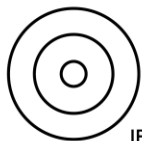


**ВВЕДЕНИЕ В
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

ИАТЭ, 2018



IFL

Шведский институт
менеджмента
www.ifl-russia.ru

- **Предпринимательство – это поиск возможностей вне зависимости от ресурсов, которыми предприниматель обладает в данный момент.**

Howard Stevenson

- **Инновации – это особый инструмент предпринимателя, посредством которого он использует изменения как возможность создания другого бизнеса, другой услуги.**

Peter Drucker

СЧЕТ:

корова (стандартная версия)

базовая цена...\$2.400

- *комбинированная окраска (черный с белым)...\$150*
- *кожаная обивка...\$100*
- *бак для молока зима/лето...\$50*
- *молочных соска – 4, \$12,50 за один...\$50*
- *ноздри, внутри гудок – две, \$17,50 за одну...\$35*
- *полуавтоматическая мухобойка (хвост)...\$30*
- *система снижения токсичности выхлопных газов...\$60*
- *всепогодные и вседорожные копыта...\$100*
- *двухконтурная тормозная система (ноги передние и задние)...\$400*
- *многотональный гудок...\$135*
- *голубые глаза, HALOGEN...\$150*
- *система использования любого питания...\$1.250*

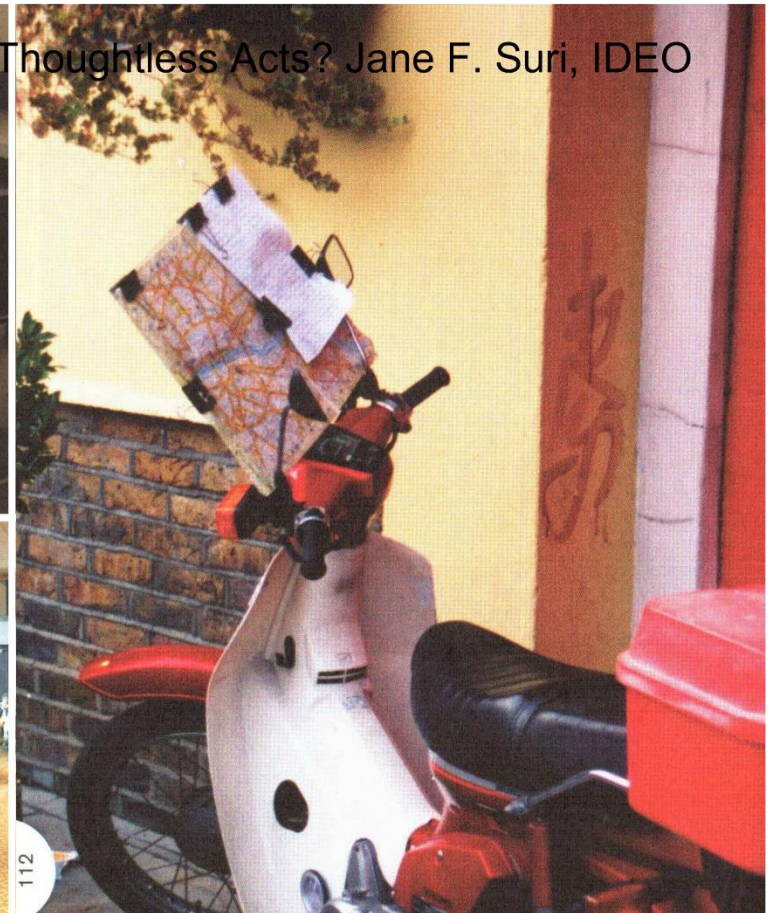
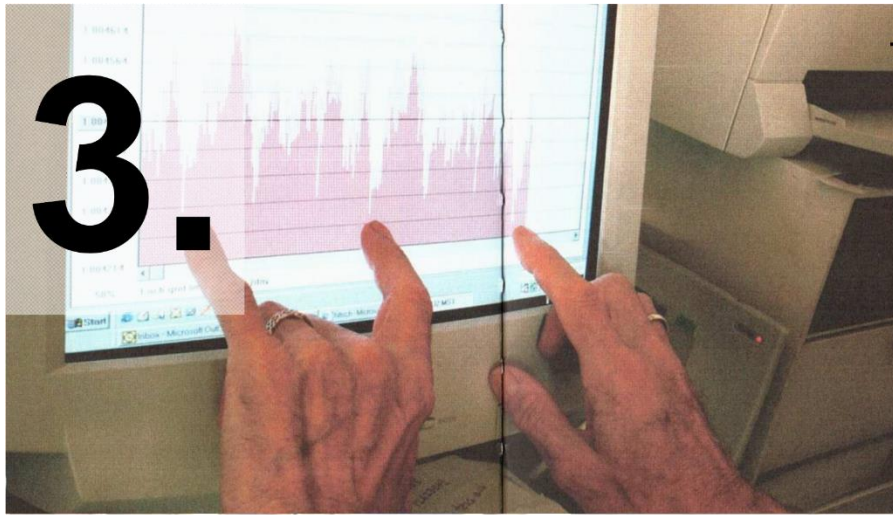
Всего за корову согласно счету...\$4.910

**Принципиальное
умение
предпринимателя
распознавать
ВОЗМОЖНОСТИ.**

- **ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ НУЖНО НАУЧИТЬСЯ ПРЕОБРАЗОВЫВАТЬ СЛОЖНОСТЬ В ПРОСТОТУ.**
- **ЧТО У ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ОБЩЕГО – ОТЛИЧНО ЗАТОЧЕННЫЕ НАВЫКИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ ТРАНСФОРМИРОВАТЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ В ВОЗМОЖНОСТИ.**

ТАК НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ИЗ ВРАГА ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ВАШЕГО СОЮЗНИКА.

Thoughtless Acts? Jane F. Suri, IDEO



Дизайн-мышление – это умение «распознавать возможности» с фокусом на человеке (human-centred approach).

Факторы успеха:

- напряженный труд,
- умение налаживать
коммуникации и связи,
- удача.

**Необходимо капитализировать свои
сильные стороны.**

**Борясь с недостатками вы
превращаетесь из ничтожества в
посредственность.**

***Управлять* переменами нельзя.
Их можно только опережать.**

**Сохранять только свою ключевую
компетенцию, остальное "покупать"**

Питер Ф. Друккер

- **1 фактор удачи: Ясность**
- **Ясность означает, что вы точно знаете, что именно вы хотите. Ясность – 80% удачи и самый главный фактор везения. Все успешные люди совершенно ясно представляют себе, ЧТО они хотят и что им нужно СДЕЛАТЬ, чтобы ПОЛУЧИТЬ желаемое.**

Неуспешный, невезучий человек, как правило, имеет довольно размытое представление, о том, что он хочет от жизни.

- **2 фактор удачи: Деятельность**
Деятельность проявляется в
количестве дел, которые Вы
воплощаете в жизнь. Когда Вы делаете
много дел, увеличивается вероятность
того, что некоторые из вещей Вы
сделаете правильно, в нужное время, в
нужном направлении.
Например. Если вы бросаете мяч в
корзину бесконечное количество раз,
то увеличивается вероятность того,
что Вы попадете в корзину.

- **3 фактор удачи: Энергетика**

Энергия является ключевым фактором удачи. Когда видишь, сколько всего успевают делать успешные люди, кажется, что у них энергии гораздо больше, чем у остальных. Практически все успешные «везунчики» встают рано утром. Они работают большее количество часов в течение дня, они даже работают в вечернее время. При этом, у них хватает энергии и для обучения. Они инвестируют время в развитие себя, в развитие своего бизнеса или карьеры.

В результате исследований доктора Томаса Стенли, а он и его команда опросили 2500 миллионеров, 84% миллионеров, сказали, что стали финансово независимыми благодаря дисциплине и напряженному труду. Так же миллионеры отметили, что на протяжении своей жизни они были готовы работать больше и дольше, чем окружающие их люди.

- **4 фактор удачи: Личность**

Личность человека так же называют главным фактором удачи. Все удачливые люди имеют общую черту. Они, как правило, позитивны и оптимистичны. Они умеют находить общий язык с другими людьми. У них большое количество друзей и знакомых в разных областях жизни.

- **5 фактор удачи: Честность**
Честность и порядочность являются самыми востребованными и уважаемыми качествами в жизни и бизнесе. Согласитесь, что мы все хотим дружить и заниматься бизнесом с людьми, которым доверяем.

