Тема 1. Введение в технологическое предпринимательство

Сущность и свойства инноваций

Понятие «инновация» относится к разряду всеобщих категорий — исключительно широких и структурно сложных, имеющих много подходов к раскрытию его содержания. Фундаментальные основы понимания сущности инноваций были заложены только в конце XIX века основоположником теории инноваций австрийским ученым Йозефом Шумпетером, который считал, что специфическое содержание инновации — это «изменения», а главной функцией инновационной деятельности является «функция управления изменениями». Это самый общий и широкий взгляд на инновации. С этой точки зрения под инновациями можно понимать «внесение в разнообразные виды человеческой деятельности новых элементов (видов, способов), повышающих результативность этой деятельности».

Слово «инновация» происходит от латинского *innovationem* — существительного от глагола *innovare*, имеющего значение «изменять или осовременивать».

Таким образом, центральное значение инноваций относится к обновлению.

Й. Шумпетер выделил ставшие уже классическими «пять типичных изменений», которые характеризуют инновации:

1. Внедрение нового продукта, с которым потребитель еще не знаком, либо нового уровня качества существующей продукции.

2. Внедрение новых методов производства, которые либо основываются на научных открытиях, либо могут представлять собой новый способ коммерческого использования продукта или сырья.

3. Открытие нового рынка, на который еще не заходила определенная отрасль производства некоторой страны вне зависимости от того, существовал этот рынок раньше или нет.

4. Захват нового источника сырья или полуфабрикатов вне зависимости от того, существует данный источник либо он только что был создан.

5. Реализация изменений в организации некой отрасли. В частности, занятие монопольной позиции (например, через создание трасов) или же ее утеря.

Таким образом, инновации — это не только инновации-продукты (новые продукты и услуги), но и инновации-процессы (новые технологические процессы и способы организации производства, изменение структуры рынков и создание новых рынков).

Модели инновационного процесса

Инновационный процесс — это процесс преобразования научного знания в инновацию (от идеи до конечного продукта и его дальнейшего практического использования). Деятельность, связанная с таким преобразованием, называется инновационной деятельностью. Другими словами, инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций

Инновационный процесс носит циклический характер и состоит из нескольких этапов.

Модели инновационного процесса базируются на двух гипотезах:

у гипотезе «технологического толчка» (push-модель);

у гипотезе «давления рыночного спроса» (pull-модель).

Линейная модель, основанная на гипотезе «технологического толчка» (push)

Согласно линейной модели инноваций, основанной на гипотезе «технологического толчка» («от науки — к рынку»), разработанная фундаментальная идея воплощается в прикладных исследованиях, которые служат основой для инноваций и последующей коммерциализации. Данная модель устанавливает прямую линейную связь:

чем больше фундаментальных исследований, тем больше прикладных разработок, тем , больше инноваций и тем больше внедряется передовых технологий.

Роль предпринимателя в инновационном процессе

Инновационный процесс невозможен без команды реализаторов и главного инициатора процесса изменений — предпринимателя. С точки зрения Й. Шумпетера, инновация — это встреча идеи и предпринимателя. Именно предприниматель является связующим звеном между изобретателем и его изобретением и коммерчески успешным продуктом (инновацией).

«Инновация — новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом.

Термин «открытые инновации» ввел в научный оборот Генри Чесбро в книге «Открытые инновации. Новый путь создания и использования технологий» (2003).

Классификации инноваций

Все ли инновации одинаковы полезны?

Существует множество различных вариантов классификаций инноваций, которые можно использовать при планировании своей инновационной деятельности.

Важной характеристикой инноваций является их разделение в зависимости от технологических параметров на продуктовые и процессные, их мы уже обсудили чуть выше. Классификация инноваций по уровню новизны (по глубине вносимых изменений)

Эпохальные инновации

Понятие «эпохальные инновации» ввел в 1971 году нобелевский лауреат Саймон Кузнец для обозначения переворотов, которые происходят раз в несколько столетий, приводят к глубочайшим трансформациям и знаменуют переход к новому технологическому или экономическому способу производства.

По его мнению, всю экономическую историю можно «разделить на экономические эпохи, каждая из которых определяется эпохальным нововведением с присущими ей характеристиками роста». Примерами эпохальных инноваций являются освоение скотоводства и земледелия, появление письменности, изобретение огнестрельного и термоядерного оружия, создание государства, распространение глобализации и др.

Базисные (радикальные) инновации

Базисные (радикальные) инновации — это продукты, процессы или услуги, обладающие либо невиданными ранее свойствами, либо известными, но значительно улучшенными по производительности или по цене свойствами. Эти радикальные инновации создают такие значительные изменения в процессах, продуктах или услугах, что приводят к трансформации существующих рынков или отраслей или же создают новые рынки и отрасли, к примеру, сферу электронного бизнеса (благодаря появлению Интернета).

Базисные инновации лежат в основе последовательной смены технологических укладов и напрямую связаны с научно-техническим прогрессом.

Улучшающие инновации

Улучшающие инновации направлены на развитие и модификацию базисных инноваций, они многочисленнее их, но отличаются значительно меньшей новизной и более коротким жизненным циклом.

Улучшающие инновации представляют собой незначительные, не революционные изменения, во многом предсказуемые и predetermined существующими знаниями, продуктами, технологиями.

В рыночной экономике, по мнению исследователя Герхарда Менша, предпочтение всегда отдается улучшающим инновациям — как наименее рискованным и, как правило, более дешевым.

Практически все вещи, которые нас окружают (модели телефона, компьютера и т. д.), являются улучшающими инновациями.

Псевдоинновации

К несущественным видоизменениям (псевдоинновациям) можно, например, отнести незначительные технические или внешние изменения в продуктах, оставляющие неизменным конструктивное исполнение и не оказывающие достаточно заметного влияния

на параметры, свойства, стоимость изделия, а также входящих в него материалов и компонентов. Псевдоинновации распространены, как правило, на заключительной стадии жизненного цикла системы, когда она уже в основном исчерпала свой потенциал, но всячески сопротивляется замене более прогрессивной системой.

Тема 2. Выбор идеи для стартапа

Следующим важнейшим шагом для успешной реализации проекта является разработка бизнес-модели вашего проекта. В этой главе вы получите ответы на следующие вопросы: как возникает идея?

Как идея становится бизнес-идеей? Как из хороших идей сделать хороший бизнес? Какие существуют методы создания бизнеса? Как создать бизнес-модель и трансформировать ее в бизнес-план?

Тема состоит из следующих разделов:

1. Как возникают бизнес-идеи?
2. Создание бизнес-модели.
3. Формализация бизнес-модели.
4. Трансформация бизнес-модели в бизнес-план.

Изучив данную тему, вы узнаете, в чем заключается суть и содержание процесса генерирования бизнес-идей, познакомитесь с алгоритмом креативного создания идеи с ее последующим развитием в систему решений, освоите базовые положения создания и применения бизнес-моделей, проанализируете, как перейти от бизнес-модели к бизнес-плану. В результате, используя шаблон А. Остервальдера и И. Пенье, вы сможете составить бизнес-модель вашего проекта.

Как возникают бизнес-идеи?

Необходимо отметить, что бизнес-идея будет тем более эффективна (т. е. потенциально будет обладать более высокой отдачей), чем более фундаментальной будет выявленная проблема потребителей и чем более простым и надежным будет способ ее решения.

Генерирование бизнес-идей — это процесс, основанный на творческом поиске, призванном идентифицировать решение проблем потребителей и новые возможности, которые возникают на рынке.

Важна ли для разработчика фантазия? Нужно ли бизнесу умение мечтать? Наш ответ — да. Успешная бизнес-идея сочетает в себе креативность, соответствие ожиданиям целевого рынка и высокую ценность для потребителей.

Основные методы генерирования бизнес-идей:

- Мозговой штурм: все участники группы выдвигают свои идеи, любые идеи записываются, затем их анализируют, развивают, выбирают наилучшую идею.
- Метод «шести шляп» Эдварда де Боно является разновидностью метода мозгового штурма, который заключается в рассмотрении любой проблемы или идеи с разных ракурсов. Метод «шести шляп» — это ролевая игра, где шляпа определенного цвета означает определенный тип мышления: «белая шляпа» — выявление причинно-следственных связей и закономерностей в развитии явлений; «красная шляпа» — интуитивные догадки и ощущения; «черная шляпа» — оценка идеи на предмет возможных рисков; «желтая шляпа» — поиск сильных сторон и преимуществ каждого решения; «зеленая шляпа» — неординарный взгляд на идею; «синяя шляпа» — подведение итогов.
- Составление ментальных, или ассоциативных, карт.
- Синектика, или метод аналогий. Отталкиваясь от прямых аналогий, можно прийти к противоположному неожиданному решению.

Выявление новых возможностей всегда связано с тщательным анализом целевого рынка и потребностей целевой аудитории, ее запросов и особенностей. Сущность процесса генерирования бизнес-идей заключается в креативном поиске возможностей и формировании базовой идеи удовлетворения рыночных потребностей, он нацелен на извлечение коммерческой выгоды и имеет хотя бы схематичный план реализации.

Бизнес-идея может быть использована как для создания новой компании, так и для создания нового направления деятельности в сформировавшейся компании. Условно можно разделить все бизнес-идеи на два типа:

1. Традиционные (способ получения прибыли на традиционных рынках с помощью традиционных методов).
2. Инновационные (способ получения прибыли с использованием «новшеств» — новых технологий, товаров и услуг, зачастую инициирующих создание новых рыночных потребностей и новых рынков).

В результате процесс выбора бизнес-идеи складывается следующим образом: в первую очередь, как было отмечено, происходит поиск проблемы потребителя, а далее следует оценка качества бизнес-идеи — ее новизны и предполагаемой экономической эффективности. Допустим, вы придумали некую креативную идею, которая создает новые возможности и потребности на рынке или решает имеющиеся проблемы потребителей. Вы понимаете, что ваша идея имеет потребительскую ценность, и вы готовы предложить ее потребителю. Однако как сделать так, чтобы идея превратилась в бизнес?

Для этого вы должны хорошо понимать бизнес-модель вашего проекта.

Следующим шагом является получение обратной связи от рынка и потребителей, тестирование бизнес-идеи и ее доработка. После данных шагов бизнес-идея сможет стать бизнес-моделью.

Создание бизнес-модели

Несмотря на то что ранее в большинстве отраслей традиционно существовала «доминирующая» бизнес-модель, в настоящее время ситуация изменилась радикальным образом. Сегодня на одном и том же рынке могут конкурировать самые разные бизнес-модели, так как границы между отраслями размываются, а часто исчезают совсем.

Таким образом, одна из задач процесса генерирования бизнес-идей заключается в том, чтобы не заикливаться на потенциальных трудностях, связанных с неизбежностью сравнения вашей бизнес-модели и конкурирующих бизнес-моделей уже существующих игроков на рынке. Только в этом случае вы сможете создать действительно новую бизнес-модель. Необходимо отметить, что сложившегося и общепринятого определения бизнес-модели не существует. Именно с этим фактом связано некоторое замешательство исследователей и практиков бизнеса при использовании термина.

В рамках данной темы мы будем придерживаться следующего определения бизнес-модели, предложенного А. Остервальдером, которое, на наш взгляд, наиболее полно и одновременно просто отражает его суть.

Бизнес-модель — это концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли).

Бизнес-модель компании или проекта позволяет ответить на следующие ключевые вопросы:

кто наши потребители? Какие продукты/услуги мы предоставляем нашим потребителям? Что нас отличает от конкурентов? Каким образом мы генерируем прибыль? Рассмотрим основные элементы бизнес-моделей. На основе модели, предложенной исследователями М. Джонсоном, К. Кристенсенем и Х. Кегерманном, условно можно выделить четыре основных элемента любой бизнес-модели:

1. Ценностное предложение.
2. Формула прибыли.
3. Ключевые ресурсы.
4. Ключевые процессы.

Именно ценностное предложение является центральным элементом бизнес-модели. Многие компании сначала разрабатывают идею будущего продукта, а затем начинают поиск рынков их сбыта. Однако для успеха проекта вы должны в первую очередь осознать, что действительно нужно вашим потребителям и какой ценностью обладает ваш продукт для решения их проблем.

Трансформация бизнес-модели в бизнес-план

Бизнес-план — это программа (дорожная карта) последовательной реализации действий компании, включающая в себя основные сведения о компании, основном виде деятельности, производимом продукте/услуге, процессе производства, целевых рынках сбыта, маркетинге, организации бизнес-процессов, а также оценку эффективности.

В бизнес-плане систематизируются цели и миссия компании/проекта, основные компетенции при создании ценностного предложения, основные положения деятельности, развития компании на определенный период, базовым фундаментом которого является бизнес-модель.

Тема 3. Формирование команды стартапа

Одним из важнейших условий успешной реализации проекта является эффективная команда. В этой главе вы получите ответы на следующие вопросы: как создать эффективную проектную команду? Можно ли это сделать, не встречаясь лично? Что значит быть командным лидером? Как распределить основные функции в команде? Как развивать команду?

Тема состоит из следующих разделов:

1. Как создать команду?
2. Командный лидер.
3. Распределение ролей в команде.
4. Как мотивировать команду? Командный дух.
5. Развитие команды.

Изучив данную тему, вы сможете создать свою собственную уникальную проектную команду на основе личных особенностей участников, распределить функции в команде и приступить к реализации вашего группового проекта.

Как создать команду?

Чтобы инновационный проект оказался успешным, должны быть выполнены следующие условия: удачная идея, наличие партнеров или инвесторов, достаточный ресурс времени и пр. Однако самый важный фактор — это профессиональные и личные качества и компетенции участников проектной команды, реализующей данный проект. Если участники проекта по-настоящему креативны и талантливы, если они «горят» своей идеей и готовы поддерживать друг друга, то они наверняка смогут добиться успеха.

А нужна ли проектная команда, если я могу все сделать сам? Автор инновационной идеи зачастую искренне не понимает, зачем делиться с кем-то информацией и потенциальными доходами. Ему представляется, что именно он сам лучше всех остальных понимает и знает суть своей разработки и как никто другой заинтересован в ее реализации.

Давайте рассмотрим плюсы и минусы такого подхода. Чьи аргументы кажутся вам более убедительными?

Зачастую термин «команда» трактуется достаточно свободно. Его часто относят к группе людей, которые выполняют общую работу, хотя их индивидуальные роли могут быть определены нечетко.

При этом у менеджеров возникает недоумение, почему такая команда не работает или работает неэффективно.

Группа (малая группа) — немногочисленная общность людей, обладающая структурой и объединенная общей целью деятельности, члены которой взаимодействуют друг с другом. Основными чертами малой группы являются:

- Немногочисленность, т. е. численность малой группы составляет от двух до 100 человек, в то время как численность проектной группы ограничивается семью, реже 10 участниками.
- Наличие структуры, т. е. распределение функций внутри группы.
- Определенность количественного и качественного состава группы.
- Наличие у каждого из членов группы статуса/положения в группе.

- Непосредственное общение между членами группы.

Можно выделить следующие важнейшие отличительные характеристики проектной команды по сравнению с малой группой:

- Команду от группы отличает положительная экспансивность.
- В команде существует система распределения ролей.
- «Самонастройка» и гибкость команды.

Командный лидер

Что такое быть лидером команды? Существует обширная классификация лидерства и типов лидеров.

Для нас наиболее интересно деление лидерства на два следующих типа:

1. Единоличное лидерство. По меткому сравнению И. Адизеса, единоличный лидер похож на «указательный палец», показывающий каждому, что он должен делать.
2. Командное лидерство. Командный лидер — это умелый организатор, способный и готовый формировать команду единомышленников, не предполагающую безусловное подчинение или однозначное согласие с его мнением.

Командный лидер — это умелый организатор, способный и готовый формировать команду единомышленников, не предполагающую безусловное подчинение или однозначное согласие с его мнением.

Лидер появляется и формируется в группе, лишь взаимодействуя с другими людьми. Очевидно, что с точки зрения успеха команды более эффективным является командное лидерство. Более подробно об этом можно посмотреть в дополнительных материалах.

Но что значит на практике быть командным лидером? При формировании команды необходимо:

- оценить потенциальные возможности людей и правильно распределить роли (об этом подробнее — в следующем разделе);
- четко определить стратегическую цель деятельности команды. Формулируя стратегическую цель, необходимо ответить на вопрос зачем нам все это? Что мы дадим людям, обществу, стране и самим себе, реализуя этот проект? Цель команды должна стать личной целью каждого ее участника;
- правильно распределить обязанности, права и ответственность между участниками проектной команды. Каждый участник команды должен иметь право принимать решения по вопросам, за которые он/она несет ответственность;
- обеспечить постоянное повышение квалификации участников команды. Каждый участник проектной команды должен понимать перспективы и возможности своего личного и профессионального развития;
- развивать положительную экспансивность.

Необходимо поддерживать в группе такие ценности, как взаимное уважение, стремление оценивать человека по его вкладу в общую работу команды, открытость и публичность, демократичность и стремление видеть друг в друге положительное;

- развивать навыки коллективного принятия решений. Требуется обеспечить ситуацию, когда каждый может свободно выражать свое мнение по любому обсуждаемому вопросу. Конструктивная критика принимаемых решений необходима и должна поощряться, а не наказываться;
- поощрять инициативу. В процессе обсуждения руководитель должен учитывать простое правило: «Сначала выслушайте идеи подчиненных самого низшего ранга, потом рангом выше, и только затем высказывайте свои»;
- в случае возникновения противоречий, как внутри команды, так и между ней и другими, обсуждать их коллективно и открыто. В противном случае команда распадется на микрогруппы и перестанет существовать.

Распределение ролей в команде

Мы уже говорили о необходимости распределения ролей. Но что такое роль?

Роль — набор типичных действий и привычное поведение, основанное на компетенциях и психологических особенностях человека.

Существуют разные подходы к классификации ролей, и один из таких подходов мы используем на нашем практическом занятии.

Правильное распределение ролей в команде — это своеобразное искусство, которое предполагает умение не только определить характеристики человека, но и учесть возникающие проблемы и противоречия.

Необходимо различать понятия «командная роль» и «проектная функция». Роль — это более устойчивое и долгосрочное явление. Проект, в свою очередь, проходит ряд стадий, и на разных стадиях участники проектной команды выполняют различные функции. Скажем, на первых стадиях проекта важной функцией является его презентация перед инвесторами, потенциальными партнерами и прочее. В дальнейшем эта функция отмирает, зато возникает функция работы с клиентами. Но очевидно, что обе эти функции вполне способен выполнять один тот же человек в рамках отведенной ему командной роли. Правильно распределив роли в команде, легко распределить и функции, причем часто для этого не нужно никаких дополнительных собраний и решений. Зная свое место в команде и возложенную на него роль (роли), участник команды сам берет на себя выполнение той или иной функции. Следовательно, распределение ролей предшествует процессу распределения функций и существенно облегчает его. Прежде чем пойти далее, ответим на еще один актуальный вопрос: можно ли создать эффективную команду без очного общения и личных встреч?

Развитие команды

В учебнике «Экономика инноваций» подробно рассматриваются этапы развития команды при прохождении стадий инвестиционного проекта, включающих: pre-seed (предпосевная стадия), seed (посевная стадия), start-up (старт-ап), early stage (ранний рост), expansion (расширение), exit (выход) (подробнее см. в темах 3–9). Мы здесь зададимся только одним вопросом: что более подвержено изменению — проект или команда? Быстрее изменяется команда или быстрее меняются стадии проекта?

Ответ на вопрос вовсе не так очевиден. С одной стороны, почти нет команд, которые бы не видоизменялись и не меняли свой состав в ходе реализации проекта. С другой стороны, разве нет команд, которые реализуют не один, а несколько проектов одновременно, причем эти проекты могут находиться на разных стадиях внедрения? Следовательно, один и тот же состав и тип команды может соответствовать проектам на разных стадиях. Также зачастую на практике один и тот же менеджер ведет несколько проектов, для каждого из которых создается своя команда. Одна команда существует десятилетиями, другая же прекращает свою жизнь за несколько месяцев.

Можно сделать следующий вывод: команда — это не механизм, а живой организм, развитие которого обусловлено в большей степени конкретной средой и возможностями, нежели общими правилами. Нет общего рецепта успеха команды и (или) ее долголетия, но вы можете найти свой уникальный рецепт для своей уникальной проектной команды!

Тема 4. Целевая аудитория и ценностное предложение

Развитие бизнеса невозможно без понимания того, кто ваш клиент и каковы его потребности. Только четкая ориентация на рынок позволяет создавать конкурентоспособные продукты. В этой главе вы получите ответы на следующие вопросы: каковы особенности маркетинга высокотехнологичных стартапов? В чем заключается специфика маркетинговых исследований в сфере инноваций? Какие существуют методы и подходы к оценке рынка в разных отраслях?

Тема состоит из следующих разделов:

1. Основы маркетинговых исследований.
2. Особенность маркетинговых исследований для высокотехнологичных стартапов.

3. Оценка рынка и целевой сегмент.
4. Комплекс маркетинга.
5. Особенности продаж инновационных продуктов.

Изучив данную тему, вы сможете подготовить краткий маркетинговый анализ рынка, на который планируете выводить выбранную вами технологию или продукт в рамках группового проекта, выделить факторы макро- и микросреды, влияющие на данный рынок, а также оценить размер целевого сегмента.

Основы маркетинговых исследований

Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Маркетинговые исследования позволяют предприятию избежать принятия решений в условиях абсолютного отсутствия информации. Результатом проводимых маркетинговых исследований является маркетинговая информация или данные о рынке и окружающей среде компании. Основные виды маркетинговых исследований представлены в раздаточном материале лекции.

Особенность маркетинговых исследований для высокотехнологичных стартапов

Особенность высокотехнологичных стартапов и предприятий заключается в основном в том, что предлагаемые ими товары или услуги представляют собой, как правило, новые, неизвестные рынку технологии. В случае если предлагаемая разработка действительно инновационная и не имеет аналогов, руководство высокотехнологичных компаний и стартапов сталкивается с ситуацией, что рынок и даже отрасль еще не существуют. Так, могли ли кто-то 30 лет назад предсказать появление рынка сотовой связи и мобильных телефонов? 10 лет назад — исследовать рынок смартфонов? В такой же ситуации сейчас находятся разработчики в сфере нейротехнологий и искусственного интеллекта.

Следовательно, роль маркетинговых исследований возрастает в разы, поскольку все, что может предприниматель в сфере высокотехнологичного бизнеса, — это составить гипотезы относительно будущего той отрасли, в которой он собирается работать, и постараться проверить их с помощью глубинных интервью с экспертами или анализа последних тенденций. И, к сожалению, на абсолютно новых и зарождающихся рынках часто бывают составлены неверные гипотезы или проведена неверная их оценка, ввиду отсутствия экспертов. А часто бывает и так, что идея для инновационного продукта обгоняет время.