- **6 фактор удачи: Упорство – качество, которое отличает успешного человека от всех остальных. Когда Вы упорны, Вы будете готовы делать все, чтобы достичь своих целей. Вы не свернете с пути и не остановитесь, когда другие выдохнутся и отступят. Вы будете способны работать больше и искать разные пути для решения задач. Вы будете учиться, чтобы приобрести необходимые навыки для достижения цели. Вы будете читать много книг, слушать семинары, посещать тренинги, пока не получите то, что задумали.**



**Почему мы заговорили о
предпринимательстве?**

Что такое предпринимательство?



Процесс создания ценностей путем формирования уникального набора ресурсов для того, чтобы оспользоваться открывающейся возможностью.

- **Процесс**
- **Ценность**
- **Ресурсы**
- **Движущая сила – открывающиеся возможности**

Предприниматели

- **Используют возможности**
- **Эффективно задействуют ресурсы**
- **Создают сети делового общения**
- **Управляют рисками**
- **Создают ценности**



Предприниматели создают . . .

- Рабочие места
 - Богатство
 - Новые отрасли
 - Инновации
 - Общественное
 - Благополучие
-



- * *Unleashing Entrepreneurship*, UN Development Programme
- * *Global Entrepreneurship Monitor Report*, Ewing Marion Kauffman Foundation
- * *Entrepreneurship and Local Economic Development*, OECD
- * *Supporting Entrepreneurship in Developing Countries*, Bridges.org

Мифы о предпринимательстве

- **Предпринимателями рождаются, а не становятся.**
- **Предпринимательство связано с изобретениями.**
- **Предпринимательство связано с открытием и ведением малого бизнеса.**
- **Предприниматели – крайне рискованный народ!**
- **Для предпринимательства характерны бессистемность и хаотичность.**



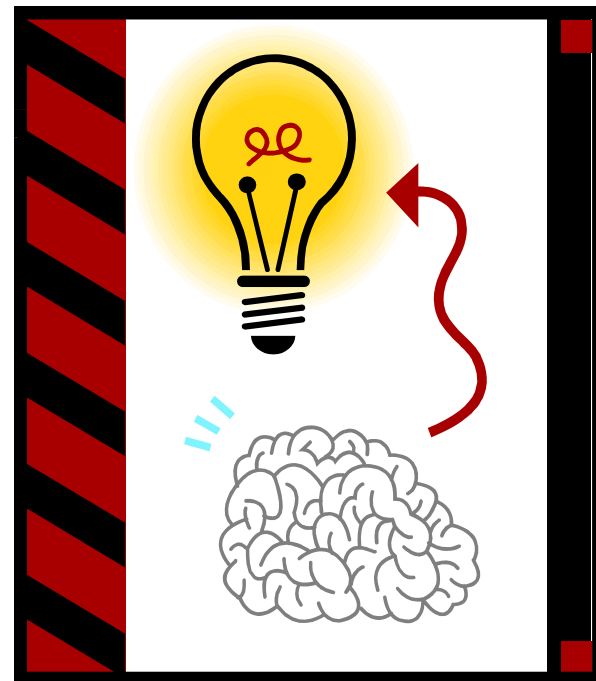
Предприниматель – какой он?

- Его мотивация – в достижении результата
- Контроль «изнутри» (полагается на себя)
- Расчётливо рискует
- Не боится отсутствия ясности
- Предпочитает действовать независимо
- Хваткий (упорный)



Entrepreneurial Mindset

- Неустанно ищет новые возможности
- Чрезвычайно дисциплинирован во всем, что касается использования возможностей
- Использует только самые оптимальные возможности
- Акцент на выполнение
- Задействует энергию всех и каждого





**Будущее
принадлежит тем,
кто мечтает и
действует**

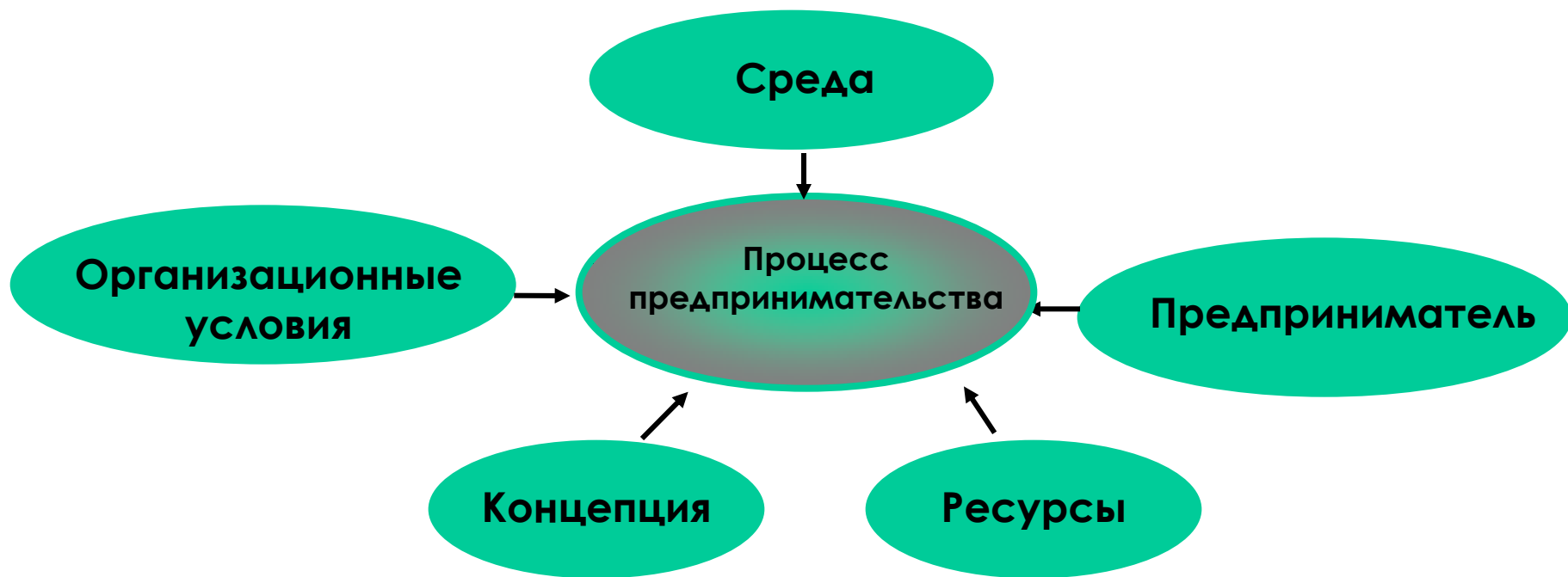
-- Моррис и Куратко, 2002

Определение предпринимательства

Процесс создания ценности благодаря нетрадиционному набору ресурсов, позволяющих воспользоваться благоприятной возможностью