Оценка рынка и целевой сегмент

Целевой сегмент — это один из сегментов рынка, выбранный в качестве основного для компании с точки зрения разработки и реализации продукции.

Фирма может работать с одним сегментом (концентрированный маркетинг) или с несколькими сегментами (дифференцированный маркетинг), а также на рынках B2C и B2B. Параметры привлекательности сегмента:

1. Емкость сегмента (реальная); перспективы роста сегмента (потенциальная емкость).
2. Доходность сегмента (реальная и потенциальная).
3. Рентабельность работы с сегментом.
4. Насыщенность сегмента (степень удовлетворения спроса на товары данной категории в настоящее время — по количественным и качественным характеристикам товара) и конкурентная ситуация в сегменте.

Комплекс маркетинга

Результаты маркетинговых исследований необходимы в первую очередь для того, чтобы сделать продукт компании конкурентоспособным. Для описания основных характеристик продукта можно использовать комплекс маркетинга, или маркетинг-микс.

Комплекс маркетинга (marketing- mix) — это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Классический комплекс маркетинга включает составляющие:

- Продукт (Product) — это набор «изделий и услуг», которые фирма предлагает целевому рынку.
 - Цена (Price) — денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара.
 - Каналы дистрибуции (Place) — каналы, места продажи, используемые для распространения товара.
 - Продвижение (Promotion) — деятельность по информированию внешней среды о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.
- Определив изначальный набор политик маркетинга-микс, компании следует провести процедуру customer development (сокращенно — custdev) — это тестирование идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях. Об этом подробнее рассказывается в теме 6.

Особенности продаж инновационных продуктов

Специфика подхода к организации продаж (и в том числе к коммуникационной политике) обусловлена следующими факторами:

- Потенциальные потребители в большинстве своем не осведомлены о существовании, характеристиках и способах использования товаров.
- Первичная осведомленность потребителя не гарантирует понимание им преимуществ, которые он извлекает из использования новинки.
- Большинство потребителей — консерваторы и не готовы платить достаточно высокую цену за сомнительный, непроверенный продукт.

Далее рассмотрим принципы продаж инновационных продуктов в сегментах B2C (индивидуальные потребители) и B2B (корпоративные потребители).

B2C

Задача продажи абсолютно нового продукта в сегменте B2C рассматривается в двух аспектах:

продажа дистрибьютору (оптовику, рознице) и действия, направленные на конечного потребителя.

Первый шаг, который должен предпринять специалист по продажам — убедить дистрибьюторов в целесообразности и перспективности закупки абсолютно нового товара. Очень часто дистрибьюторы являются действительным барьером на пути «диффузии инноваций» ввиду нежелания рисковать. Но, опять же, ряд оптовиков характеризуется как «новаторы». Важно на первой стадии провести работу по сегментированию оптовиков, с целью выявления наиболее гибких и мобильных с точки зрения принятия новаций и внесения изменений в ассортиментную политику. Далее специалисты по продажам концентрируют усилия на этих самых «теплых» клиентах.

Цель первичного общения — просто и доступно донести суть нового товара, дать понять представителю оптовика, что товар соответствует текущим потребностям рынка; товар имеет действительно высокую степень конкурентоспособности, поскольку обладает рядом новых, уникальных свойств; новый товар можно продавать дороже (так называемая «наценка за новизну»); продажи инновационного товара позитивно воздействуют на имидж оптовика; внедрение в ассортиментную матрицу инновационного товара привлекает внимание к ассортименту дистрибьютора в целом.

Но самыми успешными аргументами будут являться заявления о предполагаемой активности производителя, а именно, массовая реклама с указанием явных конкурентных преимуществ; особые условия для оптовиков в период вывода на рынок (отсрочки, скидки, возвраты и пр.); бонусы для оптовиков; акции, проводимые за счет производителя; предоставление эксклюзивных прав на определенной территории и т. д.

Далее производитель должен воздействовать на конечного потребителя. Как мы говорили выше, необходима основательная информационная подготовка. Потребитель инновационного товара проходит несколько ключевых стадий в процессе принятия

решения о покупке: осведомленность (awareness) — интерес (interest) — проверка (evaluation) — оценка (trial) — усвоение (adoption).

Реклама играет крайне важную роль на первых двух стадиях, причем как при работе с индивидуальными потребителями (при широком охвате), так и при первом контакте с дистрибьюторами, которые гораздо охотнее берут на реализацию товар, о котором они уже слышали (и видели рекламу).

Реклама инновационных товаров имеет свою специфику, поэтому должна содержать следующие информационные элементы:

- информацию о сути товара и способах его использования;
- указание на новые для потребителя выгоды;
- креатив должен «попадать» в аудиторию новаторов;
- к рекламе нужно (хорошо) привлекать референтных персон — «лидеров» мнений;
- важно сочетание массовой рекламы и методов работы в точках продаж (консультанты и пр.).

Важно отметить, что значительно проще выводить новый продукт на рынок под известным брендом (хотя здесь огромное значение имеет текущая репутация марки).

B2B

Продажи абсолютно новых товаров в сегменте B2B еще более сложны. Они обусловлены следующими факторами: многие предприятия не готовы к принятию инновационных товаров и зачастую ограничены в бюджете; конечный потребитель гораздо более гибок с точки зрения психологии и с точки зрения финансов; продажа инновационных товаров носит длительный характер — требуется значительное время на принятие решения.

Огромное значение для предприятия — производителя инновационных товаров имеет способность, возможность и умение вести длительные переговоры. Однако в идеале необходимо подкреплять это следующим:

- реклама (статьи в профессиональных изданиях, интернет-продвижение и пр.);
- директ-маркетинг (электронные и почтовые рассылки, обзвоны);
- обучающие семинары;
- участие в выставках и т.д.

Тема 5. Анализ конкурентов и оценка рынка

Анализ конкурентов рынка в маркетинге — это обязательный первый шаг перед разработкой маркетинговой стратегии товара. Он включает в себя подробное изучение деятельности основных игроков отрасли, начиная с анализа цен, рекламы, ассортимента и заканчивая подробным SWOT анализом конкурентов. Правильный анализ и оценка конкурентной среды предприятия позволяет создать устойчивое конкурентное преимущество продукта, выбрать правильные каналы коммуникации и снизить операционные риски.

Основные правила

Рекомендуем придерживаться следующих правил конкурентного анализа рынка: четко понимать цели анализа деятельности конкурентов (анализировать и собирать информацию можно бесконечно, главное собирать ее целенаправленно), предварительно определить границы конкуренции и обозначить ключевых конкурентов, не отказываться от проведения маркетинговых исследований конкурентов.

Когда анализ конкурентов необходим?

Основная цель конкурентного анализа любой отрасли или рынка — получить достаточную информацию о сильных и слабых сторонах конкурента, о его стратегии, намерениях и возможностях для повышения эффективности собственных действий.

Сравнительный анализ конкурентов в отрасли может быть проведен очень подробно (вплоть до прогнозирования поведения конкурентов на несколько лет вперед), а может быть проведен достаточно емко для решения краткосрочных задач. Возможные ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентного окружения:

- разработка маркетинговой стратегии, позиционирования товара
- прогнозирование плана продаж
- разработка ассортимента и товарной политики
- установление цены на товар
- разработка товара: выбор свойств и ключевых характеристик продукта
- разработка стратегии продвижения продукта

Анализ конкурентов по Портеру (1 раз в 3-5 лет)

Конкурентный анализ по Портеру представляет собой очень глобальную и основательную методику, которую рекомендуется проводить нечасто — 1 раз в 3-5 лет. Анализ проводится по каждому конкуренту. Основные этапы модели конкурентного анализа Майкла Портера:

Первый этап	Оценка потенциальных возможностей: подробное изучение преимуществ и слабых сторон конкурентов
Второй этап	Определение будущих целей: Что движет конкурентом? Ключевая мотивация?
Третий этап	Определение текущей стратегии: Что делает конкурент на рынке в настоящий момент и что он способен делать для увеличения прибыли?
Четвертый этап	Что думает конкурент: предположения конкурента о своем положении на рынке и об отрасли в целом
Пятый этап	Прогноз действий конкурента

Майкл Портер считается настоящим «гуру» в конкурентном и отраслевом анализе рынка. Он разработал модель «пяти конкурентных сил», с помощью которой каждая компания может составить исчерпывающую оценку конкурентоспособности своего товара на рынке.

Простая методика анализа конкурентов (1 раз в год)

На ежегодной основе рекомендуется проводить более простой мониторинг основной деятельности конкурентов. Основные блоки такого анализа:

- Характеристика внутриотраслевой конкуренции и ее прогноз
- Составление конкурентной карты рынка
- Выбор ключевых, косвенных и прямых конкурентов
- Сравнительный анализ отдельного продукта и полного ассортимента компании с прямыми и косвенными конкурентами
- Сравнительный анализ условий ценообразования и ценовых стратегий
- Сравнительный анализ дистрибуции и распределения продукта
- Сравнительный анализ позиционирования и сформировавшегося имиджа бренда
- Сравнительный анализ методов и используемых каналов продвижения, в том числе и бюджетов
- Сравнительный анализ целевой аудитории, осведомленности и приверженности к продукту
- Сравнительный анализ используемых технологий, качества персонала и прочих ресурсов
- Составление укрупненного сравнительного SWOT анализа конкурентов
- Анализ конкурентных преимуществ предприятия

Ищите только практическое применение?

Переходите сразу к нашему пошаговому примеру анализа конкурентов предприятия, который содержит рекомендации по проведению каждого этапа конкурентного анализа и готовый шаблон в Excel.

Способы получения информации о конкурентах

Для того, чтобы провести конкурентный анализ предприятия эффективно, необходимо собрать подробную информацию о ключевых игроках рынка. Необходимая информация может быть получена в результате проведения маркетинговых исследований конкурентов. Исследование конкурентов в маркетинге ничем не отличается от исследования потребителей. Ниже перечислены проверенные способы получения самой подробной и достаточной информации о конкурентах и товарах конкурентов:

Источник информации	Описание
Опросы потребителей	количественный или качественный сбор мнений и представлений о конкурентах среди разных целевых групп для выявления слабых и сильных сторон компаний
Мониторинг мест продаж	скажет многое о качестве и условиях выкладки товара, стратегии в области промо-акций и ассортименте
Поиск в интернет	отзывы, сайты конкурентов, обзоры и т.д.
Опросы экспертов рынка	помогут в понимании качества товара конкурентов, сложившегося имиджа на рынке
Опросы менеджеров по продажам	предоставят множество полезной инсайдерской информации «с полей» (через торговый персонал можно очень легко получить презентации, спец программы Ваших конкурентов)
Изучение отраслевых обзоров	в них часто публикуются финансовые показатели, открытые рейтинги, а также ключевые характеристики бизнеса
Тематические выставки, конференции и семинары	из данного источника можно получить информацию об участниках рынка, контактах и коммуникационной стратегии

Анализ полученной информации эффективнее и нагляднее проводить, используя метод сравнительного анализа конкурентов: сопоставление любых параметров компании с аналогичными параметрами ключевых игроков для определения выигрышных и слабых сторон.

Тема 6. MVP. От идеи к продукту

Создание продукта или услуги — это ключевой этап любого бизнеса. В особенности этот этап важен для бизнеса, связанного с производством высокотехнологичных товаров. В этой главе вы получите ответы на следующие вопросы: что такое жизненный цикл продукта? Какие существуют техники разработки продукта? Как можно улучшить характеристики существующих продуктов?

Тема состоит из следующих разделов:

1. Жизненный цикл продукта.
2. Методы разработки продукта.
3. Оценка уровня готовности технологии.
4. Теория решения изобретательских задач.
5. Теория ограничений.
6. Умный жизненный цикл продукта.

Изучив данную тему, вы сможете понять основные принципы процесса разработки высокотехнологичных продуктов или услуг, спланировать процесс разработки продукта в вашем проекте с использованием современных понятий и инструментов, а также изучить

основные методы разработки вашего продукта, который вы собираетесь выводить на рынок в рамках группового проекта.

1. Жизненный цикл продукта

Жизненный цикл продукта охватывает все этапы существования продукта, от его «замысла» до утилизации по окончании жизненного цикла. Доходной стадией жизненного цикла является только стадия продаж, остальные стадии — расходные.

Management — система управления жизненным циклом продукта от разработки до утилизации после использования.

Стадии жизненного цикла продукта:

1. Изучение рынка.
2. Разработка продукта.
3. Выход на рынок.
4. Продажи.
5. Обслуживание.
6. Утилизация.

Изучение рынка

Проводится для того, чтобы понять, какой продукт на рынке будет востребован и какими потребительскими свойствами он должен обладать.

Разработка продукта

Проводится по результатам анализа стадии изучения рынка. Длительности стадии разработки могут очень серьезно отличаться от отрасли к отрасли от изделия к изделию.

Вывод продукта на рынок. Продажи

Стадия вывода продукта на рынок и стадия продаж описывается жизненным циклом товара, поскольку выведенный на рынок продукт становится товаром. Настоящее время характеризуется значительным сокращением общей длительности жизненного цикла товара на рынке. Основными факторами этого ускорения являются высокая конкуренция в большинстве отраслей, а также открытость информации. Это приводит к тому, что новый продукт, выведенный на рынок, очень быстро устаревает.

Цена на него при этом падает ниже себестоимости, и только вывод на рынок нового продукта возвращает компании прибыль.

Утилизация

В настоящее время утилизация также считается частью жизненного цикла продукта, и часто обязанности по организации утилизации продукта после его использования возлагаются на производителя. Это связано, в первую очередь, с возникновением экологических проблем в результате существенного сокращения длительности жизненного цикла продукта как одного из драйверов современной экономики.

Стадия выхода на рынок и продаж описывается отдельным жизненным циклом товара, который состоит из следующих стадий:

- Выход на рынок.
- Рост.
- Зрелость.
- Спад.

Уровень прибыли компании обычно максимален на стадии роста, а уровень продаж — на стадии зрелости. В последнее время, как правило, компании стараются выводить на рынок новые товары как можно чаще, что приводит к существенному сокращению длительности товарных циклов и, соответственно, к более сжатым срокам разработки продукта.

Тема 7. Техническая архитектура

Оценка уровня готовности технологии

TPMRL — Technology, Product, Manufacturing Readiness Levels — уровни готовности технологии, продукта, производства.

В промышленности доминирует каскадный метод, который позволяет существенно уменьшить риски дефектов ранних стадий разработки, которые приводят к очень дорогостоящим последствиям на дальнейших стадиях жизненного цикла продукта. Ошибка, не исправленная на предыдущей стадии, требует для исправления на следующей стадии в 10 раз больше затрат. Именно такой подход, однако, приводит к тому, что корпорации внутри себя разрабатывают продукты крайне медленно.

Уровни готовности технологии:

1. Фундаментальные исследования выявили потенциал применения.
2. Определены возможные применения.
3. Получено экспериментальное подтверждение возможности применения на модели.
4. Прототип испытан в лабораторных условиях.
5. Прототип испытан в условиях, близких к реальным условиям.
6. Компоненты системы испытаны в реальных условиях.
7. Прототип всей системы прошел проверку в эксплуатационных условиях.
8. Система испытана и сертифицирована.
9. Штатная эксплуатация и сопровождение.

Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)

Для ситуаций, в которых требования к продукту содержат противоречия, удобно использовать методологию ТРИЗ.

ТРИЗ как методология изобретательства была предложена Генрихом Сауловичем Альтшуллером (1926–1998). Это советский (а позднее российский) инженер-изобретатель, писатель-фантаст, который разработал ТРИЗ, используя собственный изобретательский опыт и наблюдения за работой других изобретателей.

Интересно, что популярность ТРИЗ в технологически развитых странах существенно выше, чем на родине этой методологии — в России. Это связано, прежде всего, с тем, что высококонкурентная бизнес-среда развитых стран заставляет компании использовать самые эффективные методы ускорения и улучшения качества разработок новых продуктов. Основными понятиями теории решения изобретательских задач являются:

- Изобретательская задача (проблема).

- Изобретательская идея.

- Методология генерации эффективных идей и разрешения проблем на основе моделей противоречий.

Выделяются три основных типа противоречий:

1. Административное противоречие. Нужно что-то сделать, а как это сделать — неизвестно.

Такие противоречия лежат на поверхности, их не нужно выявлять, но и их «подсказывательная» сила равна нулю.

2. Техническое противоречие. В глубине административных противоречий лежат технические: если улучшить одну часть системы, недопустимо ухудшится другая часть. Техническое противоречие иногда нужно выявлять, но зато оно может помочь отбросить много пустых вариантов решения.

3. Физическое противоречие. Каждое техническое противоречие обусловлено физическим противоречием: к одной и той же части системы предъявляются взаимно противоположные требования.

Согласно ТРИЗ, ключом к решению проблемы является снятие системного противоречия. При всей внешней простоте данной идеи ее реализация может быть очень сложна. Тем не менее за рубежом ТРИЗ широко используется высокотехнологичными компаниями и даже, по утверждению журнала

Теория ограничений

Теория ограничений — ТОС, Theory of Constraints — методология повышения эффективности систем. Теория ограничений оперирует термином «поток», при этом это

может быть поток сырья, финансов, продукции и т. п. В ТОС утверждается, что в системе в каждый момент всегда есть только одно ограничение, только одно узкое место.

Умное производство

В рамках концепции «умного» производства изменяются практически все этапы жизненного цикла продукта. Важной особенностью этой ситуации является то, что через весь цикл сквозным образом проходят цифровые модели изделий, создаваемые при проектировании.

Система автоматизированного проектирования, САПР (CADSystem — Computer Aided Design System), — это система, реализующая проектирование, при котором все проектные решения или их часть получают в результате вычисления и составления математических моделей на ЭВМ.

CAD — Computer-Aided Design — компьютерное конструирование.

CAE — Computer-Aided Engineering — компьютерный инжиниринг (мультидисциплинарные наукоемкие инженерные расчеты).

Тема 8. Модели монетизации

В США, на которые все стартаперы мира так усиленно смотрят и равняются, существует более 50 различных типов монетизации IT-стартапа. При этом, как показывает практика, очень немного моделей можно найти в России. Вот те, которые реально работают в нашей стране.

Модель freemium

Суть модели: у проекта (сайта, мобильного приложения, онлайн или мобильной игры и т.д.) есть более 1 млн уникальных пользователей в день (очень круто) или в месяц (тоже неплохо), или зачек приложения (хорошо). Вы либо даете базисный функционал бесплатно, а дополнительные инструменты за деньги, либо используете внимание пользователей в своих корыстных целях и показываете ему различные типы рекламы. Конверсия (те пользователи, с которых вы зарабатываете) в данном типе модели составляет от 0 до 3%.

Основные примеры проектов:

- Поисковые системы (Google, Яндекс и др.) – основной заработок этих гигантов составляет контекстная реклама. Посещаемость поисковиков в день, как правило, равна нескольким десяткам миллионов человек, из них 1-3% жмут на контекстную рекламу, принимая ее за честную поисковую выдачу (лучший случай, например, это когда на запрос “Ресторан Альбатрос” пользователю выдается объявление “Ресторан Альбатрос. Фото, отзывы и бронь столика в 1 клик!” – CTR может достигать до 20% по объявлению, худший вариант - это когда на запрос пользователя “Ваза для цветов” выдается объявление “Ремонт ВАЗ, Калина, Таврия” – в этом случае CTR будет всегда плюс-минус 0%. Кто знаком с особенностями контекстной рекламы - тот поймет. Кто хочет разобраться во всех премудростях, советую приобрести [книжку](#). Каждый клик стоит рекламодателю от 3 рублей и больше. Поисковики получают деньги, рекламодатели “теплых” клиентов – все счастливы.
- Социальные сети (Facebook, ВКонтакте, Одноклассники и др.) – заработок соцсетей более диверсифицирован: заработок идет от показа рекламы, комиссии с оплат пользователей в приложениях и играх, виртуальных подарков, повышения своего статуса (больше в сервисах знакомств, чем в соцсетях, но все же). По рекламе количество переходов в среднем составляет 0,02-0,06% (CTR 0,06% мы достигали, когда применяли одновременно два “запрещенных” хода: разыгрывали iPhone за регистрацию на купонном сайте, поэтому это можно считать верхней границей CTR), комиссия с платежей в приложениях/играх в зависимости от соцсети 30-50%, красная цена виртуального подарка 30-50 рублей. Соцсети на годовую выручку, как и поисковики, не жалуются.
- Сайты знакомств (Mamba, TopFace и др.): основной заработок – повышение позиции среди всех прочих пользователей. Логично, что когда ты хочешь, чтобы тебя видели –

нужно вставать выше всех. Цена превращения в “царя горы” в пределах 30-150 рублей в среднем, подавляющая масса платежей идет через SMS. Кроме этого, конечно, можно выразить знак внимания понравившейся персоне виртуальной розочкой или тюльпаном (цена удовольствия 30-60 рублей).

- Мессенджеры/сервисы IP телефонии (Skype и др.) – ну кто из нас не пользовался хотя бы раз в жизни Скайпом? Правда, большинство из нас пользовались им бесплатно, потому что, в принципе, сообщений и звонков с одного аккаунта на другой (зачастую с весьма посредственным качеством связи) большинству хватает. Но это тоже модель freemium, так как Skype еще и продает услуги связи с аккаунтов на городские и сотовые номера. За что и был куплен Майкрософтом за 8 млрд долларов.
- Игры мобильные и платформенные (Angry Birds, Farmville и др.) – мобильные игры по модели freemium зарабатывают как правило так: 10 уровней игры можно скачать и пройти бесплатно, далее предлагается скачать игру за 1-3 доллара, далее в игре за деньги можно купить какую-нибудь крутую штуку, - например, Могушественного Орла в Angry Birds, который одной атакой сносит всех свиней, и вы проходите проблемный уровень. В платформенных играх (данный тип игр профессионалы рынка еще называют free to play) вы играете бесплатно сколько угодно, но за ускоренный рост героя/коровы/картошки/свеклы/цыплят можно заплатить, и вы автоматически становитесь в более выигрышной ситуации, чем ваши соперники. Доходы лучших игр в отрасли измеряются десятками миллионов долларов в год.
- Доски объявлений, так называемые Classified (Avito, Slando, Dmigr и др.) – заработок формируется с нескольких каналов: плата за “верхнее” место в категории для объявления пользователя и/или выделение объявления цветом, абонентская плата с магазинов (как правило, подобные сайты развивают направление B2B, то есть являются marketplace с кучей небольших магазинов) и, конечно же, реклама (ее можно таргетировать на вас в зависимости от категории товара, который вы ищете). И данный тип площадок тоже неплохо зарабатывает!

2. Модель подписки (subscribe)

Суть модели: у проекта нет миллионов скачек приложения или пользователей, но он обладает очень ценной информацией, которую можно продавать заинтересованным лицами или компаниям.

Основные примеры проектов:

Сайты о работе (Monster.com, Headhunter, Superjob и др.) – лучшие из этих сервисов зарабатывают на обеих сторонах интересующихся: с пользователя берут за подъем/выделение резюме на общем фоне (30-50 рублей), с работодателя берут за доступ к базе пользователей (в среднем 3000 руб в неделю за категорию, например, “программист Ruby”), которые ищут работу за срок неделя/месяц/квартал, и матрицу открываемых для просмотра профессий в базе данных. Кстати, по опыту использования одного из сайтов оказалось, что разместить вакансию работодателя и ждать откликнувшихся на нее - и получить доступ к базе соискателей на данную вакансию - это две разные услуги, которые оплачиваются отдельно (по 3000 руб каждая).

Узкие нишевые проекты с умной аналитической информацией (из известных мировых вспоминается только Bloomberg) – это сервисы для тех, кто хочет обладать полной и достоверной информацией здесь и сейчас. Как правило, это банковские, трейдерские и прочие финансовые и аналитические ресурсы, также как и анализы различных рынков в различных разрезах.

Онлайн кинотеатры и музыкальные центры (Netflix, Spotify, ivi.ru, Zvook и др.) – в цивилизованных странах вам как пользователю предложат выбрать: либо платить абонентскую плату (\$10-15 в месяц), либо не платить, но зато часто и во многих местах сервиса видеть рекламу. В России и других странах, где пользователи не понимают, почему аудио и видео контент может быть платным – вам просто будут показывать рекламу.

Транзакционная модель

Суть модели: вы тупо гоните через свой сервис деньги, от одной заинтересованной стороны к другой. Или сами являетесь заинтересованной стороной, а за комиссию – выполняете услуги пользователей. Для того, чтобы данная модель была для вас выгодна, нужно либо иметь миллионные обороты (чтобы жить на 3-5% комиссии), либо меньшие обороты, но БОльшую комиссию.

Основные примеры проектов:

- Платежные сервисы и системы (Webmoney, Яндекс Деньги, Qiwi, Robokassa, Chronopay и др.) – это системы, которые осуществляют ввод, вывод, перевод и другие – воды денег, и за подавляющее большинство операций берут свою комиссию 3-5% (кто-то больше).
- Агрегатор/Биржа продавцов и покупателей (туризм: AnyWayAnyDay, Oktogo, OneTwoTrip, техника: Wikimart, Yandex Market, купоны: Groupon, Biglion,) – эти площадки, с одной стороны, собирают предложения многих поставщиков какой-либо отрасли (отели, билеты на концерты/самолеты/поезда, поставщики техники, малые и средние бизнесы по предоставлению услуг в узких рынках), и с другой стороны, предлагают пользователю самый широкий выбор на одной площадке товаров или услуг этой самой отрасли. Живут на комиссию, удерживаемую с поставщиков – в среднем до 10%. Лучше всего, когда в данном проекте нет логистики, это упрощает бизнес-механизмы проекта.

Рекламная модель

Суть модели: проект с различной степенью наглости показывает рекламу своим пользователям. Данная модель является лидером среди моделей, выбираемых юными стартаперами для своих проектов.

Основные примеры проектов:

- Мейл-сервисы и агрегаторы порталов основных тем интересов пользователей (Yahoo, Mail.ru и др.) – как правило, подобные сервисы имеют многомиллионную дневную посещаемость и контракты с представительствами крупнейших производителей чего либо, от алкоголя (упс, его же запретили рекламировать в сети!) до портативной техники и автомобилей. Их основная модель - показывать пользователям баннеры. И они на этом неплохо зарабатывают, даже несмотря на то, что навязчивость данного типа интернет рекламы высокая, а эффективность падает. К тому же, идет развитие RTB-модели показа баннеров (real time bidding – это когда перед загрузкой страницы со скоростью света происходит аукцион среди баннеров разных рекламодателей за право быть показанным вам как пользователю), которая, скорее всего, приведет к увеличению оборотов подобных сайтов-гигантов.

Данная модель не очень подходит для начинающих стартапов, потому что в первую очередь это b2b продажи, и если ваш проект неизвестен, то вряд ли кто-то вам сам позвонит и предложит контракт, поэтому нужно будет самим формировать отдел продаж и звонить-звонить, а вот это как раз достаточно затратно на начальном этапе.

- Лидогенераторы, сайты и приложения - агрегаторы информации (Banki, Sravni.ru, Kupongid.ru, Prostrahovanie.ru и др.) – подобные сервисы собирают максимум информации по конкретной тематике, будь то кредиты, КАСКО, купоны, ипотека или что-то иное. Заработком таких проектов являются комиссионные с каждого конкретного клиента, пришедшего с данного сервиса к поставщику товара или услуг. Заработок может формироваться автоматически, посредством партнерских программ (в случае, если товар или услугу можно заказать прямо на сайте-партнере) или через телефон, когда вы оставляете заявку на кредит в конкретном банке на подобном сервисе, вам перезванивают уже из банка, но процент прибыли от вашего кредита или fix стоимость лида (наводки на клиента) банк уже должен оплатить площадке, с которой этот клиент пришел.

Для начинающих стартапов данный тип монетизации является достаточно приемлемым, потому что он, при правильной настройке сервиса, начинает генерить кеш флоу достаточно быстро в полуавтоматическом режиме, и изначально не очень затратен.

5. Перепродажа

Бизнес-модель, не требующая особого рассмотрения. Перепродажа айфонов, холодильников, кабелей, зарядок или чего еще. Очень высококонкурентная и не слишком маргинальная, зато стабильная, как и геморрой с логистикой в нашей стране.

Тема 9. Метрики стартапа и экономика продукта

Ежегодно мы, как инвесторы, встречаемся с тысячами предпринимателей, которые представляют нам всевозможные метрики и показатели, иллюстрирующие состояние и потенциал их компаний. Иногда, впрочем, эти метрики не дают ясного представления о том, что происходит в бизнесе, к тому же многие по-разному интерпретируют одну и ту же метрику. Это мешает понять, здоров ли данный бизнес.

Поэтому мы решили составить список самых распространённых и запутанных метрик. Некоторые вещи могут показаться слишком очевидными для тех, кто постоянно имеет с ними дело. Там, где это было уместно, мы постарались объяснить, почему инвесторы фокусируются на этих метриках.

И хотя хорошие показатели не обязательно оборачиваются хорошими деньгами от венчурных капиталистов — они, в любом случае, помогут вам запустить бизнес с полным пониманием, что, как и почему работает (или не работает). И реагировать на это соответствующим образом.

Бизнес и финансовые метрики

№1. Bookings (заказы) vs. Revenue (прибыль)

Самая частая ошибка состоит в том, что эти две метрики используют как взаимозаменяемые, хотя это отнюдь не одно и то же.

Bookings — это оценка стоимости контракта между компанией и клиентом. Эта метрика отражает обязательство клиента заплатить компании указанные в договоре деньги.

О прибыли (Revenue) можно говорить тогда, когда услуга уже оказана или будет оказываться регулярно в течение указанного в договоре срока подписки. Сроки и место оказания услуг регулируются Национальными стандартами бухгалтерского учёта (GAAP).

Письма о намерениях или словесные соглашения не могут быть признаны ни доходом, ни заказом.

№2. Recurring Revenue (повторяющийся доход) vs. Total Revenue (общий доход)

Инвесторы предпочитают компании, в которых большая часть доходов обусловлена продажей продуктов, а не услуг. Почему? Дело в том, что доход от услуг не является повторяющимся, более ограничен в размерах и хуже масштабируется. Доход от продуктов — это то, что вы получаете при продаже программного обеспечения или самого продукта.

Метрика ARR (Annual Recurring Revenue — годовой повторяющийся доход) служит для оценки компонентов дохода, которые повторяются естественным образом и не включает в себя единовременные сборы и специальные платежи.

Важной метрикой является также ARR per customer — годовой повторяющийся доход в расчёте на одного клиента. Если вы практикуете допродажи или кросс-продажи, эта метрика будет расти, а это уже показатель здорового бизнеса.

MRR (Monthly Recurring Revenue — месячный повторяющийся доход): иногда инвесторы могут просто умножить этот показатель на 12, чтобы получить ARR. Две самых распространённых ошибки при расчёте этой метрики:

- учёт неповторяющихся затрат, таких как стоимость оборудования, его установки и монтажа, консультационных и специальных услуг;
- учёт заказов (см. метрику №1).

№3. Gross Profit (Валовая прибыль)

Хотя важность роста доходности первых строчек баланса трудно переоценить, инвесторы хотят понимать, насколько прибыльным является этот поток дохода. Валовая прибыль является той метрикой, которая это показывает.

Валовая прибыль может складываться из разных компонентов, но в итоге она должна учитывать все расходы на производство, поставку и поддержку продукта или услуги. Поэтому будьте готовы вычестить эти затраты из вашей валовой прибыли.

№4. TCV — Total Contract Value (общая стоимость контракта) vs. ACV — Annual Contract Value (годовая стоимость контракта)

TCV может со временем увеличиваться или уменьшаться. Убедитесь, что TCV учитывает также единовременные расходы, оплату специальных услуг и повторяющиеся платежи.

ACV отражает общую стоимость контракта в течение 12-месячного периода. Вот что нужно выяснить об этой метрике:

- Каков её размер. Идёт ли речь о нескольких сотнях долларов от ваших клиентов, или вы способны закрывать более крупные сделки? Безусловно, это зависит от рынка, на котором вы работаете (средний и малый бизнес или крупные корпорации).
- Растёт ли она. (На самом деле, вопрос, не сокращается ли она, ещё более важен). Если TCV растёт, значит, с течением времени ваши покупатели платят в среднем всё больше за ваш продукт. Это позволяет предположить, что либо ваш продукт становится всё лучше (приобретая дополнительные функции и возможности), чтобы оправдать этот рост, либо приносит покупателям такую ценность, что они готовы платить за него больше.

№5. LTV — Life Time Value (пожизненная ценность)

Пожизненная ценность — это текущая оценка будущей чистой прибыли от клиента на протяжении всего периода его отношений с компанией. Она помогает определить долгосрочную ценность клиента, а также чистую прибыль в расчёте на одного клиента с учётом затрат на его привлечение (CAC).

Распространённая ошибка состоит в том, что пожизненная ценность рассчитывается как текущая стоимость доходов или даже валовая маржа от клиента, хотя правильнее считать её как прибыль от клиента на протяжении всего периода отношений с ним.

Напомним формулу расчёта LTV:

Месячная прибыль от потребителя = средняя сумма его заказа, умноженная на число заказов.

Месячная маржа от каждого клиента = доход от клиента минус переменные затраты, связанные с клиентом. Переменные затраты включают в себя все административные и операционные расходы, связанные с обслуживанием клиента.

Средняя продолжительность жизни клиента (число месяцев) = единица, делённая на ваш месячный отток.

LTV = маржа от клиента, умноженная на среднюю продолжительность жизни клиента.

Следует отметить, что, если у вас есть данные только за несколько месяцев, традиционный способ измерить LTV — это оценить его ценность на сегодняшний день. Но инвесторы всё же предпочитают измерять LTV за 12 и за 24 месяца вместо того, чтобы предсказывать среднюю продолжительность жизни и гадать, как могут выглядеть кривые удержания.

Кроме того, важно понимать, какой вклад LTV вносит в маржинальную прибыль. Доход или валовая маржинальная прибыль LTV должна намного превосходить сумму, которую вы можете потратить на привлечение клиента. Отношение маржинальной прибыли LTV к CAC — подходящая метрика для определения окупаемости CAC и, соответственно, для принятия решений, связанных с вашей маркетинговой и рекламной деятельностью.

№6. GMV — Gross Merchandise Value (полная товарная стоимость) vs. Revenue (доход)

Хотя на рынке эти метрики часто используются одна вместо другой, GMV не эквивалентен доходу.

GMV — это общий объём товарных транзакций за определённый период в долларах. Это реальная выручка, деньги, которые тратят клиенты. Эта метрика может пригодиться в качестве «оценки набранного темпа» при переводе результатов последнего месяца или квартала в термины годовых метрик.

Доход — это часть GMV, которую забирает сам рынок. Доход учитывает различные сборы за всевозможные рыночные услуги, но также включает доходы от рекламы, спонсорства и т. д. Все эти сборы обычно являются частью GMV.

№7. Unearned or Deferred Revenue (доходы будущих периодов) и Billings (заказы)

В SaaS-бизнесе — это те деньги, которые вы собираете при заказе продукта (услуги), то есть до его получения (реализации).

Как мы уже писали, SaaS-компании признают только выручку в течение срока предоставления услуги — даже если клиент оплачивает большую часть услуги до совершения сделки. Поэтому в большинстве случаев эти деньги учитываются в балансе в строке так называемого отложенного дохода.

При этом соответствующая запись в строке активов делается в денежном выражении (если клиент заранее оплатил услугу) или в строке «дебиторская задолженность» (если компания рассчитывает выставить счёт в будущем). По мере того, как компания начинает признавать выручку, отложенный баланс будет уменьшаться, а выручка — увеличиваться: например, для 24-месячной сделки отложенный доход каждый месяц сокращается на $1/24$, а выручка каждый месяц увеличивается на $1/24$.

Хорошим методом для измерения роста — и, в конечном счёте, здоровья SaaS-компании — является расчёт суммы заказов как прибыль за один квартал плюс изменение в отложенном доходе в текущем квартале по сравнению с предыдущим. Если SaaS-компания наращивает свои заказы (неважно, за счёт нового бизнеса или за счёт допродаж и кросс-продаж имеющимся клиентам), выручка увеличится.

Выручка — гораздо лучший индикатор для прогнозирования здоровья SaaS-компании, чем просто доход, потому что доход недооценивает реальную ценность клиента, которая возрастает пропорционально объёму. Но вычислить её сложнее из-за самой природы повторяющегося дохода, так как SaaS-компания может иметь стабильную выручку в течение долгого времени — просто за счёт отставания по счетам. При этом бизнес может выглядеть более здоровым, чем он есть на самом деле. Поэтому мы опасаемся подобных метрик при оценке экономики таких предприятий.

№8. САС — Customer Acquisition Cost (стоимость привлечения клиента)

Метрика САС должна включать в себя все расходы по привлечению каждого клиента в базе. К сожалению, метрика САС применяется в разных формах и размерах.

Одна из самых распространённых проблем, касающихся метрики САС, — это отказ включать в расчёты все расходы на привлечение клиента, включая реферальные сборы, кредиты или скидки. Другая проблема — это расчёт САС как «смешанной» стоимости (то есть, с учётом органически приобретённых пользователей), а не исключительно тех клиентов, которые были найдены с помощью платного маркетинга.

Хотя «смешанная» САС (общая стоимость привлечения, делённая на общее число клиентов, привлечённых через все каналы) не является ложной метрикой, она не даёт информации о том, насколько хорошо работают ваши платные кампании и окупаются ли они.

Вот почему инвесторы считают оплаченную САС (общая стоимость привлечения, делённая на число новых клиентов, привлечённых с помощью платного маркетинга) более важной метрикой при оценке бизнеса: она показывает, может ли компания с выгодой для себя масштабировать бюджет привлечения клиентов. И хотя в некоторых случаях можно утверждать, что платное привлечение клиентов дополняет органический рост базы, вам, скорее всего, придётся это доказывать (если вы используете смешанную САС).

Многие инвесторы хотят взглянуть на обе метрики — и рассматривают смешанную метрику, разделённую на платную или бесплатную САС. В самом деле, интересно увидеть,

сколько долларов тратится на каждый из платных каналов привлечения клиентов. Например, во сколько обходится клиент, привлечённый с помощью платного маркетинга в Facebook.

Парадоксально, но оказывается, обычно стоимость привлечения клиентов растёт по мере того, как вы расширяете аудиторию. Так, первая тысяча клиентов может обойтись вам по \$1 за каждого из них, следующие 10 тысяч — по \$2, а после этого вам придётся тратить по \$5 на каждого из будущих 100 тысяч клиентов. Вот почему не стоит игнорировать метрики, отражающие объём клиентов, привлечённых через каждый канал.

Метрики продукта и метрики вовлечения

№9. Active Users (активные пользователи)

Все компании по-разному интерпретируют понятие «активный пользователь». Иногда вообще отсутствуют какие-либо определения активности, а кто-то учитывает и такие показатели, как большой процент новых пользователей или число пользователей в какой-то случайный момент времени.

Будьте однозначными в своём определении «активности».

№10. MoM — Month-on-month growth (рост месяц-за-месяцем)

Этот показатель часто понимается как среднемесячная скорость роста за 12 месяцев. Впрочем, инвесторы предпочитают измерять её как CMGR (Compounded Monthly Growth Rate — сложную месячную скорость роста) так как CMGR измеряет периодический рост, особенно для рынка.

Использование CMGR ($CMGR = (\text{последний месяц} / \text{первый месяц})^{(1 / \text{номер месяца} - 1)}$) позволяет вам сравнить свои собственные темпы роста с другими компаниями. В растущем бизнесе CMGR будет меньше, чем просто средняя величина.

№11. Churn (отток)

Существует множество метрик оттока — отток долларов, отток клиентов, чистый отток долларов — а также масса способов их измерения. Например, некоторые компании измеряют отток на основе годовой выручки, смешивая до-продажи с оттоком.

Инвесторы смотрят на отток следующим образом:

Ежемесячный отток = потерянные пользователи / все пользователи за предыдущий месяц

Удержание по когорте:

- Первый месяц = 100% установленной базы.
- Последний месяц = % от оригинальной установленной базы, которая всё ещё совершает транзакции

Также важно различать валовый отток и чистый отток доходов:

• *Валовый отток = потерянный MRR за данный месяц / MRR в начале этого месяца.*

• *Чистый отток = потерянный MRR минус MRR от до-продаж в данном месяце / MRR в начале месяца.*

Разница между этими двумя метриками очень заметна. Валовый отток оценивает реальные потери бизнеса, тогда как чистый отток дохода недооценивает эти потери (поскольку смешивает допродажи с абсолютным оттоком).

№12. Burn Rate (скорость выгорания)

Burn Rate — это скорость, с которой уменьшаются наличные. На ранней стадии стартапов особенно важно мониторить эту скорость выгорания, поскольку компании разоряются, когда у них заканчиваются наличные и не хватает времени, чтобы собрать необходимые средства или сократить расходы. В качестве напоминания приведём простой расчёт:

Месячное выгорание наличных = (баланс наличных в начале года минус баланс в конце года) / 12

Так же важно измерять чистое выгорание и валовое выгорание:

Чистое выгорание (*доходы (включая все входящие деньги, которые вы с высокой вероятностью сможете получить) – валовое выгорание*) — это реальный показатель количества денег, которые ваша компания тратит каждый месяц.

Валовое выгорание, напротив, отражает лишь ваши ежемесячные расходы + любые другие денежные расходы.

Инвесторы хотят понимать, надолго ли вам хватит тех денег, которые вы положили в банк при запуске компании. Они также будут принимать в расчёт скорость, с которой растут ваши доходы и расходы, поскольку скорость выгорания может и не быть постоянным числом.

№13. Downloads (загрузки)

Такая метрика, как Downloads (количество скачанных приложений) на самом деле лишь тешит ваше тщеславие.

Инвесторы гораздо больше хотят увидеть вовлечение, в идеале выраженное удержанием когорты, это важнее для вашего бизнеса. Это может быть DAU (количество активных пользователей за день), MAU (количество активных пользователей за месяц), количество просмотренных фотографии, количество поделившихся и так далее.

Общий взгляд на презентационные метрики

№14. Cumulative Charts (совокупные графики) vs. Growth Metrics (метрики роста)

Совокупные графики по определению идут вправо и вверх для любого хоть сколько-нибудь активного бизнеса. Именно поэтому они не годятся для измерения роста — они будут идти вправо и вверх даже когда бизнес падает. Эта метрика — не лучший индикатор здоровья компании.

Для оценки роста на ранних стадиях развития бизнеса инвесторы предпочитают рассматривать месячный GMV, месячный доход или отношение «новые пользователи/покупатели за месяц». Для более поздних стадий или для бизнеса, в котором месячные метрики слишком изменчивы, можно использовать квартальные графики.

№15. Уловки графиков

Есть целый ряд подобных уловок, наиболее распространённые из них включают в себя отсутствие меток на оси Y, уменьшение масштаба с целью преувеличить рост, а также представление только процентов прибыли без отсылки к абсолютным цифрам.

Эта последняя уловка вводит в заблуждение, так как при небольшой базе проценты могут казаться очень внушительными, но при этом они не являются индикатором истинной траектории.

№16. Порядок представления метрик

Хорошо, когда вы представляете метрики в любом порядке по ходу вашей презентации.

При первичной оценке бизнеса инвесторы часто смотрят на GMV, доход и заказы, так как эти метрики являются индикаторами размера бизнеса. Как только инвесторы получают представление о размере, они захотят оценить динамику роста, то есть увидеть, насколько хорошо работает компания. Если эти базовые метрики их заинтересуют, они заставят вас показать больше.

Тема 10. Бизнес-модель

Что такое бизнес-модель?

По своей сути бизнес-модель — это описание того, как бизнес зарабатывает деньги. Она объясняет то, как вы создаете выгодные условия клиентам по соответствующей цене.

Термин «бизнес-модель» получил широкое распространение с появлением персонального компьютера и электронных таблиц. Эти инструменты позволяют предпринимателям экспериментировать, тестировать и в то же время *планировать* затраты и потоки поступления доходов. С помощью таблиц предприниматели вносят быстрые

изменения в бизнес-модели и сразу видят, как эти изменения могут повлиять на их бизнес сегодня и в будущем.

Структура бизнес-модели состоит из трех частей:

1. Все, что нужно, чтобы сделать что-то: дизайн, сырье, производство, труд и т.д.
2. Все, что нужно, чтобы продать продукт: маркетинг, предоставление услуги, промоушен, продажи.
3. Как и что клиент платит: стратегия ценообразования, способы оплаты, сроки оплаты и т.д.

Очевидно, что бизнес-модель — это просто исследование того, какие издержки и расходы у вас есть, и сколько денег вы можете брать за продукт или услугу.

Суть эффективно работающей бизнес-модели: получать от клиентов денег больше, чем требуется на разработку продукта.

Различные бизнес-модели могут усовершенствовать любой из этих трех компонентов. Возможно, вам по силам минимизировать затраты на стадии проектирования и производства. Или у вас есть ресурсы для более эффективных методов маркетинга и продаж. Может быть, вы готовы предложить инновационный способ оплаты для клиентов?

Как бы то ни было, имейте в виду: для эффективной стратегии не требуется новая бизнес-модель, достаточно подсмотреть на рынке уже существующую. Например, большинство ресторанов работает по стандартной бизнес-модели, но каждое заведение фокусирует свою стратегию на определенной категории клиентов.

7 вопросов для оценки бизнес-модели по Остервальдеру:

1. Стоимость переключения

Насколько сложно потребителям переключиться на товары или услуги другой компании?

2. Регулярный доход

Требует ли каждая продажа новых усилий или она дает определенную гарантию последующих продаж и доходов?