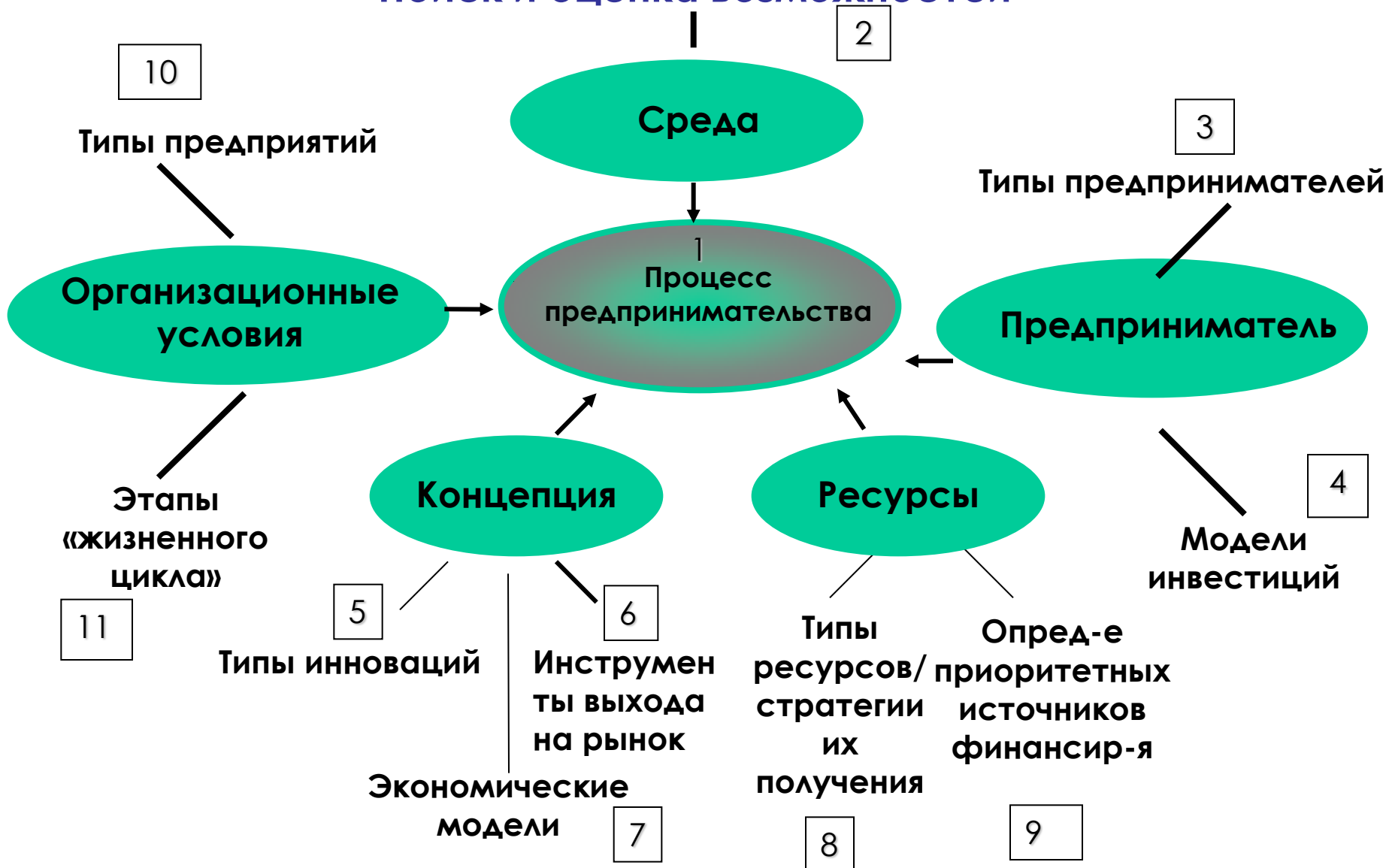
Стремление воспользоваться благоприятной возможностью, невзирая на то, имеются ли для этого необходимые ресурсы

Структура структур



Структура структур

Поиск и оценка возможностей



#1: Предпринимательство как процесс



#2a: Поиск благоприятных возможностей: «ТМИЧ»

Типы	Методы
<ul style="list-style-type: none">- Присутствующие постоянно- Появляющиеся время от времени- С множественными причинами- С множественными следствиями	<ul style="list-style-type: none">- Целенаправленный поиск или внезапное открытие- Поиск потребности рынка или поиск рынка под имеющиеся ресурсы/ технич. достижения
Источники	Что мешает
<ul style="list-style-type: none">- Изменились стандарты- Изменились демографические условия- Недостаточно охваченные рынки- Тенденции в обществе- На рынке появляются новые клиенты- Более интенсивное использование- Дефицит- Новые знания	<ul style="list-style-type: none">- Нет необходимости- Нет возможности воспользоваться- Высокая степень лояльности/- Высокие издержки перехода- Удовлетворённые клиенты- Легко прийти после вас/ жёсткая конкуренция- Неудобные клиенты

#2b: Оценка коммерческих возможностей (Тиммонс)

Аспекты рынка	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
Потребность	Выявлена	Неопределённая
Потребители	Достижимы; восприимчивы	Недостижимы или их предпочитают конкуренты
Окупаемость для пользователя/ потребителя	Менее одного года	Три года или более
Потенциал для добавленной/ созданной стоимости	Высокий	Низкий
Вероятный срок существования продукта	Длительный; превышает срок, необходимый для окупаемости инвестиций и получения прибыли	Короткий; меньше, чем срок, необходимый для окупаемости инвестиций
Структура отрасли	Неорганизованная конкуренция или новая отрасль	Активная конкуренция или высокая степень концентрации в отрасли
Потенциальная ёмкость рынка	Выручка от продаж в размере \$100 млн.	Неизвестна, или выручка от продаж менее \$10 млн.
Темпы роста рынка	Рост в 30-50% или более	Сокращение менее чем на 10%
Валовая прибыль	40-50% или более; устойчивая	Менее 20%; неустойчивая
Достижимая доля на рынке	20% или более; лидер	Менее 5%

Оценка возможности

Экономические аспекты/финансовые результаты	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
Прибыль после уплаты налогов	10-15% или более, долговечна	Менее 5%,недолговечна
Срок достижения безубыточности Срок получения положительного потока денежных средств	Менее 2 лет Менее 2 лет	Более 3 лет Более 3 лет
Потенциальная отдача на инвестиции	25% и более в год	Менее 15-20% в год
Ценность	Высокая стратегическая ценность	Низкая стратегическая ценность
Потребности в капитале	Низкие – умеренные; возможно покрыть	Очень высокие; невозможно покрыть
Механизм выхода из бизнеса	Варианты «снятия урожая» имеются или предполагаются	Не определён; неликвидная инвестиция

Оценка возможности

Вопросы конкурентного преимущества	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
Постоянные и переменные издержки Производство Маркетинг Сбыт	Самые низкие Самые низкие Самые низкие	Самые высокие Самые высокие Самые высокие
Степень контроля над: ценами издержками каналами поставок/ ресурсами каналами сбыта	Умеренная – сильная Умеренная – сильная Умеренная – сильная Умеренная – сильная	Слабая Слабая Слабая Слабая

Оценка возможности

Вопросы, связанные с барьерами для выхода на рынок	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
Преимущество патентной защиты / норм регулирования	Имеется или может быть получено	Отсутствует
Преимущество быстрого реагирования / короткого периода освоения новой продукции	Гибкость и способность быстро реагировать; короткий или можно добиться	Отсутствует
Преимущество, связанное с юридическими положениями договора	Право принадлежит фирме или наличие эксклюзива	Отсутствует
Источники дифференциации	Многочисленные, существенные, устойчивые	Немного или отсутствуют, номинально тиражируемые
Установки и стратегии конкурентов	«Живи и дай жить другому»; отсутствует аспект самоуничтожения	Позиция обороны, реагирования на изменения, а не предвидения

Оценка возможности

Прочие вопросы	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
Управленческая команда	Имеется, квалифицированна, доказала свою эффективность	Слабая, неопытная, не обладает ключевыми навыками
Связи и контакты	Хорошо налажены; первоклассные; доступные	Не отработаны; ограниченные; недоступные
Риск	Низкий	Высокий
Пагубные недостатки	Отсутствуют	Один или более