3. Доходы и издержки

Вы получаете доход до или после того, как возникают издержки?

4. Революционная структура издержек

Ваша структура издержек иная и принципиально лучше, чем у конкурентов?

5. Перекалывание работы на другие стороны

Позволяет ли ваша бизнес-модель потребителям и третьим сторонам бесплатно создавать ценность для вашей компании?

6. Масштабируемость

Легко ли вы можете расти, не сталкиваясь с препятствиями, например, связанными с инфраструктурой, поддержкой потребителей, наймом персонала?

7. Защищенность от конкуренции

Хорошо ли бизнес-модель защищает вас от конкурентов?

17 наиболее распространенных бизнес-моделей

Подавляющее большинство компаний использует уже существующие и проверенные на практике бизнес-модели, лишь совершенствуя их, чтобы найти конкурентные преимущества. Вот список бизнес-моделей, которые вы можете использовать, чтобы начать бизнес.

1. Реклама

Рекламная бизнес-модель существует уже давно и становится все более оригинальной, по мере того, как мир переходит от печатных материалов в онлайн. Основы модели строятся вокруг создания контента, который люди хотят читать или смотреть, и показа рекламы своим читателям или зрителям.

В рекламной бизнес-модели нужно удовлетворить потребности двух групп клиентов: читателей или зрителей, а также рекламодателей. Читатели могут вам платить или не платить, но рекламодатели, безусловно, платят. Модель рекламного бизнеса иногда сочетается с форматом краудсорсинга, когда создание контента не требует денежных ресурсов, так как его предоставляют пользователи.

Примеры: The New York Times, YouTube

2. Партнерская программа

Партнерская бизнес-модель связана с рекламной моделью, но имеет некоторые специфические особенности. Чаще всего в партнерской модели используются ссылки (они встраиваются в контент), а не визуальные рекламные объявления, которые легко идентифицируются.

Например, если вы запустите сайт, посвященный обзору книг, вы сможете вставлять партнерские ссылки на Ozon или другие книжные интернет-магазины в свои обзоры. Если посетитель, перейдя по ссылке, купит книгу, партнер заплатит вам небольшую комиссию за продажу.

Примеры: «Альпина Паблишер», Ozon, Aviasales

3. Комиссия

Посреднические бизнесы связывают покупателей и продавцов, тем самым упрощая сделку. Они взимают плату за каждую транзакцию либо с покупателем, либо с продавцом, а иногда с обоими.

Одним из наиболее распространенных посреднических бизнесов является агентство недвижимости, но есть много других видов услуг. Например, некоторые помогают строительным компаниям найти покупателей.

Примеры: агентства недвижимости, PR-агентства, event-компании, рекрутинговые агентства

4. Кастомизация

Некоторые компании используют существующие продукты или услуги, дополняя их элементами, которые делают каждую продажу уникальной для конкретного клиента.

Вспомните, к примеру, специальных туристических агентов, которые заказывают поездки для состоятельных клиентов. Кастомизация применима и к таким продуктам, как кроссовки Nike.

Примеры: NIKEiD, «Рубашка на заказ», «Велокрафт»

5. Краудсорсинг

Если вам удалось объединить большое количество людей, которые снабжают ваш сайт контентом, то вы используете модель краудсорсинга. Эта бизнес-модель чаще всего сочетается с рекламным форматом для получения дохода, но есть много других вариантов этой модели. Например, можно предоставить дизайнерам возможность разрабатывать дизайн футболок и выплачивать им процент от продаж.

Компании, которые пытаются решать сложные проблемы, часто публично раскрывают свои проблемы, чтобы кто-нибудь поделился советом. Авторы успешных решений получают награды, и компания за счет этих советов может развивать свой бизнес. Ключом к успешному бизнесу по модели краудсорсинга является предоставление «правильного» поощрения для привлечения «толпы».

Примеры: ЖЖ, YouTube, P&G Connect and Develop

6. Отказ от посредников

Если вы хотите производить продукт и продавать его в магазинах, то вам придется работать через посредников, чтобы ваш продукт попал с конвейера на полку магазина.

Работа без посредников предполагает, что вы обходите всех в цепочке поставок и продаете товары потребителям напрямую. Это позволяет снизить затраты и выстраивать прямые и честные отношения с клиентами.

7. Дробление

Вместо продажи всего продукта вы можете продавать только часть этого продукта, используя бизнес-модель дробления.

Один из лучших примеров этой бизнес-модели — совместная аренда имущества, когда группа людей владеет только частью дома для отдыха.

Примеры: Disney Vacation Club, NetJets

8. Франшиза

Франчайзинг особенно распространен в ресторанной индустрии, но вы также нередко сможете видеть примеры его реализации во всех сферах услуг — от уборки помещений до кадровых агентств.

Эта бизнес-модель предполагает продажу стратегии для запуска и ведения успешного бизнеса кому-то другому. Часто вы также продаете доступ к бренду и службам поддержки, которые помогают новому владельцу франшизы успешно работать на рынке. По сути, вы продаете доступ к успешной бизнес-модели, которую сами же и разработали.

Примеры: Domino's Pizza, McDonald's, Subway, «Шоколадница»

9. Freemium

Эта бизнес-модель предполагает, что вы бесплатно предоставляете часть своего продукта или услуги и взимаете плату за дополнительные опции.

Freemium — это не то же самое, что бесплатная пробная версия, которая открывает клиентам доступ к продукту или услуге на ограниченный период времени. Модель freemium позволяет иметь бесплатный доступ к неограниченному использованию базовых функций и предполагает плату только для клиентов, которым нужна дополнительная функциональность.

Примеры: MailChimp, Evernote, LinkedIn, Lingualeo

10. Лизинг

Лизинг может показаться похожим на дробление, но на самом деле эти бизнес-модели очень разные. При дроблении вы продаете постоянный доступ к части чего-то. С другой стороны, лизинг похож на аренду. С окончанием срока действия договора клиент обязуется вернуть продукт, который арендует.

Модель лизинга чаще всего используется для дорогостоящих продуктов, когда клиенты не могут позволить себе покупку, но зато им доступна аренда продукта на определенное время.

Примеры: «Уралпромлизинг», «ЛИАКОН», «ЗЕСТ»

11. Low-touch

Благодаря бизнес-модели с низким уровнем обслуживания компании снижают свои цены за счет предоставления меньшего количества услуг. Один из лучших примеров такого типа бизнес-модели — бюджетные авиалинии и продавцы мебели вроде ИКЕА. В обоих случаях бизнес-модель low-touch означает, что клиентам необходимо либо приобретать дополнительные услуги, либо делать что-то самостоятельно, чтобы снизить затраты.

Примеры: ИКЕА, Ryan Air, «Победа»

12. Маркетплейс

Торговые площадки позволяют продавцам выставлять товары для продажи и предоставлять клиентам простые инструменты для контакта с продавцами.

Эта бизнес-модель позволяет получать доход из различных источников, включая сборы с покупателя или продавца за успешную сделку, дополнительные услуги, помогающие рекламировать товары продавца и т.д. Модель может использоваться как для продуктов, так и для услуг.

Примеры: eBay, Airbnb, «Ярмарка Мастеров», Ticketland

13. Оплата по факту использования

Вместо предварительной покупки определенного количества продуктов клиенты оплачивают фактическое использование в конце расчетного периода. Модель pay-as-you-go

наиболее распространена в домашних условиях, но она применяется к таким продуктам, как чернила для принтера.

Примеры: HP Instant Ink

14. «Бритва и лезвие»

Эта бизнес-модель названа в честь продукта, благодаря которому и была придумана: продайте долговечный продукт ниже стоимости, чтобы увеличить объем продаж одноразового компонента этого продукта.

Вот почему компании, производящие бритвы, отдают саму бритву практически бесплатно, предполагая, что вы станете постоянным покупателем огромного количества лезвий в долгосрочной перспективе. Цель продажи — завлечь клиента в систему постоянного взаимодействия и гарантия того, что с течением времени будет много дополнительных покупок.

Примеры: Gillette, струйные принтеры, Caterpillar, Amazon's Kindle

15. «Бритва и лезвие наоборот»

Переосмыслив предыдущую бизнес-модель, вы можете предложить клиентам продукт с высокой стоимостью и развивать продажи дополнительных продуктов с низкой стоимостью. Подобно модели «бритва и лезвие», клиентов часто мотивируют присоединиться к определенной продуктовой системе. Однако в отличие от предыдущего варианта, первоначальная покупка в этом случае становится большой продажей, в результате которой компания зарабатывает большую часть своих денег. Дополнительные продукты предполагаются только для того, чтобы клиенты пользовались изначально дорогостоящей вещью.

Примеры: iPod и iTunes, Keynote, Numbers

16. Обратный аукцион

Эта бизнес-модель дает возможность покупателям называть продавцам свою цену. Так, например, Priceline.com в свое время произвел революцию в онлайн-бронировании именно благодаря такой концепции. Пользователи сайта выбирают интересующий их район города, звездность отеля и называют цену, которую готовы заплатить. Если эта цена не ниже конфиденциальных тарифов на номера, которые предоставляют заведения, сразу же приходят подтверждение и название отеля.

Примеры: Priceline.com, LendingTree

17. Подписка

Эта бизнес-модель становится все более распространенной. Суть ее заключается в том, что потребители должны вносить абонентскую плату за доступ к услуге. Распространение эта бизнес-модель получила благодаря журналам и газетам, теперь она распространяется на программное обеспечение, онлайн-услуги, а иногда возникает и в сфере услуг.

Примеры: Netflix, Salesforce, Comcast

Приведенный список не является исчерпывающим, его можно дополнять. Но начинающим предпринимателям стоит помнить о том, что для достижения успеха в бизнесе далеко не всегда нужно изобретать новую бизнес-модель, ведь все новое сопряжено с более высокими рисками. Напротив, использование существующих моделей может значительно упростить ситуацию, поскольку эти модели уже доказали свою эффективность.

Тема 11. Маркетинговые коммуникации

Маркетинговые коммуникации (marketing communications) — связи, образуемые фирмой со внешней средой (целевой аудиторией, поставщиками, партнерами и т.п.) посредством различных средств воздействия, к каковым относятся реклама, PR, стимулирование сбыта, пропаганда, личная продажа, а также неформальных источников информации в виде молвы и слухов. В большинстве случаев основным и самым дорогим инструментом маркетинговых коммуникаций служит реклама.

Основная задача маркетинговых коммуникаций — донести до целевой аудитории основное конкурентное отличие бренда, передачу целевой аудитории информации о продукте. Маркетинговые коммуникации призваны повлиять на выбор и покупку товара потребителем.

Способы маркетинговых коммуникаций — средства и способы коммуницирования в маркетинге:

- сам товар, его маркировка и его упаковка;
- реклама (прямая и не прямая);
- связи с общественностью (PR);
- брендинг;
- программы лояльности;
- директ-маркетинг;
- спонсорство;
- торговый маркетинг (стимулирование продажи и сбыта);
- персональная продажа;
- послепродажное (сервисное) обслуживание.
- покупательские, дилерские сообщества и клубы;
- ивенты (выставки, семинары, конференции, круглые столы и проч.).

Стратегия маркетинговых коммуникаций — определяет сообщения или последовательность сообщений и действий, которые должны быть реализованы для конкретной целевой аудитории при помощи оптимального коммуникационного набора, например: решение, что предпочтительнее — реклама или прямые продажи.

Интегрированная маркетинговая коммуникация (integrated marketing communications) — это вид коммуникационно-маркетинговой деятельности, отличающийся особым синергетическим эффектом, возникающим вследствие оптимального сочетания рекламы, директ-маркетинга, стимулирования сбыта, PR и др. коммуникационных средств и приемов и интеграции всех отдельных сообщений.

Преимущества интегрированных маркетинговых коммуникаций:

- единство управления кампанией по продвижению продукта;
- единство планирования кампании;
- единство финансирования кампании.

За счет этого вида коммуникационной деятельности маркетинговая деятельность оказывается значительно эффективнее и позволяет экономить.

Тема 12. PR Стартапа

По мнению многих основателей стартапов, PR — это такой волшебный боб, который стоит один раз бросить в землю, чтобы выросшее из него огромное дерево возможностей протолкнуло ваш бизнес к небесам: новым клиентам, инвесторам, партнёрам, пользователям и наградам. Это настолько далеко от правды, что уже даже не знаю, что сказать. Вторая крайность — полное непонимание термина, инструментов и влияния пиара у тех, кому он очень бы пригодился.

Зачем и кому нужен пиар? Как и когда этим заниматься? С чего начать и как развивать? Нужно ли нанимать пиарщика?

Кому пиар не нужен?

Если обобщить, то пиар не нужен вам, если:

- у вас ещё нет ни продукта, ни клиентов, и, вообще, вы ещё совсем маленькие;
- вы не совсем понимаете, где обитает ваша аудитория и как на неё выходить.

В это время сосредоточиться нужно на развитии продукта, наращивании клиентской базы, построении эффективной команды, поиске первых инвесторов.

Вам не нужно нанимать агентство и даже иметь штатного PR-специалиста. Вам не нужно рассказывать журналистам о своей технологии, продукте или сервисе. Пока. Совсем скоро у вашего бизнеса появятся инвесторы, партнёры, клиенты и первые результаты. Вы

сможете не только строить прогнозы, но и делиться своими достижениями в процентах, тысячах и даже миллионах. И это будет действительно интересно и журналистам, и общественности.

Кому пиар нужен

Если у вас есть чёткая аудитория потенциальных клиентов и вы знаете, как на неё выходить, пора продумывать PR-план. Большинство экспертов сходятся на том, что стартапу следует отложить пиар-активности до запуска продукта или хотя бы его сильной бета-версии. Новости об инвестициях всегда нужно поддерживать, но отдельно от основных вех вашей деятельности — доступной бета-версии, начала открытых продаж, первых результатов.

Первый контакт со СМИ во многом определит освещение вашего продукта в будущем: сильный старт повысит ставки, и, если вы на начальной стадии обещаете прорывной продукт, ожидания будут соответствующими. Если, по мнению журналистов, вы этих ожиданий не оправдываете, будьте готовы к сильному и долгоиграющему ущербу для репутации.

Мировые СМИ до сих пор не могут забыть провальный проект Theranos предпринимательницы Элизабет Холмс, которая привлекла сотни миллионов долларов от венчурных инвесторов, а затем так и не смогла представить убедительных доказательств эффективности своего метода анализа крови.

Слабый старт также не забудется: журналисты будут припоминать все баги, ошибки и провальные затеи на начальном этапе. Поэтому важно быть реалистичным и не спешить с пиаром, если неуверены в продукте.

Между тем поддержку запуска продукта в СМИ нужно планировать заранее и прописывать стратегию как минимум на 3-6 месяцев. Хорошо продуманный PR может оказать бизнесу неоценимую помощь, и далеко не только в зарождении интереса к продукту. Особенно важным PR становится тогда, когда стартап ищет финансирование. Не недооценивайте пользу от того, что название вашей компании и продукта будет фигурировать не только в рамках ваших собственных площадок.

Первые шаги

Для начала, PR — это не столько про публикации о вас, сколько про то, как компания находит собственный голос в конкурентном хоре на рынке.

Сначала выстройте месседжинг, или то, как вы сами себя преподнесите рынку. Очень многие основатели не могут рассказать о своём продукте или услуге так, чтобы это было понятно любому. Они рассказывают обо всём на свете — проблемах участников рынка, конкурентах, видении, заводят футуристические темы, но не могут конкретно описать то, что делают.

Ваша компания может заниматься десятком вещей одновременно, но что из этого ключевое? Вам нужно сделать это сообщение кристально понятным. Причём ключевое сообщение — это не миссия компании перед обществом, индустрией или потребителями, а именно рассказ об уникальных сторонах компании.

Например, «Наши массажные коврики спасают людей от остеохондроза». «Наши паллеты позволяют перевезти в три раза больше грузов». «С помощью MoneyForHoney более 50 тыс. россиян инвестируют в акции прямо с мобильного телефона».

Создайте документ с такими ключевыми сообщениями, где подчеркнёте все преимущества продукта и пропишете «доказательства» (или proof points) к каждому из них: это может быть статистика пользования, отзывы, награды, инвестиции, прогнозы и тому подобное. Главное, чтобы месседжинг был прямым, простым и логичным.

Что делать дальше — предмет особой дискуссии об общении с журналистами в стиле elevator pitch: вы рассказываете о себе историю и в случае интереса «нанизываете» на неё детали. То, как предлагать себя журналистам, стоит описать в отдельной колонке. Но для начала можно ознакомиться с советами от крупнейших мировых акселераторов, например, Y Combinator.

Нужен ли вам PR-профессионал или агентство и зачем?

Универсальные правила в разных ситуациях примерно следующие:

- Если ваш продукт/услуга/технология имеет потенциал к тому, чтобы изменить рынок. Например, если вы разработали революционное лекарство или совершенно новый подход к какому-то бизнес-процессу. Лучше всего в такой ситуации дать профессионалу проработать стратегию выхода на журналистов и поддержания интереса к проекту.

- Если вы работаете на переполненном конкурентами рынке. Агентство или опытный пиарщик помогут проработать правильное позиционирование для компании, показать, в чём ваше конкурентное преимущество и главные отличия от остальных игроков.

- Если основатель/руководитель/инвестор, активно вовлечённый в деятельность стартапа — яркая медийная персона. В таком случае все его/её бизнес-проекты будут так или иначе освещаться, и нужно проследить за тем, чтобы это было выгодно бизнесу.

Напоследок

- **Наймите медиатренера** для подготовки к общению с журналистами. Он проведёт с вами несколько часов, задавая, казалось бы, самые простые вопросы, на которые в «полевых» условиях крайне сложно найти полный и правильный ответ. Он поможет отредактировать ваши ключевые сообщения для того, чтобы они более эффективно «оседали» в памяти и помогали собеседнику сразу улавливать суть продукта.

- **Изучите конкурентное пространство.** Так вы получите шанс стать хорошим ресурсом для журналистов, которые постоянно ищут экспертов, готовых давать комментарии и делиться прогнозами. Причём критиковать конкурентов не нужно. Описывайте основные проблемы в отрасли в целом и не окусируйтесь на своём продукте.

- Немного об инвестициях. Если вы привлекли большую сумму, ожидания от продукта сразу повышаются. Небольшие инвестиции, наоборот, как будто косвенно намекают на то, что продукт инвесторов недостаточно зацепил. Лучшей стратегией будет **говорить об инвестициях отдельно от сообщений о запусках, продажах, патентах или партнёрствах.** В медиасфере ваш продукт должен «выживать» самостоятельно, без поддержки новостями о том, что кто-то в него инвестировал.

- **Дружите с журналистами,** но не ожидайте от них рекламных публикаций. Мой опыт показал, что в большинстве случаев в компании оказываются недовольными тем, что о них написали. Чаще всего это субъективная оценка. Лучший друг журналиста — это всё-таки информация, поэтому дайте журналисту то, что он просит, и относитесь к тому, что говорите, с полной серьёзностью, так как ни один журналист не пройдёт мимо большой цифры, яркого обещания или острого комментария.

Тема 13. Тестирование каналов (стартапов)

В целом, большая часть проблем у стартапов появляются от отсутствия фокуса: предприниматели совершают много ненужных действий, не концентрируясь на том, что приведет их бизнес к точке безубыточности. Чтобы понять, какие действия компании необходимо совершить в настоящий момент, нужно определить, на каком этапе развития она находится. Для этого во ФРИИ используется такой инструмент, как дорожная карта или road map. Мы выделяем в развитии ИТ-стартапов три больших этапа – поиск и изучение клиентов, тестирование каналов продаж и масштабирование. В данном материале мы пошагово рассмотрим первую большую стадию развития стартапа – Customer Discovery, поиск и изучение клиентов. Обычно оборот компаний на этой стадии не превышает 100 тысяч рублей. Какие шаги должен совершить ИТ-стартап, чтобы уверенно перейти к следующей стадии — тестированию каналов продаж? На каждом из нижеперечисленных подэтапов есть определенные нюансы и трудности, которые мы разберем на примере реальных кейсов стартапов, которые прошли Акселерацию во ФРИИ. Для начала – кусочек

road map, где перечислены все шесть шагов на этапе Customer Discovery, которые нужно проходить снова и снова, пока количество продаж не перевалит за нужный рубеж.

Данная схема основана на методологии Lean Startup («бережливый стартап»), на основе которой и строится во ФРИИ работа с проектами. Крайне важным процессом в этой методологии является Customer Development – «развитие клиентов». Первой стадией развития стартапа по методологии является Customer Discovery – поиск и изучение клиентов. Эта стадия позволяет проверить спрос на продукт, основными инструментами здесь являются проблемные и решенческие интервью с платящими клиентами и пользователями, которые позволяют проверить гипотезы и получить обратную связь по продукту. Разберем каждый шаг, который должен сделать ИТ-предприниматель, прежде чем продавать продукт в каналах.

Шаг первый — Формулирование ценностного предложения

Продажа продукта невозможна без формулирования четкого и понятного ценностного предложения, заточенного под проблемы клиента. По метафорической классификации ФРИИ продукты можно условно разделить на несколько категорий. По степени остроты проблемы, под которую заточено решение, продукты делятся на «лекарства от боли» и на «витаминки». Если забудешь «выпить витаминку», ничего плохого не случится. Если же есть острая боль, то о ней нельзя не думать, надо как-то решать проблему («принять лекарство») и как можно скорее. Другая сегментация – «фитнес» и «косметика». Есть проблема – надо прийти в форму. Можно пойти на фитнес, это долго, тяжело, нужно усердно работать. А можно нанести «косметику» и выглядеть лучше без особых усилий. Если применить эту метафору к ИТ-продуктам, то первый тип продуктов внедрять сложно и трудозатратно, второй же – достаточно легко, и это не занимает много времени. К примеру, нужно просто показать клиенту личный кабинет. С «косметикой» заказчик не думает о сложностях и сроках внедрения, а просто берет и ставит продукт. Соответственно, и продавать такие решения легче. Определив, к какому сектору относится ваше ценностное предложение на данный момент, можно попробовать изменить его так, чтобы процесс продаж шел проще. Упростив процесс внедрения (передвинув продукт из сегмента «фитнес» в сегмент «косметика»), продажи B2B-решений можно значительно ускорить. Ну и еще один способ сделать это — избрать своей целью другое ЛПР, для которого проблема более актуальна.

Пример из Акселератора: проект VeeRoute – автоматизация транспортной логистики для бизнеса. Раньше основатель проекта Владислав Кудинов приходил к СТО интернет-магазинов и говорил: у нас есть классный продукт по автоматизации службы доставки. В этот момент технический директор чаще всего начинал задавать вопросы по внедрению, пытался выяснить номер релиза, на чем продукт написан – т.е. задавал вопросы, не связанные с сутью проекта и возможной выгодой компании от внедрения системы. Все это происходило из-за того, что перед СТО никогда не стояла задача оптимизации расходов на транспортную логистику (для них эффективность бизнеса не так важна), поэтому заинтересовать СТО было практически невозможно (единственное исключение – это компании, в которых СТО является учредителем бизнеса, но это не часто встречается). В этом случае, если внедрение – долгий и сложный процесс («фитнес» в нашей классификации), то скорее всего, СТО откажется. Так чаще всего и происходило. Тогда Владислав решил сменить тактику. Он приходил к генеральным директорам компаний и говорил примерно следующее: смотрите, средний чек вашего интернет магазина 3000 рублей, с каждой доставки вы зарабатываете 50 рублей, а на саму доставку тратите 300 рублей. Если вы начнете использовать VeeRoute, то на каждой доставке сможете сэкономить от 20% до 30%, т.е. 60-90 рублей, за счет этого прибыль с каждой доставки удвоится! Теперь ценность продукта ярко выражена, проблему, которую он решает, можно отнести к «боли». Дальше генеральный директор спрашивает: а что нужно внедрить, много ли процесс внедрения отнимет времени и ресурсов? Тут VeeRoute придумал хак: у всех компаний системы разные, и ребята сделали Rest API, через которую за пару недель можно внедрить

VeeRoute в любую систему от SAP до 1С и самописных систем. Таким образом, по сложности внедрения продукт переместился в сегмент «косметика».

Шаг второй — Проблема подтверждена

Это следующий шаг, к которому нужно переходить, когда уже есть клиенты, которые детально готовы рассмотреть ваше решение. Необходимо подтвердить с помощью общения с клиентами, что у них действительно есть такая проблема (они сами о ней могут и не задумываться).

В чем разница на этом этапе в B2B- и B2C-компаниях? B2B-компаниям надо отталкиваться от клиентских интервью: ходить по потенциальным клиентам и спрашивать, есть ли у них такая проблема, и нужен ли им такой способ ее решения, а если нет, то что нужно изменить в концепции. В Акселераторе мы постоянно возвращаем компании, которые уже начали тестировать разные каналы продаж, к этапу Customer Discovery, чтобы они пообщались с клиентами и собрали с них обратную связь. Чаще всего, это ведет к тому, что продукт сильно меняется. К примеру, выпускник 4-го набора Акселератора ФРИИ [StartExam](#) изначально старался сделать массовый продукт – общее IT-решение для тестирования персонала для любого бизнеса. Когда члены команды лично пообщались с ЛПР из нескольких десятков компаний-потенциальных клиентов, то стало ясно, что массовое IT-решение, не приземленное на контекст индустрии, имеет невысокую ценность. У каждого клиентского сегмента (FMCG, розничные сети, автодилеры и т.д.) проблемы с персоналом, процессы и сами бизнес-метрики, с которыми надо работать, сильно отличаются. Например, проблемой для международных FMCG-компаний является оценка эффективности многомиллионных инвестиций в обучение персонала. Проблемой же розничных сетей является невыполнение продавцами-консультантами стандартов работы и планов продаж, их недостаточная мотивация и высокая текучка. Соответственно, для каждого клиентского сегмента продукт нужно адаптировать, менять ценностное предложение, наработывать кейсы, что и сделали в StartExam. Фокусировка на нескольких ключевых сегментах рынка позволила увеличить средний чек с 90 тысяч рублей в год до 620 тысяч рублей в год, улучшились и финансовые результаты компании. В случае с B2C на этом этапе надо опрашивать большую аудиторию, чтобы найти тех, кому интересно это решение. Затем стоит пообщаться с ними и узнать, почему им это нужно. Сначала — поиск клиентов под свое решение, потом – перестройка маркетинга под них. Выявив причины, по которым клиенты покупают ваш продукт, вы скорее найдете эффективные каналы привлечения этих клиентов.

Как этим советом воспользовался выпускник 4-го Акселератора ФРИИ – компания iPicture? Сооснователь проекта Кирилл Гурбанов и остальная команда пообщались с десятками клиентов, которые уже пользуются их приложением для заказа печати фотографий и фотосувениров с доставкой, чтобы выявить ключевые причины, по которым клиенты используют сервис. Клиентов спросили, зачем они вообще печатают фотографии? Почему именно через приложение? Какие есть альтернативы, и почему они не устраивают клиентов? Есть ли еще какие-то барьеры к печати фотографий? Вот основные выводы:

Если печатать фотографии в фотокиоске, то нужно сначала скинуть фотографии на флешку, потом прийти к киоску, отстоять очередь и через несколько дней вернуться, чтобы забрать готовую продукцию. Это отнимает немало времени.

1. Кроме того, на экране фотокиоска фотографии видно плохо, он отсвечивает. Это может привести к тому, что одинаковые фотографии распечатывают дважды. В общем, в этом плане дисплей смартфона куда удобнее.

2. Распечатать также можно с компьютера, но в принтере дома или на работе обычно нет специальной бумаги. Более того, смартфон в этом случае также выигрывает, так как изначально все фотографии хранятся там.

3. Выяснилось, что очень много людей заказывают фотографии в подарок, хотя до этого команда была уверена, что большинство клиентов делают заказы для себя.

4. У людей есть проблема выбора фотографий. К примеру, после возвращения из отпуска в фотопленке на смартфоне могут скапливаться сотни, а иногда и тысячи снимков. И люди вроде бы и хотят их напечатать, но до разбора фотографий не доходят руки.

Выявив эти причины, а также выделив несколько клиентских сегментов, проект сформулировал более четкие призывы для рекламных объявлений и таргетировал их на нужную аудиторию. В итоге среднюю стоимость привлечения клиента (CPA) удалось снизить в 2 раза, и она стала в два раза меньше среднего дохода с пользователя (ARPU), то есть экономика компании сошла (об этом – следующий шаг).

Шаг третий — Моделирование экономики

Этот этап в методологии заменяет классический бизнес-план: смоделированная экономика компании дает понимание, есть ли у проекта вообще перспективы. Как заранее просчитать unit-экономику проекта, еще не имея значимого количества продаж? Есть очень много различных метрик, но считать их все нет смысла. Наиболее простой и понятный способ моделирования экономики предложил инструктор ФРИИ Илья Красинский: по его формуле необходимо высчитать всего три метрики, чтобы понять, сойдется ли экономика проекта. У 60% команд экономика не сойдется: затраты на привлечение пользователя (CPA) больше, чем доход с него (ARPU). Упрощенно: чтобы привлечь покупателя, мы тратим 100 рублей, а на выходе получаем с него всего 10 рублей.

Смысл формулы очень простой: чем больше пользователей вы можете привлечь и чем меньше цена привлечения, тем больше ваша прибыль. У каждого из проектов есть ключевая метрика, сфокусировавшись на которой, можно значительно улучшить показатели.

Разложив экономику бизнеса по этим метрикам, нужно попробовать «подкрутить» каждую метрику по очереди, проследив, как это отразится на прибыли. У каждой метрики есть «плечо» — максимум, до которого ее можно увеличить/уменьшить в каждом конкретном случае. Например, средний чек до бесконечности увеличивать не получится. Соответственно, поработав с этой табличкой, нужно найти «узкие места», где сосредоточены ограничения по росту конкретного проекта. «Расширив» их, можно получить кратный доход. Такие узкие места мы и называем ключевыми метриками. Чтобы выявить, какая из метрик является «узким горлышком» вашей воронки, нужно поочередно просчитать, как изменение конверсии, стоимости привлечения пользователя, дохода с платящего клиента, числа пользователей и пр. влияет на прибыль, и станет понятно, над чем стоит работать в первую очередь.

Четвертый шаг – Готовый прототип

Чтобы начать продавать продукт, нужен прототип – минимальный жизнеспособный продукт (MVP). Трекер ФРИИ Евгений Калинин утверждает, что срок разработки любого продукта можно уменьшить в 6 раз. Решение простое – приходишь к разработчику, говоришь: нужно сократить сроки во столько-то раз. Уходишь, он начинает думать, как жить с этим, и оказывается, что это действительно возможно. Да, ради этого, скорее всего, придется отказаться от каких-то фиш, и продукт будет далек от идеала. Но с помощью MVP уже можно будет понять, подходит ли это решение для ваших клиентов. Отталкиваясь от MVP и фидбека потенциальных клиентов, можно уже идти дальше к полноценному продукту.

Тот факт, что на разработку MVP нужно совсем немного времени, подтверждают результаты многочисленных хакатонов, которые проводятся сейчас чуть ли не каждые выходные. В процессе хакатонов становится понятно, что на создание минимального продукта хватит и пары дней концентрированной работы. Этот тезис подтверждает и опыт одной из команд 3-го набора Акселератора ФРИИ – MoneyHero/EasyScript, которая научилась создавать MVP и проверять спрос на него в течение трех дней. Опыт команды подробно описан в материале «Pivot: подводные камни и выводы на примере стартапа MoneyHero».

Пятый шаг — Решение подтверждено

Можно поздравить себя с переходом на этот этап, если пользователь удовлетворен покупкой: заплатил деньги, порекомендовал друзьям, совершил повторную покупку. Какие здесь могут быть подводные камни? Клиент может воспользоваться услугой, но не заплатить за нее. Пока деньги не перечислены на счет, может произойти все, что угодно. Не говоря уже о том, что у unit-экономики компании может быть много ограничений: например, экономика может сойтись только при повторной покупке, или необходим высокий уровень виральности — чтобы клиент рекомендовал друзьям продукт и т.д. Здесь в большинстве случаев разворачивается борьба за увеличение среднего чека: это самый простой способ добиться сходимости экономики. Как правильно рассчитать, на сколько можно увеличить средний чек и какие новые функции добавить, чтобы клиенты продолжали покупать продукт? Опять же, здесь необходимо провести интервью с клиентами.

Шестой шаг — Первые продажи

После совершения первых ручных продаж, которые делают сами основатели, можно переходить к тестированию разных каналов (например, контекстной рекламы). Однако трекары ФРИИ постоянно отправляют команды, которые уже продают в каналах, проводить интервью с клиентами, даже если несколько первых продаж уже сделано. Этому есть две причины: во-первых, без Customer Discovery разобраться в потребностях клиента вообще невозможно. А во-вторых, должно быть какое-то определенное статистически верное количество продаж, чтобы с уверенностью переходить на следующий этап. Как определить, сколько продаж нужно для этого?

Первый вариант бизнес-модели – это решение массовой проблемы, количественный подход: проблема понятная, и от вас как от поставщика решения не требуется экспертизы и погружения в ситуацию каждого конкретного клиента, средний чек – небольшой, потенциальных клиентов — много, продукт – типовой и прост в использовании, решение о покупке принимается легко и в короткие сроки. Второй вариант бизнес-модели – это качественный подход: решается конкретная значимая для клиента проблема, от вас как от поставщика требуется глубокая диагностика этой проблемы, число клиентов — небольшое, высокая степень персонификации продукта, он сложен для понимания, высокий средний чек, долгий срок принятия решения о покупке. И есть промежуточные модели. В идеале, чтобы unit-экономика сходилась, нужно привести каждый из этих элементов в одну плоскость, один круг SPACE-модели.

Построив SPACE-модель, можно выявить примерное число продаж, необходимое для подтверждения спроса и перехода к тестированию каналов продаж (например, контекстной рекламы).

Тема 14. Инвестиции

Возможностей найти финансирование на ранней стадии проекта не так уж и мало. Важно понимать, какие из них подойдут вам, каковы их плюсы и минусы.

1. Классический FFF (friends, family and fools)

Говоря по-русски — знакомые с деньгами, семья и люди, не имеющие венчурного опыта, но желающие инвестировать в стартап.

Где искать первых и вторых — понятно без особых объяснений. Последние — это скорее друзья друзей, и их сложно рекомендовать. Помимо отсутствия у них опыта, есть риск получить в совладельцы компании людей, далеких от ваших ценностей или понимания рискованности венчурных инвестиций.

Безусловное преимущество — то, что данный тип инвесторов изначально лояльней и не требует сложных процедур оформления сделок, прописывания КРІ, детальных отчетов и презентаций. Основные риски — испортить отношения с близкими людьми, в случае если стартап не взлетит. И это может быть очень больно как для вас, так и для них. Чтобы подстраховаться, важно на самом старте предельно четко обрисовать, что вы планируете

сделать на полученные деньги и какие сценарии развития событий возможны вплоть до полной потери денег.

2. Бизнес-ангелы

Профессиональные или стремящиеся к этому частные инвесторы. Вкладывают личные деньги — как правило, на ранних стадиях развития проектов. Крупнейших из них вы можете найти, погуглив рейтинг российских бизнес-ангелов. Как правило, у себя в соцсетях они сами пишут, как лучше с ними связаться. Остальные обитают на выставках стартапов, хакатонах и прочих тематических мероприятиях. И здесь важно суметь быстро и качественно рассказать о проекте.

Будьте вежливы, лаконичны и не спорьте. Эти люди как минимум уже заработали достаточно денег для того, чтобы их инвестировать. А как максимум — видели и участвовали в сотнях проектов и могут быстро оценить, какие из них взлетят, а какие нет.

Ну и наконец, если ангелов во плоти поблизости не видно, можно попробовать поискать их на специализированных мировых площадках, вроде Angel List, Startup Point или Pitch Book. Так в свое время поступил знакомый мне билетный сервис Ticketforevent.com, получив финансирование для выхода на новый рынок.

3. Классический краудфандинг

Это сбор денег на реализацию проекта от большого числа мелких инвесторов, заинтересованных в вашем продукте. Другими словами — с миру по нитке. Существуют профессиональные площадки, на которых можно разместить описание проекта и где уже есть аудитория желающих профинансировать стартап: российский BoomStarter и международные Kickstarter, Indiegogo, Fig.

Пока краудфандинг не очень популярен в России как метод финансирования бизнесовых проектов. В основном хорошие сборы показывают социальные и благотворительные инициативы. На глобальных площадках и аудитория больше, и стартапы посерьезнее. Там есть проекты, собравшие и десяток миллионов долларов, такие, как игра Kingdom Death: Monster или походный холодильник Coolest Cooler.

Если решите попробовать, будьте готовы потратить до полугода на подготовку рекламной кампании.

И важно понимать, что без большого комьюнити, известного имени фаундера или гуру маркетинга в команде шансы собрать серьезное финансирование на таких площадках стремятся к нулю.

Альтернативный вариант — бросить клич на весь мир через социальные сети и блоги. Если у вас много лояльных подписчиков, то это может получиться. Так, например, сделал Федор Овчинников, привлекая первичные инвестиции в «Додо Пицца».

4. Краудфандинг через займы

Например, через сервисы «Альфа Поток» и StartTrack. Подходящий вариант, если у проекта уже есть продажи. Такие площадки собирают пул небольших инвесторов, готовых давать синдицированные займы стартапам. Процентные ставки выше банковских, сроки меньше, но зато не требуется обеспечение и оформление проходит сравнительно быстро.

Подходит для проектов с высокой оборачиваемостью и соответствующей доходностью, но без основных активов.

5. Обычный заем с залогом собственного имущества

Это, конечно, хардкор и риск потери всего, если стартап не раскрутится. Но если есть уверенность в своих силах, такой вариант — на мой взгляд, самый правильный и серьезно поднимет авторитет в глазах инвесторов на дальнейших стадиях финансирования.

Я сам, как управляющий партнер небольшого инвестфонда, при прочих равных выберу ребят, которые поставили на карту успеха проекта свои деньги и активы.

В таком случае они будут, во-первых, гораздо ответственнее относиться к расходам, во-вторых, бороться за проект до конца.

Если суммы большие, а проект предполагает приобретение основных активов, которые можно использовать в качестве залога, целесообразно рассмотреть программы

проектного финансирования от банков. Для этого понадобится защитить перед банком детальный финансовый и бизнес-план.

6. Подписка клиентов на товар до появления B2C-продукта

В этом случае производство или закупка осуществляются тогда, когда наберется достаточная для старта сумма. Похоже на краудфандинг, но не требует специальных площадок или большой известности в соцсетях. По сути, речь идет о предварительных продажах.

Этот способ очень любят использовать девелоперы, продавая будущие квартиры на стадии проектной документации. В отличие от некоторых плохих девелоперов, всегда выполняйте обещания или возвращайте деньги.

Для продуктовых стартапов можно сделать лендинг и собирать подписку на заказы с отложенной поставкой или использовать механизм совместных покупок (сбор суммы, достаточной на оптовую партию, для получения скидки за объем). Большие средства таким образом не собрать, но для заказа тестовой партии может хватить. Заодно и спрос протестируете, до реальных затрат.

7. Получение проектного финансирования от потенциальных клиентов

Если у вас B2B-стартап (основные клиенты — компании, а не физлица), попробуйте пойти за финансированием к крупным компаниям, которые могут быть заинтересованы в вашем продукте.

Никто не обещает, что это будет легко. И чтобы все получилось, продукт должен быть уникальным или увеличивающим маржинальность бизнеса потенциальных клиентов.

Важно иметь в наличии тестовые образцы и хорошо просчитанную с точки зрения финансов и реализуемости презентацию.

В Штатах такие истории очень распространены. Так, Билл Гейтс начинал многомиллиардную и всеми нежно любимую Microsoft, получив финансирование на MS-DOS от IBM еще до наличия продукта.

У нас компании осторожнее. Но если у вас есть опыт, имя в отрасли, а продукт нужен компании и его проще сделать вашими руками — шансы есть.

8. Получение финансирования от производства

Может сработать, если у вас стартап про продажу продукции, а производителям интересно выйти на новые рынки или охватить новую аудиторию.

На первый взгляд, такой способ может показаться практически нереализуемым. Но это не так. Мы сами успешно его использовали. Наши подгузники производятся на несколько азиатских заводах, которые работают с премиальными европейскими и японскими марками типа BASF и Sumitomo.

9. Обмен долей стартапа через опционы на необходимые услуги

Финансирование стартапа нужно для получения определенных услуг, позволяющих его развивать. Почему бы не исключить из этой цепочки деньги? Если у вас достаточно сильная репутация и перспективный проект, вы всегда можете расплатиться долями в компании. Главное, не забывайте про формулу клифа и вестинга для сотрудников (гугл поможет).

Способ подходит только тем, кому потенциальные подрядчики или сотрудники могут доверять на сто процентов. И это одна из причин всегда работать на честное имя — оно прокормит и без денег.

10. Акселераторы

Это наше все, ведь в отличие от ангелов, стартап-акселераторы могут не только профинансировать создание MVP, но и научить бизнес-процессам, поставить продажи, а потом представить инвесторам поздних стадий.

В России наиболее известный акселератор — это ФРИИ, на западе — Y-combinator, 500 startups и TechStars, в Азии — SOSV и Chinaccelerator. Цель акселератора — ускорить тестовый период стартапа, научив основателей проверять бизнес-гипотезы, продавать и в итоге понимать, взлетит ли идея. Причем занимает это всего 3-6 месяцев. Плюс у

акселераторов всегда большой круг инвесторов-партнеров, которые готовы подхватить проекты на более «взрослых» стадиях финансирования.

ФРИИ, например, за инвестиции 2,5 миллиона рублей берет долю в 7% от проекта. Хорошая это сделка или плохая — решать вам, но акселераторы точно могут многому научить.

11. Гранты и конкурсы

Еще один инструмент, позволяющий лучшим из проектов получать финансирование. Гранты, как правило, направлены на ускорение развития отдельных отраслей или технологических направлений. Не требуют оплаты, но требуют победы в конкурсе и четкого следования программе использования после получения финансирования. С точки зрения гибкости — это минус, поскольку у вас не получится резко изменить направление развития стартапа. Но с точки зрения стоимости денег — это безусловный лидер, потому что не нужно отдавать ни доли, ни сами гранты, ни проценты за их пользование.

Будьте аккуратнее с государственными конкурсами и грантами, поскольку все очень бюрократизировано. Но существуют и коммерческие: от крупных компаний, университетов (Иннополис) или венчурных гигантов. Есть также площадки-агрегаторы, где проще искать информацию, вроде rsci.ru.

Мы гранты не использовали. Но один из наших портфельных проектов Avatrip.com получал грант по программе StartFellows от главы фонда DST Юрия Мильнера и создателя ВК Павла Дурова. Рекомендую выбирать те гранты, под которые ваш проект максимально подходит, и четко придерживаться всех условий участия в конкурсной заявке, поскольку именно по ним осуществляется отбор кандидатов.

12. Венчурные фонды и фонды прямых инвестиций

То, с чего многие начинают, хотя, на мой взгляд, правильнее этим заканчивать, когда все остальные способы получения денег уже использованы. За инвестиции фонда вы отдадите существенную долю в бизнесе и часть контроля над ним. Чем позже вы это сделаете, тем лучше будет оценка бизнеса и большая часть его останется у вас.

Поэтому к венчурным фондам имеет смысл идти только после нахождения работающей бизнес-модели, с пониманием своей экономики и убедительными историческими метриками развития бизнеса.

Фонды интересуют сильная команда, подтвердившая свою компетентность, большой рынок и потенциал для быстрого роста капитализации проекта. Соответственно, такие деньги целесообразны для получения финансового рычага на ускоренное масштабирование.

Список российских венчурных фондов легко найти, погуглив рейтинги, составляемые многими бизнес-изданиями. Рекомендую изучить их портфель, чтобы понять, инвестируют ли они в бизнесы, подобные вашему. Полезно почитать интервью управляющих фонда, узнать как они отбирают проекты, что считают важным. Лучше, если при первом контакте ваш проект представит кто-то, с кем они уже работали. Но если нет прямых контактов, можно писать или оставлять заявки по тем каналам, которые указаны на сайте.

Альтернативный вариант — поучаствовать в целевых мероприятиях: венчурных конференциях, выставках, хакатонах. Нередко фонды проводят там питч-сессии для стартапов или изучают участников экспозиции. Так, на одной из венчурных конференций наш портфельный проект Exropromoter познакомился с крупным российским фондом и получил предложение об инвестировании.

13. ICO или Tokensale

То, что год назад было новым и прорывным способом получения инвестиций, теперь превратилось в сомнительную историю, которой избегает большинство классических фондов. Изначально ICO проводилось только проектами, связанными с блокчейном. Но на пике популярности и легких сборов многие стартапы научились прикручивать ярлык

блокчейна к чему угодно и собирать деньги на дейтинги, котиков, песочные карьеры и другие увлекательные цели.

Тема 15. Питч перед инвестором

Как познакомиться с инвестором

Найти информацию об инвесторе — это одно, а представить ему свой проект, да так, чтобы он выслушал рассказ или прочел письмо, — совсем другое. Просто отправить письмо — не лучшая идея. Инвестфонды и частные инвесторы получают сотни или даже тысячи писем. Им приходится выбирать, что читать.

Лучший способ заинтересовать инвесторов — рекомендация общего знакомого, которая называется *warm introduction*. Если речь о питче в письме, попросите знакомого переслать это письмо. Увидев знакомое имя отправителя, инвестор откроет сообщение, а вот с незнакомого адреса — вряд ли.