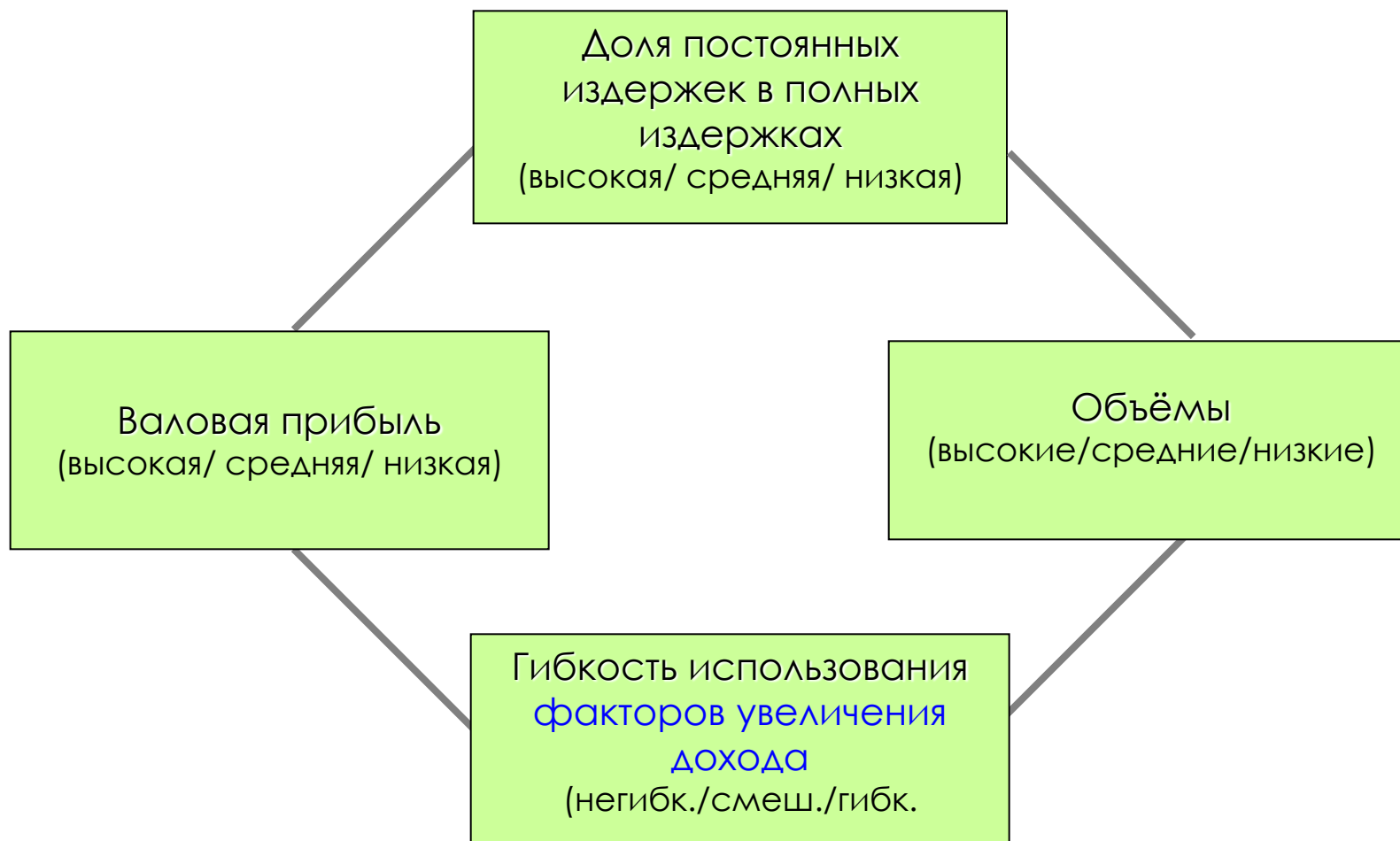
#5: Структура типов инноваций (предложения)

- Товар или услуга - **новые для всего мира**
- Товар или услуга - **новые для данного рынка**
- **Новый ассортимент изделий или услуг**, которые предлагает хотя бы один конкурент
- **Дополнение к существующему ассортименту товаров или услуг**
- **Улучшение, пересмотр товара/услуги**, в том числе – включение дополнительной характеристики, варианта или изменения
- **Новое применение существующего товара или услуги**, в том числе – адаптация к новому сегменту рынка
- **Перепозиционирование** существующего товара или услуги

Структура типов инноваций (процессы)

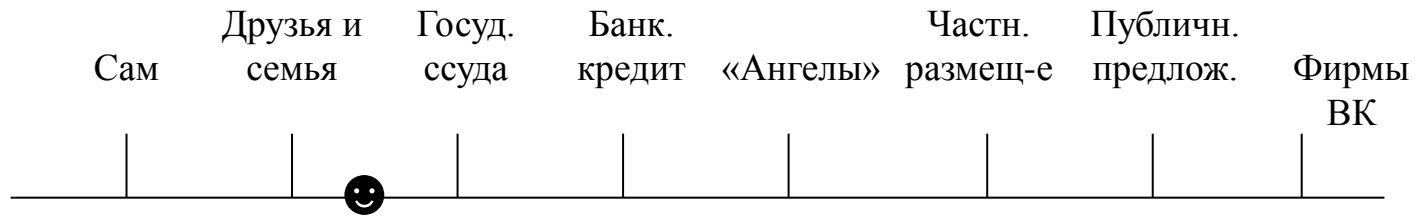
- *Новая административная система или процедура*
- *Новый способ производства*
- *Новый подход к маркетингу или реализации*
- *Новая программа поддержки клиентов*
- *Новый канал или метод сбыта*
- *Новый подход в сфере логистики*
- *Новый метод финансирования*
- *Новый подход к ценообразованию*
- *Новый способ осуществления закупок*
- *Новая организационная форма или структура*

#7: Экономическая логика предприятия

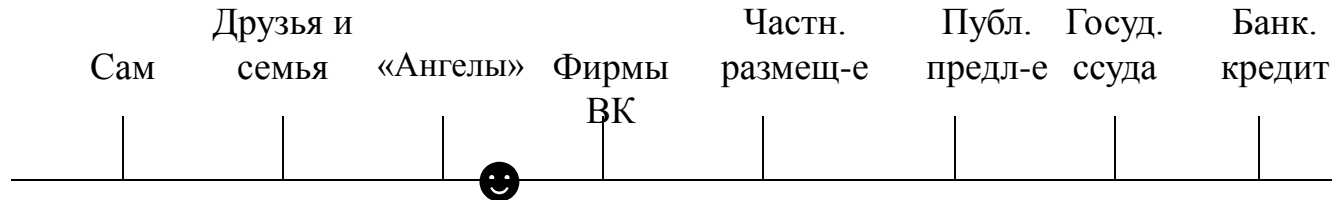


#9: Определение приоритетных источников финансирования

Потребность основателя в контроле



Риск



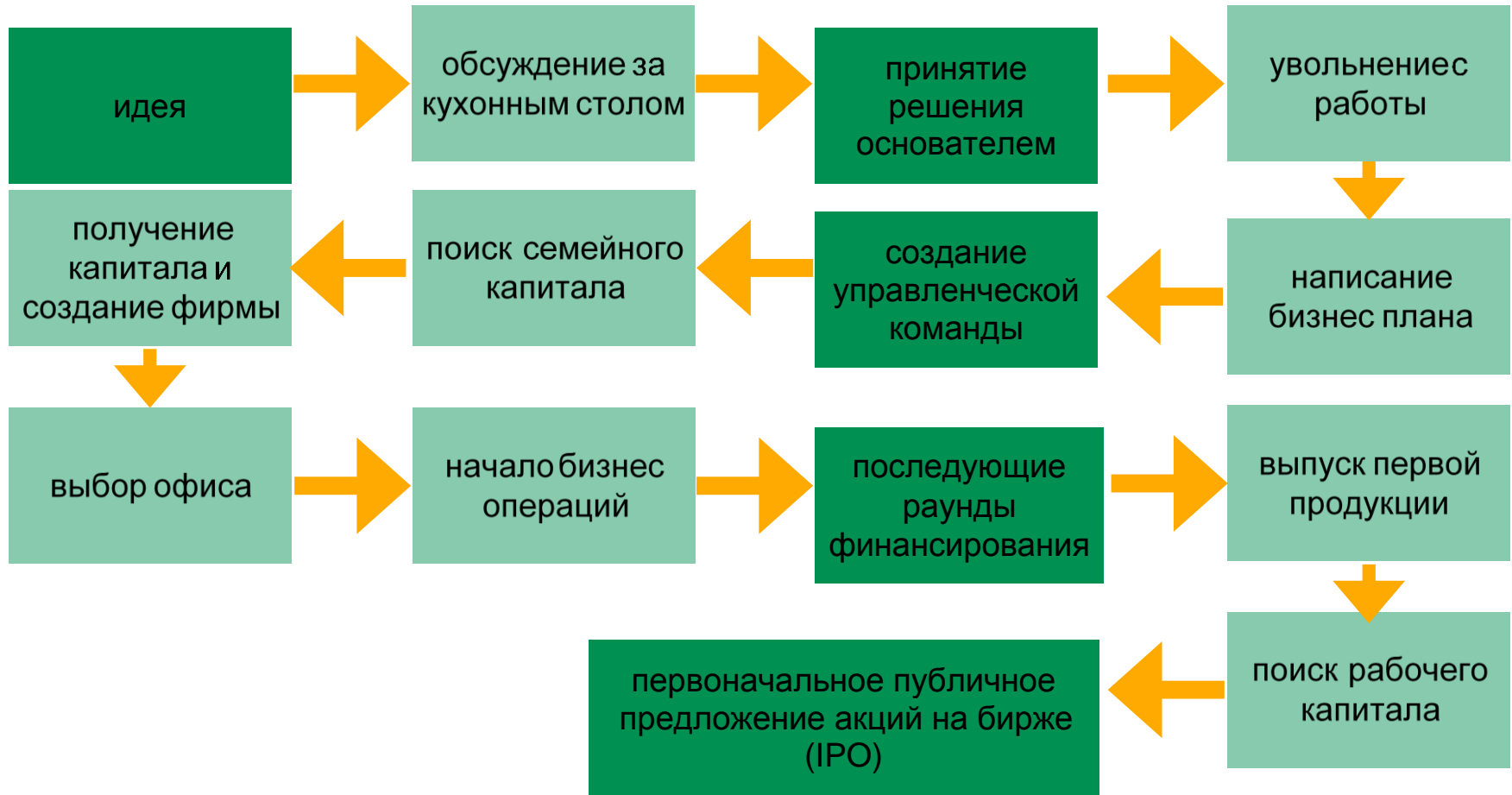
Требуемые финансовые средства



Высокие

Низкие

ключевые стадии молодого бизнеса, процесс формирования стартового капитала



источники финансирования в процессе эволюции предпринимателя



успех стартового бизнеса

- 1 определи свои личные и корпоративные цели определи
- 2 жизнеспособный сегмент рынка
- 3 разработаю маркетинговую стратегию
- 4 составь карту этапов развития и план бизнеса
- 5 определи свои финансовые нужды
- 6 создай стартовую команду
- 7 разработаю стартовый бизнес план
- 8 проведи маркетинг своей компании среди бизнес ангелов добудь
- 9 стартовый капитал и создай управленческую команду начни деловые
- 10 операции и постоянно корректируй свой бизнес

стадии финансирования

финансирование ранних стадий

предпосевная

небольшие суммы выделяются для обоснования концепции потенциально прибыльного бизнеса

посевная

финансирование предоставляется для завершения разработки продукта и начального маркетинга

первая

финансирование предоставляется для начала производства в коммерческом масштабе и продаж

финансирование стадий роста и расширения

вторая

предоставляется оборотный капитал для поддержания растущих счетов и создания запасов

третья

предоставляются денежные средства на значительное расширение фирме, увеличивающей объемы продаж

поздняя

предоставляются денежные средства фирме, готовящейся продать свои акции на бирже в ближайшие 6-12 месяцев

бизнес ангелы

бизнес ангелы - частные инвесторы, часто имеющие предпринимательский опыт, которые инвестируют некоторую часть собственных денег.

бизнес ангелы - самый старый, самый крупный, наиболее часто используемый и наиболее важный внешний источник финансов для молодых предпринимателей.

основные факторы, мотивирующие бизнес ангелов инвестировать:
ожидание больших финансовых прибылей участие в управлении фирмой
удовольствие и удовлетворение, получаемые от участия создание для себя работы
чувство социальной ответственности

ТИПИЧНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ БИЗНЕС АНГЕЛОВ В США

ранние раунды инвестирования

размер инвестиций от \$100 000 до \$1000 000

от 6 до 8 инвесторов

соинвесторы - доверяющие друг другу друзья и соратники

ангелы предоставляют капитал на ранних раундах - более 80% инвестируется ангелами

терпеливые инвесторы - инвестируют рано на более длительный срок

локальные сети инвесторов (друзья, партнеры, инвесторы-лидеры)

инвестируют ближе к дому - в радиусе не более чем полдня езды

предприниматели, вышедшие из дела, - физическое участие важно

инвестируют в рынки и технологии, в которых они разбираются

требуемая прибыль чаще ниже, чем у венчурных фондов

условия менее формальные (по сравнению с венчурными фондами)

примеры сверхприбыльных бизнес - ангельских инвестиций

компания	сфера деятельности	бизнес - ангел	объем инвестиций	стоимость доли на выходе	рост, раз
Apple Computer	производство ПК	имя не разглашается	91000 долл	154 000 000 долл	1692
Amazon.com	интернет магазин	Томас Альберг	100 000 долл	26 000 000 долл	260
Body Shop	косметика	Иан Макглинн	4 000 евро	42 000 000 евро	10500
Апорт	интернет поиск	Дж. Авчук	1 000 000 долл	25 000 000 долл	25
MI Laboratories	лечение почек	Кевин Лич	50 000 евро	71 000 000 евро	1420

#10: Типы предприятий

Типы предприятий

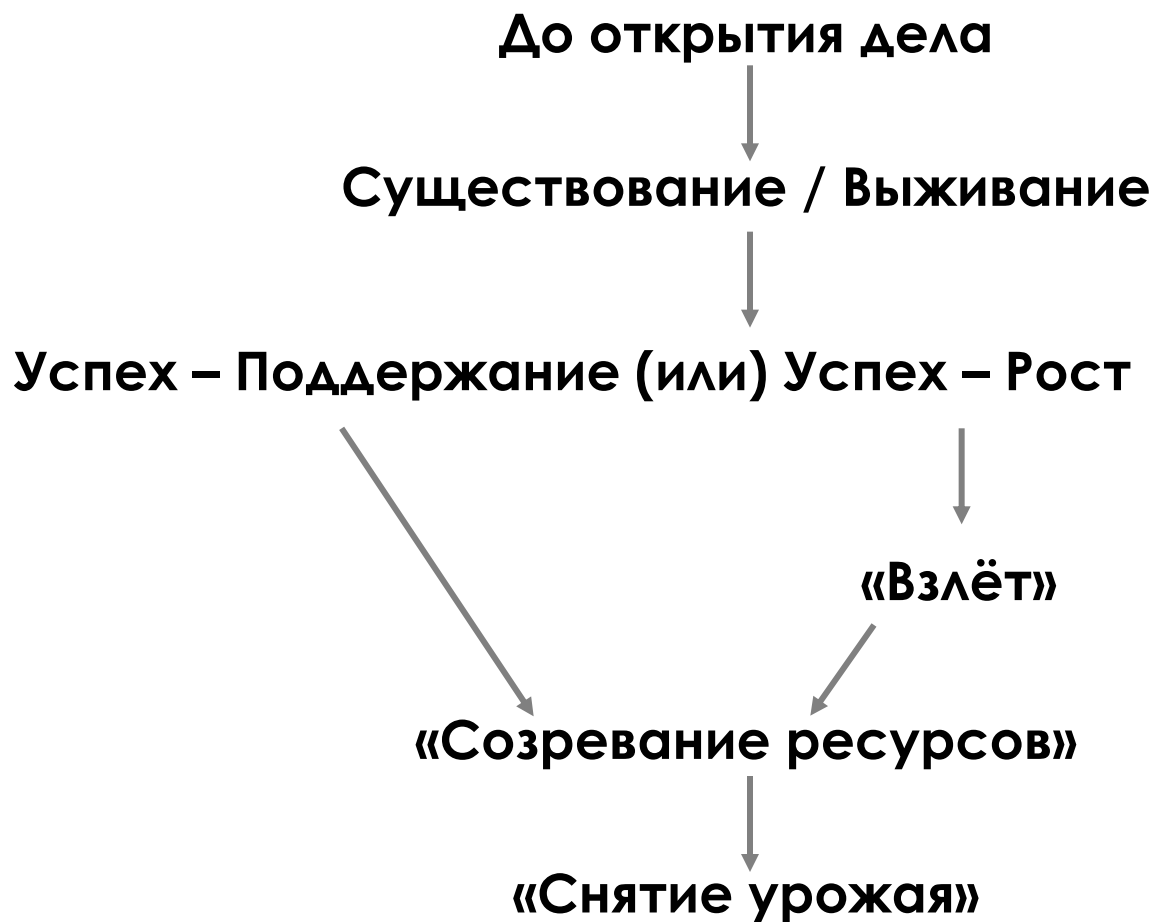
Размер

- Микропредприятие
- Малое предприятие
- Среднее предприятие
- Крупная компания

На какой рост ориентируются

- Незначительный/обеспечивающий существование
- Обеспечивающий определенный уровень жизни
- Управляемый рост
- Высокие темпы роста

#11: «Жизненный цикл» предприятия



#2: Лоскутное одеяло



**“Один художник сказал мне, что никто не сможет нарисовать дерево, если сам не станет немного деревом:
или нарисовать ребёнка, изучая лишь форму его тела. . .
но продолжительно наблюдая за его движениями и игрой,
художник проникает в сущность ребёнка,
и затем может рисовать его в любой позе. . .”**

Ральф Валдо Эмерсон (1803-82)

американский писатель, философ, поэт, эссеист

quilt_square.wmv

Модель ведения бизнеса – что это?