Понятно, что найти эти контакты бывает непросто. Нужен качественный нетворкинг, а это дело времени. Может быть полезно участие в хороших акселерационных программах. Например, во время обучения в Techstars Berlin мы пообщались с представителями Point Nine Capital, который теперь выступил лид-инвестором в раунде. Кстати, на мероприятии Point Nine Capital в свое время CEO Preply Кирилл Бигай встретился с Артуром Костеном, который уже дважды инвестировал в компанию.

Подготовка к общению с инвестором

В технологической отрасли каждый проект пытается «сделать мир лучше». Звучит красиво, но к этому шаблону уже все привыкли. Инвесторов не сильно интересует, как компания изменит мир. Им нужна информация о том, как и сколько компания планирует зарабатывать.

Важно сформулировать следующее:

- Объем рынка и его особенности (например, в некоторых странах рынок, на котором вы работаете, находится под жестким регулированием).
- Конкуренты — прямые и косвенные. То есть не только те компании, которые делают похожий продукт (как Lyft и Uber), но и те, что позволяют пользователю решить ту же проблему другими способами. Так, у Preply нет аналога на рынке, зато есть языковые школы, курсы. Нужно изучить сильные и слабые стороны конкурентов.
- Способы обойти конкурентов. Общаться, конечно, придется на языке цифр. Не факт, что до этих вопросов вообще дойдет речь, но знать ответы на них нужно.

Что сказать инвестору при встрече

Когда выпадает шанс пообщаться с инвестором лично, важно понимать, сколько времени у вас в запасе, и выбирать правильный тип питча.

- Elevator pitch — короткий рассказ об идее и особенностях стартапа, который занимает до 30 секунд. На практике — 10–15 секунд. Подходит для случаев, когда вы столкнулись с инвестором «в лифте». Цель — заинтересовать, получить возможность полноценной презентации.
- Idea pitch — примерно 3 минуты, чтобы рассказать о ключевых аспектах и особенностях проекта. Это стандартный формат ивентов. Обычно презентация включает название проекта, проблему и ее решение, бизнес-модель, объем рынка. Если остается время, можно сказать пару слов о команде.
- Funding pitch — 10 минут для подробного рассказа о компании. Инвестора интересует все, что было описано в idea pitch, плюс информация о конкурентах, ближайшие планы стартапа, в каком состоянии продукт, сколько пользователей есть и во сколько обходится привлечение каждого, на какие инвестиции рассчитывает проект и как собирается их потратить.

Elevator pitch

Билл Джосс, успевший поработать в Apple, как-то отметил, что каждый фаундер был бы не против прокатиться с инвестором на лифте с первого на последний этаж Empire State

Building. У него будет 30 секунд, чтобы рассказать о своем продукте. Так родилось понятие elevator pitch.

Elevator pitch должен быть доступным, емким и коротким. Джосс советует сократить презентацию до семи слов. Это, конечно, преувеличение, но потренироваться все-таки стоит. Не обязательно ограничиваться семью словами, главное — убрать из питча все лишнее.

Цель elevator pitch не в том, чтобы привлечь инвестиции, а в том, чтобы заинтересовать инвестора. Положительный итог — если с вами обменяются визитками, идеальный — если назначат встречу.

Возможно, идея инвестора не заинтересует. В таком случае важно вежливо закончить разговор и оставить о себе приятное впечатление. Допустимо уточнить, не знает ли инвестор кого-нибудь из коллег, кого может заинтересовать ваш проект.

Idea pitch

Больше времени — это не только возможность подробнее рассказать о проекте, но и риск слишком увлечься одним пунктом или вообще уйти в сторону от цели.

Что нужно рассказать в idea pitch:

- Кто вы такие.
- Какую проблему планируете решить.
- Каким способом.
- Как на этом можно заработать.
- Каков объем рынка.

Иногда основатели пытаются рассказать обо всем, начиная с того, как они пришли к этой теме, и заканчивая углубленным экскурсом в особенности технического решения.

Это полезная информация, но концентрироваться на подобных деталях в idea pitch нельзя. Также не стоит пересказывать инвестору уже известные ему сведения. Например, если питч проводится в рамках отраслевого мероприятия, лучше обойтись без анализа ситуации на рынке.

В конце, если есть время, можно сказать немного о достижениях команды и экспертизе каждого участника команды. Но это должны быть значимые и понятные для инвестора успехи. Например, участие в Techstars добавит вам очков в глазах инвестора из любой страны, а участие в локальном акселераторе в лучшем случае будет значимым для инвестора из вашей страны.

Funding pitch

Этот вид питча требует тщательной подготовки. Его проводят, когда инвестор заинтересовался проектом и рассматривает возможность вложиться.

Помимо пунктов из idea pitch, нужно рассказать о состоянии рынка и особенностях роста проекта. Последнее важно для оценки перспектив. Ростом в 10% месяц инвестора не удивить. Больше шансов получить инвестиции у проектов с 15–20%. Если рост проекта достиг 30%, на этом нужно акцентировать внимание.

В funding pitch придется уделить время конкурентам. Речь не только в том, чтобы рассказать, чем продукт компании лучше. Важно представить стратегию и методы, с помощью которых планируется «отобрать» аудиторию у соперников.

Нужно собрать все сведения о компании, рынке, методах монетизации, росте, конкурентах и других аспектах. Часто при funding pitch есть возможность показать презентацию, так что все это можно визуализировать. Важно четко спланировать питч и соблюдать его структуру, чтобы успеть сказать все. Если по какому-то вопросу нужно будет больше информации, ее попросят.

Питч в письме

Еще один способ привлечь внимание инвестора — изложить информацию о проекте в письме. В тексте нужно следующее:

- Обрисовать общий background: напомнить, когда вы познакомились, рассказать, почему компания может быть интересна инвестору.

- Коротко и емко рассказать о компании; сообщить, что ищете вложения.
- Прикрепить презентацию.
- Попросить о встрече или видеозвонке. Лучше сразу предложить варианты дат и времени.

Важная часть письма — презентация. В ней нужны следующие пункты:

- Название компании.
- Проблема, которую вы решаете.
- Решение.
- Как на этом зарабатывать.
- Особенности формирования стоимости.
- Способы вывода продукта на рынок, стоимость привлечения пользователя.
- Roadmap проекта.
- Текущие показатели и прогноз.
- Команда.

Дополнительные советы

Хотя питчи и отличаются по формату, можно дать несколько рекомендаций, актуальных для каждого вида питча.

- Тщательно собирайте и проверяйте информацию. Инвестор часто разбирается в рынке лучше компании. Он быстро заметит ошибки и укажет на них.
- Будьте готовы отвечать на дополнительные вопросы. Перед выступлением важно собрать как можно больше данных по всем направлениям, начиная с объема рынка и заканчивая конкурентами.

- Соблюдайте лимиты времени.

Не обманывайте инвестора. Часто стартапы допускают эту ошибку неосознанно — переоценивают свои возможности или дают нереалистичные обещания. Инвесторы всегда проверяют информацию. Если окажется, что стартап завышал показатели или сообщал другие недостоверные сведения, получить инвестиции будет проблематично. Причем не только от этого инвестора, но и от других

Привлечение инвестиций — важный этап, определяющий дальнейшее развитие проекта. Компании нужны инвесторы, которые помогут не только деньгами, но и связями. Подготовка к питчу требует тщательности и внимательности. Придется еще раз определить все сильные и слабые стороны, разобраться в особенностях, рынка, конкурентах и других нюансах.

Блок «Социальное предпринимательство»

Тема 1. Социальное предпринимательство: основы создания и принципы управления

В современных исследованиях, в сфере бизнеса и менеджмента социальное предпринимательство является одной из наиболее активно изучаемых областей. В данной статье представлен анализ основных исследований концепции, сущности и понятия социального предпринимательства, опубликованных в научных журналах за период 1998-2014 гг. В статье рассмотрены особенности социального предприятия и характеристики социального предпринимателя. Концепция социального предпринимательства все еще остается недостаточно изученной, что подтверждается большим количеством теоретических и ограниченным количеством эмпирических исследований, в данной области. Основным фактором, отличающим социальное предпринимательство от традиционного, является наличие социальных возможностей, которые могут использовать предприниматели. В результате проведенного анализа были уточнены основные понятия социального предпринимательства, определены характеристики, особенности социального предприятия и проанализированы типы и мотивы социальных предпринимателей.

Социальное предпринимательство становится популярным во всем мире. Оно занимает место в одном ряду с такими общепризнанными явлениями, как некоммерческие инициативы, благотворительность, социальная ответственность.

Существование проблем социального характера — неотъемлемый атрибут любого общества, причина этого — невозможность обеспечить всем членам общества равные возможности самореализации во всех сферах. В социальном предпринимательстве человек предъявляет более высокие требования к соотношению экономической эффективности и социальной справедливости, в результате чего решает самостоятельно бороться с проблемой, которая является своего рода раздражающим фактором.

Будучи перспективной и быстрорастущей областью исследования, концепция социального предпринимательства все еще остается недостаточно изученной, что подтверждается большим количеством теоретических и ограниченным количеством эмпирических исследований в данной области. Понятие социального предпринимательства многогранно и отражает широкий спектр присущих ему задач и особенностей [Swanson, Zhang, 2010]. Ученые продолжают изучать предпринимательский процесс, предпринимательское поведение и рассматривать социальные потребности в социальном предпринимательстве [Mair, Marti, 2006; Idris, Hati, 2013].

Исторические корни социального предпринимательства

Термин «социальное предпринимательство» появился в академическом мире в конце 1990-х годов благодаря усилиям исследователей Билла Дрейтона, основателя компании Ашока, и Чарльза Лидбитера, в 1991 г. опубликовала небольшую статью с исследованиями понятия социального предпринимательства [Waddock, 1991; Bacq, Janssen, 2001; Certo, Miller, 2008]. Социальное предпринимательство как профессию и область для изучения представил Грегори Диз, директор Центра развития социального предпринимательства Университета Дьюка. Он отмечал, что социальное предпринимательство отличает главенствующая роль социальных изменений, называя их «стремлением к результату, связанному с миссией» [Dees, 2007]. Социальное предпринимательство получило признание со стороны государственного сектора, научный интерес к данному направлению стал заметным с 1998 г. и с течением времени активно увеличивается [Dees, 1998; Weerawardena, Mort, 2006; Nicholls, Cho, 2008].

Большую роль в развитии социального предпринимательства сыграл Майкл Янг. Профессор Гарварда Дэниэл Белл назвал Янга самым успешным в мире предпринимателем в области социальных инициатив благодаря его роли в создании более 60 организаций по всему миру, включая несколько Школ социального предпринимательства в Великобритании.

Британский предприниматель Флоренс Найтингейл в девятнадцатом веке способствовал улучшению условий в больнице во время Крымской войны, снижая тем самым процент смертности [Bacq, Janssen, 2011], его соотечественник социальный предприниматель Эндрю Мосон получил титул пэра в 2007 г. за свою работу по экономическому и социальному обновлению и улучшению городских территорий. Он являлся автором книги «Социальный предприниматель» и управляющим компанией «Эндрю Мосон и партнеры», которая занимается распространением его опыта [Transforming business, 2015].

Успешным примером социального предпринимательства является деятельность группы Grameen под руководством профессора Муххамада Юнуса, который сформулировал образ социального бизнеса в его сегодняшнем понимании. Суть его проекта заключается в создании и последующем тиражировании новой институциональной модели микрофинансирования, которая является эффективным инструментом борьбы с проблемой бедности и стимулирует экономическую активность соответствующих слоев населения [Seelos, Mair, 2005].

В России социальное предпринимательство появилось еще на рубеже XIX-XX вв. Примером социального предпринимательства можно назвать Дом трудолюбия, основанный Иоанном Кронштадтским. Здесь каждый нуждающийся (от одиноких матерей до бездомных) мог найти себе работу, получить приют и заботу. Идея домов трудолюбия впоследствии получила распространение по всей России.

Области исследования социального предпринимательства

Результат анализа отобранных статей показал, что социальное предпринимательство развивается в рамках институциональных, политических, экономических и социальных изменений, происходящих на глобальном и местном уровнях. Институциональная среда, социально-экономическая и политическая, в которой предприниматель осуществляет свою деятельность, влияет на их поведение и способствует потенциальной готовности участвовать в общественно-полезной деятельности [Nicholls, 2009; Sustersic, Wostner et al., 2010]. Исследования свидетельствуют, что характер и качество институционализации в странах определяют, будет ли она способствовать развитию предпринимательской деятельности социального предпринимательства.

Основные преимущества заинтересованности в изучении социального предпринимательства — это его решение социальных проблем с использованием инновационных технологий [Thompson, Lees, 2000] и создание гибридных предприятий, где инновационная предпринимательская деятельность руководствуется стратегией обеспечения как социального, так и экономического роста. Данная деятельность отлична от деятельности предпринимателей традиционного предпринимательства государственного и частного характера [Wallace, 1999].

В развивающихся странах социальное предпринимательство, используя инновационные и экономически эффективные методы, способствует решению основных социальных проблем, таких как снижение процента бедности и устранение гендерного неравенства [Zahra, Gedajlovic et al., 2009; Chell, Nicolopoulou et al., 2010].

В слабо развитых странах, где традиционные государственные инициативы не в состоянии удовлетворить весь общественный дефицит, социальное предпринимательство имеет однозначное применение. Проблемы усугубляются в социальном контексте, характеризуя массовые неравенства в образовании, жилье, и образуют высокие безработицу и уровень бедности. В таких условиях для решения данных проблем социальные предприниматели играют роль агентов изменений путем принятия миссии для создания и поддержания социальной ценности и использования новых возможностей для обеспечения данной миссии [Urban, 2013].

Концепция социального предпринимательства постоянно подвергается критике, так как сложно определить проблемы для ее исследования [Mair, Marti, 2006; Weerawardena, Mort, 2006; Choi, Majumdar, 2014]. Различные толкования социального предпринимательства могут быть связаны с рассмотрением предпринимательства и общества [Steyaert, Katz, 2004]. Авторы утверждают, что предпринимательское пространство может зависеть от дискурсивных, социальных и географических факторов. Дискурсивный фактор фокусируется на культурных, экологических, общественных и экономических измерениях предпринимательства. Социальный — рассматривает предпринимательство как социальный процесс, включающий участников и заинтересованных лиц. Географический фактор — это измерение пространственных категорий социального предпринимательства между регионами, народами и окружением.

Концептуальные основы социального предпринимательства определяются: рыночными провалами, создающими различные предпринимательские возможности в обеспечении общественного блага; миссией как фундаментальной отличительной особенностью социального предпринимательства; процессами мобилизации ресурсов, направленными на создание социальной цели и состоящими в получении прибыли; образованием гибридных форм социальных предприятий; эффективностью социального воздействия [Austin, Stevenson et al., 2006].

Социальное предпринимательство может обогатить более традиционные области исследования, такие как теория структуризации, институциональное предпринимательство и социальные движения [Mair, Marti, 2006]. Сторонники теории социальных действий считают, что с ее помощью можно понять и объяснить самые разнообразные социальные явления от отдельных актов индивидуального поведения до крупномасштабных

общественно-исторических процессов. Генезис и развитие данной теории тесно связаны с именами таких социологов, как М. Вебер, Ф. Знанецкий, Т. Парсонс.

Исследователи отмечают динамические, неравновесные аспекты окружающей среды, в которых происходят инновации в социальном предпринимательстве. Выделяется концепт самоорганизации теории Шумпетера, утверждавшего, что успех рыночной системы заключается не в эффективном достижении статического оптимального равновесия, а в способности осуществлять динамические изменения в технологии и достигать динамического роста посредством таких изменений [Tapsell, Wood, 2010]. Авторы подчеркивают, что исторический и культурный контекст, в котором инновации происходят, является важным для развития социального предпринимательства.

Другие авторы выделяют как направление исследования социального предпринимательства достижение устойчивого конкурентного преимущества в реализации социальной миссии, являющегося основным результатом организации социального предпринимательства [Weerawardena, Mort, 2001]. При этом они отмечают, что социальное предпринимательство должно быть смоделировано в рамках более широкой конкурентной среды, в которой осуществляется данная деятельность [Weerawardena, Mort, 2006]. В исследованиях подчеркивается, что социальное предпринимательство — это ограниченный многомерный конструкт, где необходима реализация социальной миссии организации и его стремления к устойчивости, в то же время на него должна оказывать сильное влияние динамичная окружающая среда.

Концепция социального предпринимательства может носить комплексный характер, объединять несколько субконцепций: предприятие социального предпринимательства, социальный предприниматель, социальная значимость, ориентация на рынок и социальная инновация [Choi, Majumdar, 2014]. Данная концепция основывается на теории исследователя Уолтера

Брюс Галтье, выдвинутой в 1956 г. Он рассматривает предпринимательство на примере понятия «искусство» и определяет семь основных его критериев: *appraisiveness* — внутренние сложности, *describability* — открытость, агрессивность и оборонительность, оригинальность экземпляра и прогрессивная конкуренция [Gallie, 1956a; Gallie, 1956b]. Автор предлагает осмысление социального предпринимательства как кластерной концепции.

В результате анализа статей были выявлены спорные концептуальные различия, которые влияют на определения социального предпринимательства, социальное предпринимательство может рассматриваться как модель политической трансформации, процесс или деятельность, предпринимательское поведение основателя социальных инициатив, создающего социальное предприятие и заинтересованного в материальных результатах [Michael, 2006].

Подходы к определению социального предпринимательства

Многочисленные исследования сущности социального предпринимательства выявили, что до сих пор нет единого определения понятия «социальное предпринимательство». Исследователи утверждают, что обзор литературы фрагментирован и нет единой согласованной теоретической основы. Концептуализация социального предпринимательства не учитывает уникальные характеристики социальных предпринимателей и контекст, в котором они должны работать [Weerawardena, Mort, 2006].

Определения социального предпринимательства пересекаются с классическими подходами к анализу предпринимательства, как утверждают многие ученые. Авторы подчеркивают, что ключевым словом в категории социального предпринимательства является «предпринимательство», а «социальность» играет лишь модифицирующую роль. Ключевые свойства предпринимательства — создание ценности в результате перемещения активов в область более высокой производительности (Сэй); «творческое разрушение» как преобразующая деятельность (Шумпетер); поиск изменений и использование возможностей (Друкер). Все это в равной степени касается как предпринимательства, так и

социального предпринимательства, каждое из которых предлагает новую ценность (благо), преодолевая устоявшееся равновесие [Баталина, Московская и др., 2007].

Исследователи предложили классификацию определений социального предпринимательства: это инклюзивные и эксклюзивные определения. В инклюзивные определения включены элементы: «количество субъектов, социальные идеи, возможности и система организаций». Эксклюзивные определения отличаются меньшим количеством перечисленных элементов [Swanson, Zhang, 2010].

Одно из основных определений социального предпринимательства — это миссия с созданием социальных ценностей, изучением и формированием новых возможностей и инноваций с неограниченным использованием ресурсов, а также высоким чувством ответственности за предпринимательскую деятельность [Dees, 1998].

Многие авторы полагают, что «социальное предпринимательство охватывает деятельность и процессы, определяющие и использующие возможности для повышения благосостояния общества путем создания новых предприятий или управления существующих организаций в инновационной манере» [Zahra, Gedajlovicb et al., 2009].

Авторы С. Бакг и Ф. Янсен рассматривают социальное предпринимательство как многомерную и динамичную модель, ранее предложенную Гарднером, объединяющую взаимосвязанные элементы: социального предпринимателя, предпринимательский процесс, социальную организацию, отражающие ее характеристики и стратегию развития и окружающую среду [Vacq, Janssen, 2011].

В рамках экономической теории в социальном предпринимательстве выделяют основную характеристику — новаторский компонент вследствие того, что предпринимательство определяется как процесс создания чего-то нового, что обладает ценностью, или как тип хозяйствования, основанный на инновационном поведении собственников предприятия; а социального предпринимателя определяют как самоорганизующегося субъекта экономической активности.

В целом в мировой практике социальное предпринимательство — это предпринимательство, осуществляющее инновационную деятельность с определенными социальными целями и получением прибыли — в коммерческих организациях; не ставящее целью извлечения прибыли — в некоммерческих организациях; в корпоративных организациях, сочетающих в себе соединение коммерческих и некоммерческих подходов.

Российскими учеными Ю. Е. Благовым, Ю. Н. Арай определена сущность социального предпринимательства как вида предпринимательской деятельности, который имеет заданную социальную миссию как основу, являющуюся новой парадигмой предпринимательского мышления [Благов, Арай, 2010]. При этом, отмечают авторы, создание финансовой устойчивости является необходимым условием достижения этой цели. Социальные предприниматели стремятся к финансовой устойчивости и пытаются создать бизнес-модели, которые наилучшим образом помогают достичь двойной цели — создания социальной и экономической ценности [Арай, Бурмистрова, 2014].

Российские ученые подчеркивают, что предпринимательская деятельность в социальном предпринимательстве нацелена на смягчение или решение социальных проблем. Она характеризуется следующими основными признаками: социальное воздействие, инновационность, самокупаемость и финансовая устойчивость, масштабируемость и тиражируемость и предпринимательский подход.

Типы и мотивы социального предпринимателя

Среди современных тенденций развития социального предпринимательства на передний план выходит проблема его глобализации: глобальное неравенство в распределении богатства; рост корпоративной социальной ответственности; рынок, институциональные и государственные неудачи и рост бедственного положения в социальных слоях населения; технологический прогресс и общие достижения, способствующие заинтересованности в формировании инвестиций, пожертвованиях, партнерских отношениях с социальными организациями.

В качестве основных социальных проблем общества, необходимых для решения организациями социального предпринимательства, авторы отмечают: устройство производства таким образом, чтобы окружающей природе причинялся минимальный вред; помочь людям выбраться из «ямы бедности»; найти применение способностям людей, нуждающимся в рабочем месте; совершенствовать старые и создавать новые модели, подходящие для решения социальных нужд; решать социальные и экологические проблемы [Seelos, Mair, 2005; Neck, Brushet al., 2009].

Основным фактором, отличающим социальное предпринимательство от традиционного, является наличие социальных возможностей, которые могут использовать предприниматели. Социальные и экологические проблемы дают возможность для предпринимательской деятельности социальных предпринимателей. Решения социальных проблем в здравоохранении, образовании, проблем, связанных с бедностью населения, экологических проблем, — это альтернативные пространства предпринимательской деятельности, использующие новые технологии и инновации.

Социальным предпринимателем определено лицо, деятельность которого направлена на эксплуатацию возможности для увеличения социального богатства, создание новых предприятий или управление существующими организациями посредством инновационных технологий [Chell, Nicolopoulou et al., 2010] (табл. 3).