- Больше, чем концепция или идея создания бизнеса
- Меньше, чем бизнес-план
- Отражает суть того, как это на самом деле работает

Модель ведения бизнеса – что это?

- **Стратегия?**
- **Архитектура?**
- **Как мы зарабатываем деньги?**

Шесть ключевых компонентов

- Как мы создаём стоимость?
- Для кого мы создаём стоимость?
- В чём источник нашей компетентности/преимущества перед конкурентами?
- Каким образом мы отличаемся от других?
- Как мы зарабатываем деньги?
- Какие цели мы ставим перед собой с точки зрения времени, масштаба и размера?

Как мы создаём стоимость?

(выбрать 1 вариант из каждого набора)

- **Предлагая: в основном товары/в основном услуги/сочетание того и другого**
- **Предлагая: типовые варианты/с некоторой подгонкой по требованию заказчика/практически по индивидуальному заказу**
- **Предлагая: широкий ассортимент/средний ассортимент/узкий ассортимент**
- **Предлагая: углубленный ассортимент/средний /минимальный**
- **Предлагая: доступ к продукту/сам продукт/продукт в пакете с продуктом/услугой другой фирмы**
- **Предлагая: производство или предоставление услуги собственными силами/ с привлечением сторонних организаций/по лицензии/перепродажу/перепродажу с добавленной стоимостью (чётко обозначьте, что будет выполняться сторонними организациями, а что – делаться собственными силами)**
- **Предлагая: прямое распространение/непрямое распространение (в этом случае – по одному или по многим каналам)**

Для кого мы создаём стоимость?

(выбрать 1 вариант из каждого набора)

- Тип клиента: компания (“b-to-b”)/физлицо (“b-to-c”)/оба/иное
- Местный/ региональный/ национальный/ международный рынок
- Где находится клиент в цепочке стоимости: поставщик сырья/ поставщик переработанной продукции/ государство/ финансовое учреждение/ оптовый продавец/ розничный продавец/ поставщик услуги/конечный потребитель
- Широкий рынок или рынок общего характера/ узкоспециализированный («нишевый») рынок
- Подход к клиенту: на основе сделок/ на основе отношений

В чём наш внутренний источник преимущества перед конкурентами? (выбрать 1 или несколько вариантов)

- **Производственные или операционные системы**
- **Реализация/ маркетинг**
- **Управление информацией / извлечение информации из данных/ создание пакетов программ**
- **Технология/ НИОКР/ творческий или инновационный потенциал/ интеллектуальный капитал**
- **Финансовое управление/ арбитражные операции**
- **Управление цепочкой поставок/ логистика**
- **Налаживание связей/ способность дополнять имеющиеся ресурсы**

В чём наш внутренний источник преимущества перед конкурентами? (выбрать 1 или несколько вариантов)

- **Производственные или операционные системы**
- **Реализация/ маркетинг**
- **Управление информацией / извлечение информации из данных/ создание пакетов программ**
- **Технология/ НИОКР/ творческий или инновационный потенциал/ интеллектуальный капитал**
- **Финансовое управление/ арбитражные операции**
- **Управление цепочкой поставок/ логистика**
- **Налаживание связей/ способность дополнять имеющиеся ресурсы**

Чем мы отличаемся от других?

(выбрать 1 или несколько вариантов)

- **Имидж высокой эффективности работы/ стабильности/ надёжности**
- **Качество/ выбор/ характеристики/ наличие продукта или услуги**
- **Лидирующие позиции в области технологий/ инноваций**
- **Низкая цена/ оправданность стоимости**
- **Тесные связи с клиентом/ опыт работы**

Как мы зарабатываем деньги?

(выбрать вариант в каждой категории)

- **Объёмы: большие/средние/небольшие**
- **Прибыль: высокая/средняя/низкая**
- **Степень регулирования соотношения фиксированных и переменных издержек (структура издержек): высокая/средняя/низкая**
- **Ценообразование и источники поступлений: фиксированные/смешанные/гибкие**

Какие цели мы ставим перед собой с точки зрения времени, масштаба и размера?

(выбрать 1 вариант)

- **Модель получения средств к существованию**
- **Модель поддержания определенного образа жизни или дохода**
- **Модель управляемого роста**
- **Модель агрессивного роста**
- **Спекулятивная модель**

Уровни основания и собственности

- Если вы заинтересованы в росте, уровень собственности приобретает первостепенное значение
- Проанализируйте модель ведения бизнеса, принятую в компании Southwest Airlines

Вопрос внутренней логики...

- **Ориентирование на потребителя, выполнение его заказов, обычно означает установление отношений, что обычно означает наличие внутренних возможностей по работе с клиентами, что обычно означает более высокий уровень прибыли при более низком объёме реализации, что обычно означает менее агрессивный рост**

Примеры маркетинговых НОВОВВЕДЕНИЙ...

1. В авторемонтной мастерской открыт отдел, работающий по принципу «сделай сам»
2. «Enterprise Rent-A-Car» (США - машины напрокат), обеспечивает бесплатными пончиками магазины автозапчастей
3. В магазине, где продают матрасы, можно переночевать
4. Размещение рекламы на потолке магазина
5. После открытия нового ресторана в него приглашают на бесплатный обед местных парикмахерш
6. Компания выявляет «первоклассную категорию» (ключевых клиентов) и работает более интенсивно именно с её представителями
7. Новость подаётся таким образом, чтобы её осветили в местной газете: магазин по продаже компьютеров проводит обучение работе на компьютере детей из неблагополучных семей, владелец делает смелые прогнозы, делает что-то необычное
8. Взаимная реклама: две компании упоминают друг друга в своих рекламных объявлениях



WILLIAM S.
Spears School
OF BUSINESS

Department of Entrepreneurship

Dream > Believe > Create

- **Бартер в обмен за неиспользованные площади (витрины, тенты над столами, доски объявлений, зеркала в примерочных); Магазин предлагает накопительную дисконтную карту/купон**
- **Купон меняет своё достоинство при каждом новом его использовании**
- **Кинотеатр размещает перед своим фасадом громкоговорители, через которые транслируются саундтреки к кинофильмам; булочная намеренно организует «утечку» аромата выпечки в галерею торгового центра;**
- **В боулинге размер оплаты привязывают к количеству кеглей, сбитых посетителем**
- **Сети «Дейв энд Бастерс» следует предлагать новую услугу по обслуживанию корпоративных и деловых вечеринок применяя концепцию своего бизнеса**



WILLIAM S.
Spears School
OF BUSINESS

Department of Entrepreneurship

Dream > Believe > Create

- В детском саду устанавливают видеокамеры и оборудование для трансляции потокового видео, чтобы родители могли следить за тем, как обращаются с детьми
- Банк разрешает клиентам сформировать собственный депозитный сертификат (ДС), когда клиент сам выбирает срок погашения и получает право сделать дополнительный депозит в течение срока действия этого ДС.
- Цветочный магазин с не очень удобным расположением украшает местный парк и небольшие кафе интересными и незатейливыми цветочными композициями

Место для тех, кто мечтает, и тех, кто делает...

“Разумный человек приспосабливается к миру.
Неразумный постоянно старается
приспособить мир к себе. Поэтому весь
прогресс зависит от неразумных.”



-Джордж Бернард Шоу

Стремясь к общему определению...

Стремление использовать благоприятную возможность, невзирая на то, имеются ли для этого необходимые ресурсы

Процесс создания стоимости благодаря нетрадиционному набору ресурсов, позволяющих воспользоваться благоприятной возможностью

Открытие, оценка и реализация возможностей; эти возможности реализуются новыми силами, средствами или отношениями между ними

и социальному предпринимательству...

Новые, необычные комбинации возможностей, проблем, идей и ресурсов ради потенциально лавинообразной (нефинансовой) отдачи

- Отдача: вакцинированные дети, спасённые души и т. д.**
- Отдача обычно «публична» по своей природе (предпринимателем, как правило, не присваивается)**

Предпринимательская революция

- В ЕС ежегодно создаётся 1 миллион новых предприятий
- 85% новых рабочих мест
- Всё чаще появляются новые продукты и услуги
- Всё больше выдаётся патентов на изобретения
- Всё больше создаётся богатства
- На переднем крае – женщины и меньшинства
- И эта революция – глобальна

Революция...

Наступила эпоха всеобъемлющего предпринимательства: больше выбора, больше инноваций, больше технологического прогресса, больше перемен, больше перспектив, больше возможностей

Предприниматели – герои: они для всех делают мир пригодным для проживания:

- именно они задают вопросы и подвергают сомнению**
- именно они берут на себя ответственность за перемены**
- именно они символ человеческого духа**
- именно они олицетворяют надежду на лучшую жизнь, на жизнь без бедности, без дискриминации...**
- они – тихие революционеры**

Потому что в истории человечества предпринимательство как явление давало больше всего силы, больше всего демократии, больше всего свободы

Динамизм

- **Предпринимательство придаёт динамизм экономике, обществу, организациям**
- **Дело не в абсолютном количестве малых предприятий, а в количестве создаваемых и ликвидируемых**
- **Результатом отсутствия предпринимательства является не застой, а неизбежный со временем спад**



WILLIAM S.
Spears School
OF BUSINESS

Department of Entrepreneurship

Dream > Believe > Create

«Учащийся из группы риска – это такой учащийся, который не готов к эре предпринимательства»

Жизненная философия

- **Способ мышления**
- **Способ действия**
- **Множество сфер профессиональной деятельности**
- **Но также и подход к решению личных проблем, устройству семейной жизни, участию в жизни общества и т.д.**

Предпринимательство как философия всей жизни

Отношение

- Может осуществлять перемены
- «Есть способ лучше!»
- «Вокруг масса возможностей!»
- Приветствует новые подходы, перемены и развитие
- Учится на ошибках и неудачах

Поведение

- Поиск возможностей
- Инновационный подход
- Упорство
- «Партизанские действия»
- Управление риском

В профессиональной деятельности

- Предприимчивость в разных видах в течение всей жизни на любом профессиональном поприще

В жизни человека

- в семье
- в общественной жизни
- в отношениях с людьми
- в управлении личными финансами
- в реакции на перемены в личной жизни



**Открыть
своё дело**

**Продолжить
семейный
бизнес**

**Заниматься
социальным
предпринимательство
м, используя новые
подходы в сфере
некоммерческой
деятельности**

**Действовать
предпринимчиво в
профессиональной
деятельности или в
области искусства,
гуманитарных наук**

**Предпринимательская
карьера**

**Действовать как
предприниматель в
рамках крупной
компании**

**Работать в
быстро
растущем
предприятии**

**Приобрести
существующ
ий бизнес**

Компоненты предпринимательства: главные навыки

- **Умение распознать перспективу**
- **Умение оценить её**
- **Воспитание в себе творческого подхода**
- **Умение привлекать ресурсы**
- **Партизанские навыки**
- **Минимизация и контроль риска**
- **Умение планировать, когда ничего нет**
- **Новаторство: выработка практических идей**
- **Построение социальных сетей и управление ими**
- **Умение держаться цели и адаптироваться**
- **Внедрение нового**



Бизнес-идея, бизнес- модель, бизнес-план





РАЗДЕЛ 1. КАК ВОЗНИКАЮТ БИЗНЕС-ИДЕИ?



**Что нужно
рынку?**

**Кому нужна эта
идея?**

**ВОЗМОЖНОС
ТИ**

ИДЕЯ

**ЦЕЛЕВАЯ
ГРУППА
ПОТРЕБИТЕЛ
ЕЙ**

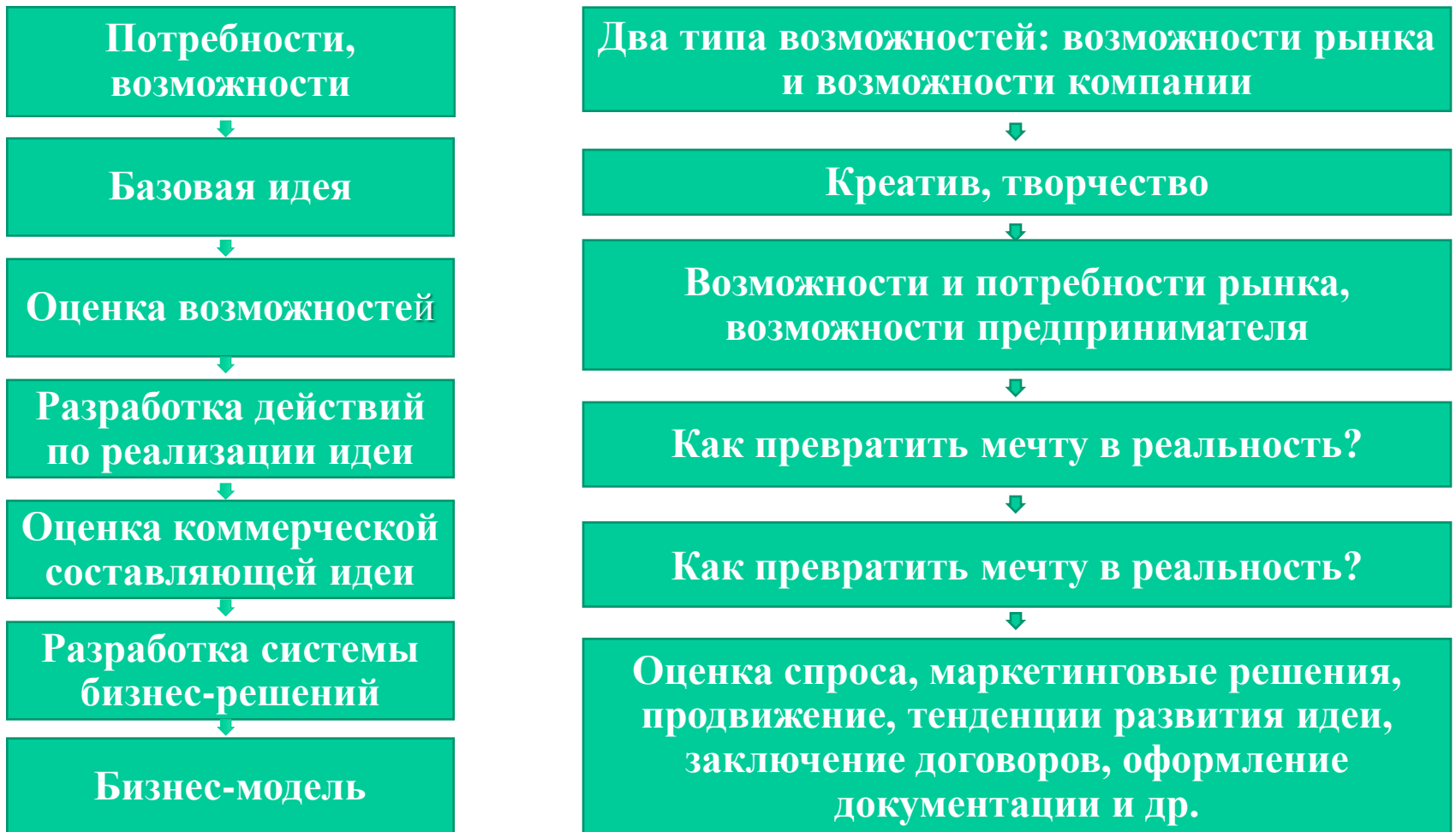
**КОММЕРЦИА
ЛИЗАЦИЯ
ИДЕИ**

Формулировка

**Как идея будет
приносить доход?**



Базовый алгоритм трансформации базовой идеи (креатива) в систему бизнес-решений (бизнес-модель)





РАЗДЕЛ. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ?



ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ИДЕИ, РЕАЛИЗОВАННОЙ В БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Смещение фокуса с собственных идей и потребностей на потребности рынка (не «вот отличная идея – кому бы ее продать?», а «вот отличная возможность – как ее можно использовать в своей идее?»))

Насколько компания сможет создать и интегрироваться в цепочку создания потребительской ценности.