Таблица 3. Подходы к определению «социальный предприниматель» (social entrepreneurs) Table 3. Approaches to the definition of «social entrepreneur»

Работа	Определение
[Bornstein, 2004]	Социальный предприниматель — это лицо, деятельность которого направлена на решение важных социальных проблем, он неустанно в погоне за их из решением, не сдаётся, пока не реализует свои идеи насколько возможно
[Christie, 2006]	Социальный предприниматель — это человек, который действует как пособник перемен, чтобы создавать и обеспечивать социальную ценность, будучи ограниченным в ресурсах в анализируемый период
[Certo, Miller, 2008]	Социальный предприниматель — человек, который остро понимает общественные потребности и выполняет эти потребности благодаря своим творческим качествам
[Zahra, Gedajlovic et al., 2009]	Социальные предприниматели делятся на три категории в соответствии с их социальной деятельностью: 1. Социальная ориентация — предприниматель, который участвует в небольших мероприятиях, направленных на общественные блага местного сообщества. 2. Социальный конструктивизм — предприниматель, который стремится внедрять инновации и реформы. 3. Социальный инженер — предприниматель, который хочет ввести революционные изменения
[Chell, Nicolopoulou et al., 2010]	Социальный предприниматель — это лицо, деятельность которого направлена на эксплуатацию возможности увеличения социального богатства, создание новых предприятий или управление существующими организациями посредством инновационных технологий
[Swanson, Zhang, 2010]	Социальные предприниматели являются активными в обществе; помогают сообществу определить социальные проблемы; способны измерить проблемы, используя

[Braga, Proenca et al., 2015]	Социальные предприниматели — это люди, мотивированные альтруистическими чувствами и сильным желанием изменить общество, а также необходимостью быть социально ответственными
-------------------------------	--

Основные типы социальных предпринимателей определены: социальный «bricoleur» (автор Хаек), социальный конструктивист (автор Кирзнер), социальный инженер (автор Шумпетер). В первом случае социальные предприниматели мотивированы тем, что используют опыт и имеющиеся ресурсы на решение местных социальных потребностей; во втором — социальные предприниматели осуществляют строительство, запуск и эксплуатацию предприятий, решающих социальные потребности, которые не могут быть реализованы в рамках существующих институтов, предприятий, организаций и государственных учреждений; в третьем — они выявляют проблемы в рамках социальных систем и структур и решают их путем достижения революционных перемен [Zahra, Gedajlovic et al., 2009; Smith, Stevens, 2010].

Исследование показывает, что зарождающийся социальный предприниматель может иметь опыт работы в коммерческих секторах малого и среднего бизнеса, деятельность которого направлена на увеличение продаж и повышение прибыли, но не имеет теоретических знаний и практических навыков по социальному предпринимательству. Другой тип предпринимателя — выходец из государственного социального сектора, что может способствовать предпринимателю в запуске некоммерческих предприятий, целью которых может быть также получение прибыли, которая реинвестируется в обеспечении социальной цели организации. Такие предприниматели активны в реализации грантовых программ, контрактов, пожертвований, заработанного дохода для достижения определенных социальных результатов [Germak, Robinson, 2014].

Исследование второго типа предпринимателя показало, что его мотивация к деятельности складывается из: самореализации личности, помощи обществу, организации благотворительности, ориентации на достижение результата и близости к социальной проблеме.

Мотивы в социальном предпринимательстве находятся под влиянием трех основных факторов: источники возможностей, заинтересованность и показатели эффективности [Neck, Brush et al., 2009].

Исследования выделяют основные подходы к пониманию социальных возможностей, среди них — распределение ресурсов, открытие новых направлений и творческий подход [Sarasvathy, 2003]. Исследования показывают, что возможности появляются в результате предпринимательской осведомленности о социальных проблемах общества, экономической устойчивости при реализации социального проекта, ожидаемого социального воздействия; обеспечения миссии и основных принципов работы предпринимателя [Perrinia, Vurroa et al., 2014].

Заинтересованность предпринимателей организаций социального предпринимательства заключается: в тенденции фокусирования организаций на разрешении социальных проблем; широком диапазоне социальных вопросов, решении проблем охраны окружающей среды и их деятельности во всех частях экономики в целях обеспечения социальной ценности и создания социального богатства; продвижении специального вида социального капитала, проектируя экономическую активность, общественную деятельность, финансовые потоки с целью непосредственного участия в производстве товаров или предоставлении услуг людям на постоянной основе; высокой степени автономии организаций; минимальном уровне оплаченных работников, в отличие от того, что часто имеет место в «экономическом» предприятии [Seelos, Mair, 2005; Chell, Nicolopoulou et al., 2010].

Тема 2. Проектная деятельность субъекта социального предпринимательства

Система целеполагания в организации

Миссию организации можно трактовать в широком и узком смысле. В широком понимании миссия рассматривается как философия, стратегическое видение и смысл существования организации. В узком, или практическом толковании миссия рассматривается как цель деятельности организации, в которой проявляется ее уникальность, главные отличия от других организаций.

Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации видения, т. е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Миссия как видение стратегических перспектив включает:

- главную цель, к реализации которой стремится организация, ее общие ценности, ценностные установки;
- определение основной сферы деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей покупателей в выбранных сегментах рынка;
- планы завоевания этих сегментов рынка и те методы, которым будет отдаваться предпочтение для продвижения продукции фирмы на рынок;
- отношение организации к расширению ее деятельности и финансированию, инновациям, экологии, технологиям процесса управления и производства.

По мнению Ф. Котлера, при определении миссии организации следует учитывать пять факторов:

- историю организации, в процессе которой выработывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние внешней среды;
- ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.

Формулирование миссии - краеугольный камень формирования стратегии организации. Разработка миссии требует превосходного знания отрасли, в которой действует компания или в которую она собирается войти, понимания происходящих макроэкономических и политических процессов в стране и регионе, определяющих условия предпринимательской деятельности, а также учета особенностей внутренней среды организации. В то же время миссия во многом определяется интуицией руководителя организации. Она формализует и актуализирует его представление о будущем организации.

Со временем, вследствие постоянных изменений во внешней и внутренней среде, может возникать необходимость в корректировке и уточнении миссии. При этом необходимо понимать, что она является основанием, вокруг которого строится жизнь организации.

Если миссия задает общие ориентиры, направления деятельности организации, то цели представляют собой конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В соответствии с временным интервалом достижения, цели разделяются:

- на долгосрочные (период планирования - 3-5 лет);
- среднесрочные (период планирования - 1-3 года);
- краткосрочные (период планирования - 1 год).

По сравнению с долгосрочными краткосрочные цели носят более конкретный и

детальный характер (кто, что и когда должен выполнять).

Выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Такими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Общепфирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Общепфирменные цели:

- отражают концепцию фирмы;
- разработаны на длительную перспективу;
- определяют основные направления программ развития фирмы;
- должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;
- ранжирование целей осуществляется по принципу приоритетности..

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях:

- по маркетингу (уровень продаж, система распределения, объем сбыта);
- научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
- производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов);
- финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).

Среди требований к целям выделяют следующие:

1. **Достижимость.** Цели не должны быть чрезмерно легкими для достижения. Также они должны быть реалистичными. Нереальная для достижения (так же, как и слишком легко достигаемая) цель приводит к демотивации сотрудников, что негативно сказывается на деятельности организации.

2. **Гибкость.** Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении.

3. **Измеримость.** Цели должны быть количественно измеримы либо должна быть возможность достижения этих целей (качественные цели). Если цели неизмеримы, то они порождают разногласия, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

4. **Конкретность.** Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки ее следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

5. **Совместность,** предполагающая, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели - долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

6. **Приемлемость** для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют

работники.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

1. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
2. Установление целей для организации в целом;
3. Построение иерархии целей.
4. Становление индивидуальных целей.

При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники.

При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Построение иерархии целей (дерева целей) предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

Бизнес-план. Основные разделы бизнес-плана

Бизнес-план - это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела (проекта). Вместе с тем бизнес-план выступает как средство действенной рекламы для будущих инвесторов, партнеров. Поэтому он должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банкирам, партнерам по бизнесу. Количественная информация, характеризующая разделы бизнес-плана, должна быть четкой, емкой, но в то же время относительно краткой.

Объем бизнес-плана зависит от цели (проекта), но главное, он должен конкретно характеризовать и конкретную цель, и все направления деятельности, в результате которых будет обеспечено достижение цели. Как правило, бизнес-план разрабатывается на несколько (3-5) лет, но на первый год он должен быть конкретным плановым документом.

Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и на длительную перспективу. В нем содержатся оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от

внешних инвесторов.

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится. Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив роста создаваемого предприятия.

Подробное описание основных разделов бизнес-плана

Вводная часть

Этот раздел разрабатывается после составления всех других разделов бизнес-плана. Он должен быть кратким (не более 2-3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, так как в нем должны содержаться основные положения всего бизнес-плана. В приоритетном порядке формулируются все направления деятельности, по каждому из которых определяются цели и стратегии (пути) их достижения. В данном разделе бизнес-плана следует изложить следующие вопросы:

- основные цели организации, к которым она будет стремиться, например: достижение объемов продаж; получение чистой прибыли; достижение определенной доли на существующем рынке;
- основные стратегии, разработанные для достижения этих целей;
- состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках определенной стратегии;
- чем будет заниматься организация в планируемый период?
- какие нужны средства для этого и где их планируется получить?
- чем предлагаемые организацией товары (услуги) лучше подобной продукции конкурентов и почему потребители захотят приобрести именно их?
- какие объемы продаж товаров прогнозируются в ближайшие годы?
- какова ожидаемая выручка от продаж?
- каковы планируемые затраты на производство товаров (услуг)?
- какова ожидаемая чистая прибыль?
- каков уровень прибыльности инвестиций в это дело?
- срок окупаемости;
- характерные условия работы организации;
- данные о создании и регистрации;
- контактные телефоны руководителей.

Анализ положения дел в отрасли

В этом разделе описываются основные направления и цели деятельности будущего проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния предприятия и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать, так как одним из критериев на победу в конкурентной борьбе является ситуация на рынке продукции этого класса.

В бизнес-план рекомендуется дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития. Рекомендуется также дать справку по последним новинкам, перечислить потенциальных конкурентов, указать их сильные и слабые стороны. Необходимо также изучить все прогнозы по данной отрасли и в результате ответить на вопрос, на какого именно потребителя рассчитаны товары или услуги предприятия.

Сущность предлагаемого проекта

В этом разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции.

При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Детальная информация технологического процесса может быть дана в приложении.

Очень важно подчеркнуть уникальность или отличительные особенности продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции.

В этом разделе следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Этот раздел - один из наиболее важных в механизме создания и функционирования организации, поэтому, прежде чем непосредственно перейти к разработке и характеристике функциональных сторон ее деятельности, предпринимателю необходимо полно и всесторонне описать все товары (работы, услуги), которые будут предлагаться покупателям.

Данный раздел бизнес-плана должен, как правило, содержать следующую информацию о товарах (услугах).

Если речь идет о продукции, то следует дать описание ее физических характеристик. Полезно также приложить фотографию, рисунок продукта или рекламный проспект, а при непосредственной встрече с заинтересованными лицами - опытный образец.

Разработка и развитие. Важно уделить особое внимание разработке продукта или услуги, в том числе вопросу о том, как шло развитие процесса вплоть до настоящего момента и каким оно планируется в будущем. В частности, полезно прокомментировать готовность продукции и услуг к выходу на рынок, поскольку это поможет оценить жизнеспособность предприятия. Детали, касающиеся работы в области исследований и разработок, следует включить в производственный план.

Анализ рынка

Рынок и маркетинг являются решающими факторами для всех компаний. Самые гениальные технологии оказываются бесполезными, если на них нет своих покупателей. Поэтому этот раздел является наиболее трудным для написания. Необходимо убедить инвестора в существовании рынка для продукции и показать, что вы понимаете и можете продать на нем свою продукцию.

Рынок сбыта товаров (услуг)

Предпринимательская организация работает на покупателей и поэтому, прежде чем произвести товар, нужно выявить его потенциальных покупателей, провести анализ рынка, на который данный товар будет «выбрасываться». Как правило, процесс исследования предполагаемого рынка сбыта товаров состоит из четырех этапов. Рассмотрим кратко каждый из них.

Во-первых, следует определить данные, которые позволяют установить условия производства и реализации товаров и потенциал будущих конкурентов.

Во-вторых, следует определить источники получения информации, которыми могут быть:

- а) собственные исследования;
- б) местные (региональные территориальные) торговые палаты (ассоциации предпринимателей) своих отраслевых и торговых ассоциаций.

В-третьих, необходимо провести анализ следующих данных:

- а) кто, почему, в каком количестве, когда будет готов купить товар (продукцию) в ближайшей и долгосрочной перспективе;
- б) каков примерный уровень розничной цены собственной продукции в условиях конкуренции.

Обычно потребители покупают столько, сколько хотят и смогут оплатить. Они могут покупать у ваших конкурентов на рыночном пространстве, а также у других продавцов за его пределами, когда они путешествуют.

Определяя максимальное число единиц товара, которое вы сможете продать, следует оценить, сколько покупателей вы сможете «отнять» у своих конкурентов, а также у продавцов за пределами вашего рыночного пространства.

В-четвертых, на основе изложенного выше следует разработать мероприятия, реализация которых позволит удерживать данную нишу рыночного пространства.

Таким образом, разрабатывая данный раздел бизнесплана, предпринимателю необходимо ответить на следующие вопросы:

- На каких рынках будет действовать организация?
- Какие типы рынков ею используются?
- Каковы основные сегменты этих рынков по каждому виду товаров (услуг)?
- Проранжированы ли рынки (сегменты рынка), на которых будет действовать организация, по коммерческой эффективности и другим рыночным критериям?
- Что влияет на спрос на товары (услуги) организации в каждом из этих сегментов?
- Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?

- Как предполагается реагировать на эти изменения?
- Каким образом проводится изучение потребностей спроса?
- Какие методы для этого используются?
- Кто проводит исследования: сама организация или привлекаются специализированные фирмы?

• Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом рынке на ближайшее время и на более отдаленную перспективу?

- Какова реакция рынка на новые товары?
- Проводятся ли тестирование рынка и пробные продажи?
- Составляется ли сетка развития товаров (услуг) и рынков?

Ответив на эти вопросы, предприниматель в данном разделе бизнес-плана должен представить:

- оценку потенциальной емкости рынка;
- оценку потенциального объема продаж.

Конкуренция на рынках сбыта

Рынок представляет собой сложный механизм взаимодействия покупателей и продавцов. В качестве последних могут выступать многочисленные коммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Поэтому, прежде чем решиться создавать собственное дело, необходимо по возможности определить потенциальных предпринимателей - конкурентов. Этот раздел бизнесплана должен быть посвящен анализу рыночной конъюнктуры, рыночной стратегии и тактики, характеристике возможных конкурентов.

При разработке (написании) данного раздела бизнесплана целесообразно дать объективные ответы на следующие вопросы:

Является ли область деятельности организации новой, быстро меняющейся или же давно существующей и не подверженной быстрым изменениям?

- Много ли предприятий предлагают подобные товары и услуги или же в конкурентной борьбе участвует ограниченное их число?
- Какую часть рынка контролируют крупные фирмы?
- Какие организационные структуры наиболее распространены среди ваших конкурентов?
- Как обстоят дела у фирм-конкурентов: с доходами, с внедрением новых моделей, с послепродажным обслуживанием?
- Какова конкурентоспособность каждого товара на всем рынке и на его сегменте?
- На какие рынки и сегменты следует продвигать новые товары и почему?
- Являются ли научные исследования и опытноконструкторские разработки важной составной частью успеха в вашей сфере бизнеса? И т.д.

Для оценки собственных сравнительных преимуществ по перечисленным вопросам можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по конкурентоспособности фирм и главных конкурентов.

План маркетинга

В этом разделе необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику. Конкретные детали маркетинговой стратегии часто оказываются сложными, комплексными и затрагивают такие области, как маркетинговая расстановка, ценовая политика, торговая политика, реклама и т.д.

На действующих предприятиях план по маркетингу составляется на год вперед. За его выполнением внимательно следят и ежемесячно или даже ежедневно вносят в него поправки с учетом изменяющейся ситуации на рынке.

Для каждого товара в этом разделе необходимо разработать собственные детализированные планы. Это будут планы по выпуску отдельных товаров или групп товаров, планы рыночной деятельности, планы развития конкретных производств для новых товаров и т.п. совокупность этих планов и является «планом маркетинга».

Производственный план

Этот раздел бизнес-плана разрабатывается только теми предпринимателями, которые намерены заняться производственной деятельностью. Главная задача - доказать потенциальным партнерам, что вы в состоянии реально производить нужное количество товаров в заданные сроки и с требуемыми качественными характеристиками. Иными словами, необходимо показать, что вы действительно знаете, как организовать производство. Данные этого раздела желательно рассчитать на 2-3 года вперед, а для крупных предприятий - на 4-5 лет.

Некоторые вопросы, которые необходимо изложить в плане производства:

- разработка продукта;
- изготовление;
- внешние воздействия.

Организационный план

В этом разделе указывается форма собственности создаваемого предприятия: будет ли это индивидуальное предприятие, товарищество или акционерное общество. Если это товарищество, необходимо привести условия, на которых оно строится. Если это акционерное общество, необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций.

Приводится организационная структура будущего предприятия. Даются сведения о количестве персонала и расширении штата, обучении подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников, менеджеров.

В этом разделе рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием. Объясняется, каким образом организована руководящая группа, и описывается роль каждого ее члена. Приводятся краткие биографические сведения обо всех членах совета директоров. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом.

В этом же разделе должны быть представлены данные о руководителях основных подразделений, их возможностях и опыте, а также об их обязанностях. Детальные анкетные данные и характеристики приводятся в приложении. В этом разделе освещается механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, то есть, каким образом они будут заинтересованы в достижении намеченных в бизнес-плане целей, как будет оплачиваться труд каждого руководителя (оклад, премии, долевое участие в прибыли). Рекомендуются представить организационную схему с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии. Как правило, на ранней стадии планирования и организации предприятия число его участников невелико. Но, несмотря на это, важно, чтобы уже с самого начала был четко определен план развития организационной структуры фирмы.

Кроме того, целесообразно кратко изложить информацию о технических средствах

управления и обработки экономической информации, необходимой для управления организацией.

Степень риска

Каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению. Для предпринимателя очень важно уметь предвидеть подобные трудности и заранее разработать стратегии их преодоления. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес.

Главные моменты, связанные с риском проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров. Опасность может представлять также технический прогресс, который способен мгновенно «состарить» любую новинку.

Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Финансовый план

Финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана. Основные показатели финансового плана: объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д. Финансовый план составляется на 3-5 лет и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, балансовый план на первый год. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег (потока наличности), устойчивость предприятия, источники и использование средств. В заключение определяется точка безубыточности.

Сводный прогноз доходов и расходов составляется, по крайней мере, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Зная ставки налога, можно получить прогноз чистой прибыли предприятия после вычета налогов.

Тема 3. Развитие и продвижение социального проекта (на примере студенческого медиа проекта)

Популярность и эффективность социального проекта зависит от его продвижения. Как мы знаем, в комплекс продвижения входят: реклама, PR, стимулирование сбыта, личные продажи. Опираясь на теоретическую базу и эмпирический опыт, полученный автором благодаря анализу работы первого в истории Воронежа городского студенческого медиапортала студентов «P.S. – 5 Сов», рассмотрим возможности каждого из способов продвижения более подробно.

1. Реклама в комплексе маркетинговых коммуникаций. Существуют различные классификации рекламы в зависимости от избранного критерия оценки [5: 44]. Если в качестве «оценщика» избрать целевую аудиторию, то всю рекламу можно разделить – на *потребительскую и бизнес-рекламу*. Когда в основе оценочного критерия взяты «функции и цели» рекламы, то возникает цепочка «товарная и нетоварная (институциональная) – коммерческая и некоммерческая – реклама в расчете на прямые и не прямые действия аудитории». В зависимости от охвата географических областей всю рекламу можно разделить на *местную, региональную, общенациональную и международную*. Критерий «распространение» дает нам наиболее приемлемую для практических целей реализации концепции маркетинга классификацию рекламы:

рекламу в прессе;

радио- и телерекламу;
наружную рекламу;
компьютеризированную рекламу (интернет-рекламу).

Отдельно можно выделить печатную рекламу (листовки, буклеты), аудиовизуальную рекламу (демонстрируемые ролики на большом экране, сообщения «бегущей строкой»); малые формы рекламы (изображения на сувенирах, пакетах для купленных товаров).

Организаторы медиапортала студентов Воронежа «P.S. – 5 Сов», как и большинство других некоммерческих организаций и организаторов отдельных социальных проектов, все большее внимание уделяет рекламированию своей деятельности в интернете, в особенности на собственном сайте, используя SEO- продвижение [2] и в социальных сетях (smm-продвижение). Оригинальный дизайн сайта, оформление материала является своеобразной упаковкой, рекламой организации, показателем ее фирменного стиля.

Организаторы проекта понимают, что, используя smm-продвижение: создание страниц в «Вконтакте», «Facebook», размещение ссылок на главный сайт на личных страничках участников проекта, – один из эффективных способов заявить о себе.

Отметим, что продвижение своего проекта посредством банерной, контекстной рекламы, поданной через другие СМИ, показа видеороликов на телевизионных каналах хотя бы местного уровня, объявления о своей деятельности по радио, по средством наружной, транспортной рекламы – не происходит. Что во многом затрудняет популяризацию данного проекта в студенческой среде. Как заявила в своей научной публикации одна из организаторов данного студенческого медиапортала Анастасия Позднякова [4: 20], распространение печатной рекламы, а также заказ сувенирной продукции руководителями проекта было решено начать в 2015 году. Но, как оказалось, планы организаторов не были реализованы на практике, что не могло не отразиться на общей эффективности маркетинговой кампании.

Также хотелось бы предложить организаторам проекта обратить внимание на возможности сотрудничества с региональными общественными организациями своего рыночного сегмента или СМИ, чья целевая аудитория хотя бы частично совпадает с аудиторией данного медиапортала. Данное сотрудничество может стать реальной поддержкой для портала: возможность заявить о себе нужной аудитории (другие молодежные СМИ Воронежа публикуют рекламные материалы о «новом и уникальном студенческом проекте», взамен журналисты организованного проекта в своих текстах будут ссылаться на эти СМИ, повышая им авторитет и индекс цитируемости (если это электронное СМИ)). Финансовой поддержкой для медиапортала также могло бы стать использование собственного ресурса в качестве рекламной площадки (данное предложение было бы интересным для рекламодателей, чьей целевой аудиторией являются студенты).

1. Паблик Рилейшнз. Как отмечают многие исследователи [6] PR – это вид деятельности, направленный на достижение эффективной коммуникации как во внутренней среде организации, так и во внешней – между организацией и общественностью. Целью PR, в данном случае, является достижение эффективной коммуникации, главной задачей PR является создание эффективного коммуникативного пространства.

Для формирования благоприятного отношения к проекту можно обратиться к наиболее популярным в PR-практике приемам: проведению разнообразных PR-акции и событий, непосредственно затрагивающих социальную тематику. В зависимости от содержания и направленности все специальные события в области продвижения социальных проектов можно классифицировать на следующие группы [1]:

- Активное участие в жизни общества (празднования государственных, религиозных, национальных праздников; участие в общественных мероприятиях, благоустройстве парков, реставрации объектов культурно-исторического значения).

Портал «P.S. – 5 Сов» активно использует этот вид продвижения: занимается исследованием заброшенных дворянских усадеб Воронежской области, публикует красочные фотоленты со Дня города, принимает активное участие в освещении межвузовских мероприятий.

- Организация спортивных событий (соревнований, дружеских матчей). Данный вид создания PR-событий также активно применяется медиапорталом. Его участники (студенты журфака) проводят спортивные соревнования по волейболу с преподавателями факультета журналистики ВГУ.

- Встречи с известными людьми (политиками, деятелями искусства).

На базе факультета журналистики часто проводят встречи с известными журналистами, политическими деятелями (чаще местного уровня).

- Профессиональные и тематические события (встречи, ярмарки, выставки, фестивали, семинары – также организуют при участии руководителей медиапортала);

- События внутреннего PR, имеющие официальную направленность (отчеты о преодолении текущих и глобальных проблем, социологических исследований; публичное назначение на ответственные посты; провозглашение изменений в политике организации).

Медиапортал регулярно проводит «творческую планерку», составляет текущие отчеты по реализации маркетинговой кампании.

- Развлекательные мероприятия (викторины, парады, конкурсы красоты, презентации, кинофестивали).

Данная группа способов продвижения применяется не в полной мере. Конечно, для участников медиапортала организуются совместные «полевые выезды», внешней целевой аудитории демонстрируются презентации. Но, на наш взгляд, необходимо обратить особое внимание на этот вид PR-деятельности.

- Благотворительные мероприятия. Медиапортал активно участвует в оказании помощи детским домам Воронежской области.

Отдельным пунктом помощи в PR-продвижении выделим необходимое порталу сотрудничество с пресс-службами Госорганов и СМИ. Применение техник и технологий медиарилейнз может стать одним из способов эффективного продвижения данного проекта. Например, можно организовать для журналистов других СМИ и блогеров, специальный форум на интернет-сайте «P.S. – 5 Сов», предоставлять им подробные бэкграундеры.

2. Стимулирование сбыта – это оптимизация канала прохождения товара /услуги к ее получателю.

В соответствии с возрастающей ролью социальных сетей в жизни общества и, в особенности молодого поколения, отсутствием значительного количества финансовых затрат на smm-продвижение, формулируя свои рекомендации относительно данного социального проекта сделаем упор именно на smm-продвижение.

Апеллируя к советам авторов современных учебных пособий по продвижению некоммерческих проектов [3: 38], остановим свое внимание на нескольких, на наш взгляд, самых актуальных относительно медиапортала «P.S. – 5 Сов» позициях:

- Всегда стараться вызвать целевую аудиторию на диалог: публиковать больше опросов, пересекающихся с тематикой нашего проекта, живых обсуждений.

– Использовать конкурсы для привлечения интереса к созданной порталом группе в соцсети. Авторы учебника рекомендуют готовить недорогие призы. Чем проще конкурс, тем больше человек участвует.

– Просить другие паблики репостить новости портала. Данный способ действенен, если у портала будут интересные, достойно оформленные посты.

– Для модерации спама и эффективного информирования участников группы, в группе необходимо составить список правил общения в сообществе, оформить их в обсуждении, в описании сообщества на них ссылаться.

– Рассказывать больше оригинальных историй (сторителлинг): об участниках проекта, партнерах, волонтерах, сотрудниках.

– Использовать в публикуемых материалах личное обращение к целевой аудитории: «мы», «нам».

– Чаще делать перепост собственных интересных материалов. Но необходимо помнить, что любой перепост нужно сопровождать комментарием. Целевая аудитория должна понимать цель повторного размещения поста в сообществе.

– Одна из самых важных рекомендаций исследователя, на наш взгляд, – постоянное информирование участников группы о ходе проекта.

3. Личные продажи – это еще один из важнейших инструментов эффективного взаимодействия с аудиторией.

Среди преимуществ данной формы выстраивания коммуникации с целевой аудиторией исследователи выделяют:

– Прямые контакты продавцов с конечными потребителями.

– Персональная работа с клиентом.

– Персональные продажи – это важнейший источник ценной информации о рынке, надежный канал прямых и обратных связей между продавцами и покупателями.

Основными разновидностями личных продаж могут выступать: sms-, smm-, почтовая рассылка, рассылка по электронной почте, личные встречи с потребителем в виде домашних визитов, «круглых столов», презентаций, индивидуальная раздача каталогов, буклетов, телефонное оповещение.

Медиапорталу студентов Воронежа «P.S. – 5 Сов» необходимо больше внимания уделять организации презентаций и (в некоторых случаях) бесплатном распространении сувенирной продукции: брелоков, магнитов с элементами своего фирменного стиля. Эффективная и самая удобная относительно данного конкретного примера smm-рассылка уже активно используется участниками проекта.

Таким образом, на примере студенческого медиапортала «P.S. – 5 Сов» мы можем видеть, что только комплексное использование всех методов продвижения социального проекта, может стать реальным стимулятором его реализации. По отдельности каждый из методов приносит лишь кратковременные положительные результаты.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине «Технологическое и социальное предпринимательство». На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения дисциплины является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют задания, решают задачи, отвечают на вопросы кейса. В процессе решения задач происходит обсуждение вариантов решения задач. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в получении и закреплении знаний по дисциплине. Практическое занятие проводится в форме решения задач, а также выполнения заданий.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы темы, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров решения задач. Для этого следует обратиться к практикумам по дисциплине. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать информационные материалы, соответствующие каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;

б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать материал практического занятия;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемой теме;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

Методические указания по работе с кейсами

Кейс-метод – это описание ситуации, действительных событий, имевших место в процессе профессиональной деятельности в словах, цифрах и образах, в которых надо предложить варианты действий. В данной технологии учебный материал подается студентам в виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы.

С точки зрения получаемого результата ситуации кейсы можно разделить на проблемные и проектные. В проблемных ситуациях результатом является определение и формулирование основной проблемы, и всегда присутствует оценка сложности решения. Для проектных ситуаций в качестве результата выступает программа действий по преодолению обнаруженных проблем.

Различают три типа кейсов:

- практические кейсы, отражающие реальные жизненные ситуации;
- обучающие кейсы, основной задачей которых выступает обучение;
- научно-исследовательские кейсы, ориентированные на осуществление исследовательской деятельности.

С помощью технологии case-study студент учится:

- видеть проблемы;
- анализировать профессиональные ситуации;
- оценивать альтернативы возможных решений;
- выбирать оптимальный вариант решения;
- составлять план его осуществления;
- развивать мотивацию;
- развивать коммуникационные навыки и умения.

Традиционный подход к обучению на основе кейсов предполагает, что сначала каждый студент изучает кейс самостоятельно, а потом обсуждает его в небольшой группе. После этого проводится обобщение результатов работы над кейсом для всех студентов группы.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

Учебное занятие с использованием методов решения задач или анализа конкретной ситуации предполагает, что:

– в процессе индивидуальной работы студенты знакомятся с материалами ситуации (задачей) и готовят свои ответы по вопросам, представленным в задании;

– в ходе групповой работы (по 5-6 человек) происходит согласование различных представлений о ситуации, основных проблемах и путях их решения, нахождение взаимоприемлемого варианта решения, доработка и экспертиза предложений, оформление предложения в виде текста для представления;

– в процессе межгрупповой работы каждая из малых групп представляет собственный вариант решения ситуации (задачи), отвечает на вопросы участников других групп и уточняет свои предложения, а после окончания докладов дает оценку или выражает отношение к вариантам решения, предложенным другими группами.

Итогом работы над кейсом является как устное обсуждение сформулированных проблем, так и письменные отчеты студентов. Преимущество письменных ответов на вопросы кейса заключается в том, что преподавателю легче отследить логику решения студентами проблемы, умение ими использовать теоретические знания и т.д. Часто оказывается полезным совмещение обеих форм.

Эффективность учебного процесса зависит от удачно поставленных вопросов, задаваемых студентам, внимательного слушания и конструктивных ответов.

Примеры заданий к практическим занятиям:

Тема 1. Введение в технологическое предпринимательство

Задание 1

Инновация — это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде:

- а) новых или усовершенствованных продуктов или услуг, внедренных на рынках;
- б) новых или усовершенствованных технологических процессов;
- в) новых способов организации производства, использованных в практической деятельности.

Обратите внимание, что под новыми продуктами понимаются не только конечные физические товары (например, автомобиль Ford, телевизоры Samsung), но и услуги (например, доставка за один день от DHL, сервисы Google).

1. Приведите примеры новых или усовершенствованных технологических процессов, которые вы знаете.

2. Приведите примеры инновационных продуктов — товаров и услуг.

3. Приведите пример компании, которая предоставляет своим клиентам инновационные товары и услуги.

Задание 2

1. Приведите еще несколько примеров изобретений, которые не смогли быть реализованы в коммерчески успешные продукты.

2. Как вы думаете, в чем основные причины этих неудач?

Задание 3

Как вы думаете, каковы основные минусы использования линейной модели инноваций, основанной на гипотезе «технологического толчка» («от науки — к рынку»)?

Задание 4

Как вы думаете, каковы основные минусы при использовании линейной модели инноваций, основанной на гипотезе «давления рыночного спроса»?

Задание 5

Поясните, к какой гипотезе и к какой модели инновационного процесса (push или pull) относятся процессы, связанные с созданием приведенных ниже продуктов.

1. Светодиодный фонарь.
2. Нержавеющая сталь.

3. Кондиционер.

4. DVD-диски.

Задание 6

Проанализируйте и сравните, какое влияние на существующие рынки оказывают радикальные (базисные) и улучшающие (поддерживающие) инновации. Охарактеризуйте инновации, приведенные ниже, в зависимости от глубины вносимых изменений.

1) Новая операционная система Windows 10. Отличия — расширение возможностей пользователя, в том числе сетевых, развитие технологий защиты и безопасности. Разработчик — корпорация Microsoft.

2) Компания Danon Group расширила линейку молочных продуктов и запустила новую разновидность продукта детского питания «Растишка» — «Растишка полосатый», — представляющую собой два разных вида фруктового творожка в одной упаковке.

3) В Сан-Франциско открыли первую в мире роботизированную кофейню SafeX. Робот способен приготовить от 100 до 200 стаканчиков кофе в час.

4) Создание криптовалют. Криптовалюта — это цифровой актив, учет которого децентрализован. Такой актив защищен от подделки или кражи за счет использования криптографии и распределенной компьютерной сети. Ключевой особенностью является отсутствие каких-либо внешних или внутренних администраторов.

Тема 2. Выбор идеи для стартапа

Задание 1

Используя материалы лекции, объясните, как соотносятся возможности рынка и возможности компании, процесс генерирования идей, формирование бизнес-идеи и коммерциализация идеи.

Задание 2

Компания X-prank (численность — пять человек) выводит на рынок услугу, связанную с поиском пропавших вещей. Уникальность услуги заключается в специальном программном обеспечении, позволяющем со смартфона или планшета устанавливать связь с потерянной вещью без специальных устройств. Суть технологии заключается в создании базы данных физических свойств объекта (материал, температура, размер, масса и т. п.). Посредством специально установленного приложения любое мобильное устройство может сканировать внешнюю среду по заданным параметрам и находить утерянную вещь.

Пользуясь материалами лекции, сформулируйте основные элементы бизнес-модели в соответствии с концепцией М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна:

Задание 3

Компания WonderMe производит мелкую бытовую технику и электронику в особом, необычном дизайне (например, универсальный пульт ДУ в форме сэндвича, компьютерную мышь, оформленную как чучело настоящей мыши, наушники в форме змей и т. п.). Уникальность предложения заключается в работе по индивидуальным требованиям и желаниям заказчика, т. е. имеющаяся собственная технология на основе 3D-принтинга позволяет создать практически любой дизайн любого небольшого технического устройства. Компания хочет выйти на новый уровень развития, в том числе на международный рынок.

Определите:

1. Основной вид деятельности компании WonderMe.
2. Ценностное предложение компании WonderMe.
3. Основные компетенции по созданию ценностного предложения.
4. Ключевые краткосрочные и долгосрочные цели компании.
5. Состав ресурсов для достижения долгосрочных целей.
6. Основные риски при реализации целей.

Тема 3. Формирование команды стартапа

Задание 1

Попробуйте ответить на следующий простой тест (табл. 3). Поставьте галочки в каждой строке в соответствии с вашим ответом на вопрос. Если вы ответили «да» хотя бы на пять вопросов, вы вполне готовы формировать команду в удаленном режиме. Сделайте акцент на тех вариантах ответов, где вы указали «нет» или «не знаю», — возможно, вы обнаружите те проблемы и «узкие места», над которыми вам стоит поработать.

Задание 2

Выберите два-три лозунга для своей команды, которые, на ваш взгляд, помогут сформировать командный дух. Дайте обоснование выбору.

Лозунги:

1. Победа любой ценой!
2. Порядок прежде всего!
3. Один за всех и все за одного!
4. Пленных не брать!
5. Каждый имеет право на ошибку!
6. Не боги горшки обжигают!
7. Все или ничего!
8. Свобода или смерть!
9. Без борьбы нет победы!
10. Через тернии к звездам!
11. Ни шагу назад!
12. Нет предела совершенству!
13. Лучшее — враг хорошего!
14. Здесь и сейчас!
15. Тише едешь, дальше будешь!

Задание 3

Вы пришли в компанию по объявлению: «Крупной известной компании, лидеру отрасли, требуются инициативные и креативные сотрудники, опыт работы не обязателен». Вы входите в большое, солидно обставленное, но давно не отремонтированное помещение, где вас встречает строгий и официальный начальник отдела кадров в возрасте около 60 лет.

Из разговора вы понимаете, что сейчас компания испытывает трудности, связанные с влиянием кризиса и усилением конкуренции, ваша цель — расширить сферу сбыта компании, причем очевидно, что вам придется часто выезжать в область. Менеджер подчеркивает, что в первый год работы вы должны зарекомендовать себя, и поэтому ваша зарплата будет минимальной. В дальнейшем оплата будет возрастать, причем пропорционально времени работы.

Начальник отдела с гордостью сообщает, что большинство сотрудников компании работают в ней с момента ее основания в 1992 году. График работы с 09:00 до 18:00.

Особо указывается, что в компании ежедневно проводятся планерки у генерального директора в 18:00, на которых каждый сотрудник отчитывается в том, что сделано за день. Пропуск такой планерки карается штрафом, неоднократный пропуск — увольнением. В 09:00 ежедневно аналогичные совещания проводят начальники отделов, на них каждому сотруднику дается конкретное задание на день, которое он должен выполнить.

Проанализируйте данную организацию, используя знания, полученные на лекции, и дополнительные источники.

Задание 4

Команда из шести человек трудилась над выполнением одного заказа. При этом каждый затратил 50 человеко-часов. Заказ принес компании 1 200 000 рублей.

Определите производительность труда каждого сотрудника в расчете на человеко-час.

Вопросы для проверки знаний:

1. На какой тип лидерства ориентирована данная компания? Единоличное или командное лидерство?
2. Можно ли сказать, что в компании сформирован командный дух? Обоснуйте свое предположение.
3. Можно ли эту компанию назвать проектно-ориентированной? Основанной на командной работе?
4. Соответствует ли истине объявление о найме сотрудников? Этой компании действительно нужны креативные и инициативные сотрудники?

Тема 4. Целевая аудитория и ценностное предложение

Задание 1

Укажите, какой тип исследования необходимо провести, чтобы получить ответы на следующие вопросы:

1. Компания, занимающаяся разработкой приложения по доставке еды, нашла уникальную на рынке нишу: приготовление и доставка домашней еды по запросу соседей. Необходимо оценить конкурентоспособность предложения.

2. Компания разрабатывает приложение, в котором можно найти информацию об имеющихся поблизости удобствах для родителей с маленькими детьми (пеленальные комнаты, рестораны с детским питанием, аптеки и т. д.). Необходимо изучить модель поведения потребителей с маленькими детьми и оценить способ использования данного приложения.

3. Компания оценивает возможность открытия завода и переноса производства на локальный рынок для большего его освоения. Необходимо принять решение о целесообразности данных вложений.

К этапам маркетингового исследования относятся:

1. Формулирование проблемы.
2. Планирование исследования.
3. Сбор информации.
4. Анализ информации.
5. Подведение итогов.

Задание 2

Обсудите в группе, какой этап является наиболее важным. Методы маркетинговых исследований. Информация, используемая для маркетинговых исследований, бывает первичной и вторичной, количественной и качественной и собирается различными методами маркетинговых исследований.

Задание 3

Укажите, какой тип информации необходимо в первую очередь получить во время маркетингового исследования, если:

1. Компания разработала прототип робота для помощи мамам грудных детей, у которых ребенок всегда на руках. Робот может быть использован для нарезания, помешивания еды, вытирания со стола. Компания стремится определить, насколько потребительские характеристики робота устраивают потенциальных потребителей.

2. Компания разрабатывает домашние гидропонные системы. Необходимо выяснить, какой максимальный объем рынка возможен в исследуемом регионе.

Задание 4

Изучите предлагаемое описание прорывных технологий последних лет. В группах придумайте по одному примеру нового гаджета, основанного на данных технологиях, который мог бы появиться в повседневной жизни каждого жителя нашей планеты.

1. Интернет вещей. К Интернету вещей относятся разного рода встроенные в машины сенсоры и приложения, а так-же вся инфраструктура для автоматизированной работы. Наиболее показательный пример: использование дистанционного контроля для лечения заболеваний, системы «умный дом» и другие.

2. Передовая робототехника. Представляет собой не только производственную робототехнику, но и множество различных систем, включая экзоскелеты, которые увеличивают физические возможности человека, например, людей с ограниченными возможностями.

3. Накопление и хранение энергии. Прогресс в технологиях накопления и хранения энергии позволит сделать более экологически чистые гибридные автомобили полноценными конкурентами традиционных, стабилизировать работу электросетей и упростить процесс электрификации труднодоступных регионов.

4. Трехмерная печать. Представляет собой метод послойного создания физического объекта на основе виртуальной трехмерной модели. За четыре года стоимость домашнего принтера 3D-печати упала в 10 раз.

5. Высокотехнологичные материалы и новые материалы с новыми свойствами.

Например, нанолечения, суперконденсаторы, сверхъёмкостные батареи, сверхгладкие покрытия и ультратонкие экраны.

Задание 5

Назовите прямых и косвенных конкурентов для следующих компаний и продуктов:

1. BMW.
2. Apple iPhone.
3. Skype.

Тема 7 Технологическая архитектура

Задание 1

Опишите, какому уровню готовности соответствует проект, описанный выше в микрокейсе «Роботикум». В рамках описанного примера ответьте на следующие вопросы:

1. Что может являться продуктом для этого проекта?
2. Как для этого продукта будет выглядеть MVP?
3. Как будет поставлен процесс внесения изменений в продукт по результатам анализа обратной связи с клиентом?

Задание 2

В рамках описанного в микрокейсе «Роботикум» проекта ответьте на следующие вопросы:

1. Какое административное противоречие решается продуктом проекта?
2. Какое техническое противоречие решается продуктом проекта?
3. Какое физическое противоречие решается продуктом проекта?

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

Успешное освоение дисциплины «Технологическое и социальное предпринимательство» базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины, методику расчета показателей, примеры решения задач, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов.

На практических занятиях материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при решении задач.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, решение задач, выполнение домашних заданий, подготовку к зачету.

Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины. При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, решить задачи по изучаемым темам. При изучении более сложных и объемных тем предлагается разобраться в формулах, дополнительно прочитать рекомендуемую учебную литературу.

Рекомендуется при изучении дисциплины усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее на практических занятиях, а также при решении выданных домашних заданий.

Допуск к зачету по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:

Логика (структура) и содержание дисциплины отвечает поставленной задаче раскрытия методов прогнозирования и планирования в экономике. В порядке реализации этой задачи необходимо, прежде всего, изучить теоретические основы прогнозирования и планирования в экономике.

Изучение дисциплины начинается с рассмотрения основных понятий и сущности социально-экономического прогнозирования. Затем следует рассмотреть основные понятия и требования, предъявляемые к плану, преимущества и недостатки планирования, отличия прогнозирования от планирования. Прежде чем составлять прогнозы необходимо рассмотреть методологические основы прогнозирования и планирования. При изучении этой темы необходимо разобраться с классификацией методов прогнозирования и планирования.

После освоения темы «методологические основы прогнозирования и планирования» можно переходить к теме «организация прогнозирования и планирования», которая позволяет определить этапы разработки прогнозов, органы прогнозирования и планирования, их задачи и функции.

При изучении дисциплины очень полезно самостоятельно изучать материал, который был прочитан на лекции, практическом занятии. Тогда материал будет гораздо понятнее.

При изучении дисциплины необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.

2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.

3. В течение недели выбрать время (минимум 1 акад. час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры из лекции по теме домашнего задания. При выполнении задания или решении задачи нужно сначала понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Если задача решена «по образцу» аудиторной задачи, или из методического пособия, нужно после решения такой задачи обдумать ход решения и попробовать решить аналогичную задачу самостоятельно.

В процессе изложения материала используются: словесное описание (вербальный анализ), статистическое описание (формулы) и графическая интерпретация.

Рекомендации по работе с литературой:

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и освоению конспекта, изучаются учебники по дисциплине. Литературу по дисциплине рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников.

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа решить несколько простых задач на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, какие формулы применяются для решения конкретной задачи. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента.

Со всеми перечисленными материалами можно ознакомиться в библиотеке вуза.

Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины, уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием дисциплины; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. Известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть занимательный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

Советы по подготовке к зачету:

В процессе подготовки к зачету рекомендуется:

- 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на зачет;
- 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного периода в процессе посещения лекций, практических занятий, чтения учебников, учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы;
- 3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы;
- 4) выучить определения основных понятий и категорий;
- 5) научиться решать задачи.

Таким образом, при подготовке к зачету нужно изучить теорию, в частности, определения всех понятий, классификации, формулы, самостоятельно решить по несколько типовых задач из каждой темы. При решении задач необходимо научиться интерпретировать полученные результаты.

Разъяснения по работе с тестовой системой курса:

Тестовые задания предназначены для проведения текущего и итогового контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего, студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос или решить задачу.

Для того, чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (надо отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

Разъяснения по выполнению домашних заданий:

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие задачи. При выполнении упражнения или задачи нужно понять, что требуется определить в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Далее подбирается формула, по которой будет решаться задача.