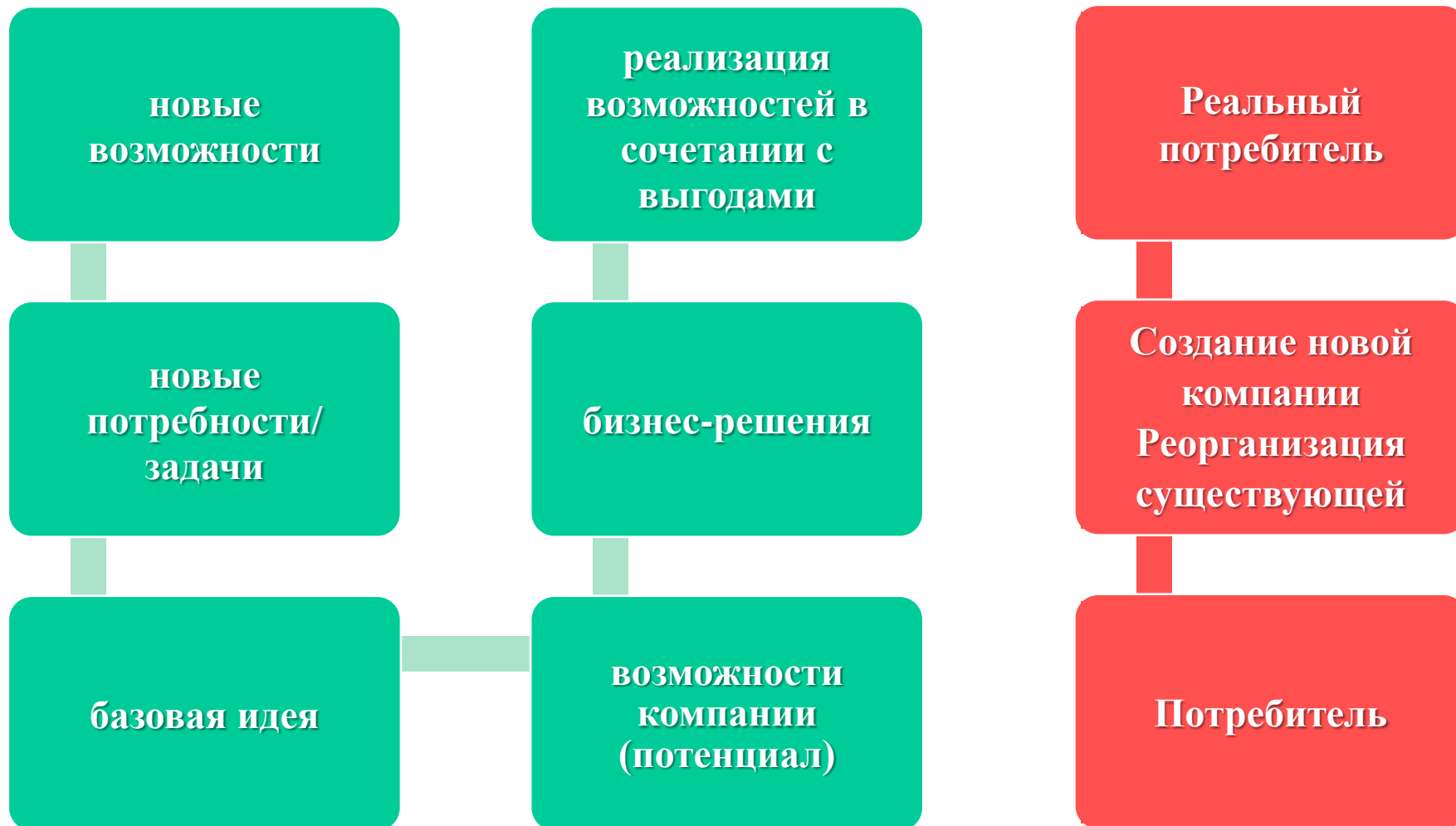
Четкое осознание потребностей рынка (возможностей) и формирование на их основе бизнес-модели

Своевременное изменение бизнес-модели и реорганизация бизнеса под новую бизнес-модель

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли)

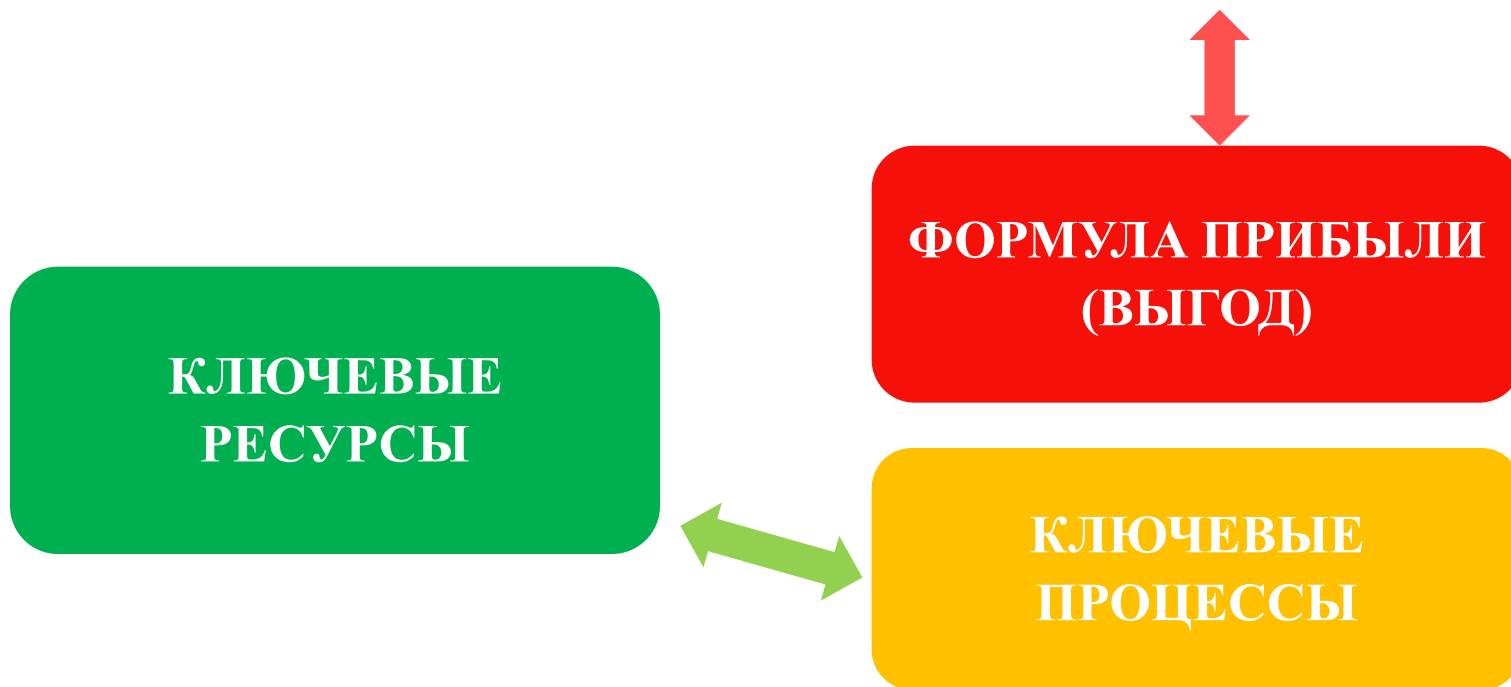






БИЗНЕС-МОДЕЛЬ М. ДЖОНСОН, К. КРИСТЕНСЕН

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ (CUSTOMER VALUE
PROPOSITION – CVP)





ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ CUSTOMER VALUE PROPOSITION – CVP

Целевой потребитель

Работа, которая должна быть сделана для решения
ключевых проблем или удовлетворения ключевых
потребностей целевых потребителей

Предложения, удовлетворяющие потребности или
решающие проблемы: не только *что*, но и *как* можно
решить проблемы



ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ (ВЫГОД) PROFIT FORMULA

- **Модель получения дохода** (как много денег может быть сделано: цена × объем; объем может быть определен по размеру рынка, частоте покупки, сопутствующим продажам, др.)
- **Структура издержек** (как распределены издержки, включая стоимость ключевых активов, прямые и косвенные затраты, эффект масштаба, др.)
- **Маржинальная модель:** сколько должна приносить дохода каждая транзакция (дополнительная единица), чтобы достичь желаемого уровня прибыли
- **Скорость обращения ресурсов:** как быстро ресурсы должны быть использованы для поддержки целевого объема (время на освоение новой продукции, производительность, оборачиваемость запасов, использование активов и др.)



**Структура издержек
(прямые и косвенные
издержки, эффект
масштаба)**

**Формула дохода: цена,
умноженная на объем
продаж**

**Маржинальная модель: каким
должен быть при данной
структуре издержек и ожидаемого
объема продаж необходимый
вклад с каждой сделки для
достижения желаемого уровня
дохода**

**Скорость обращения ресурсов:
какова необходимая скорость
оборачиваемости ресурсов, включая
запасы, основные средства, другие
активы, а также насколько эффективно
используются ресурсы для поддержания
ожидаемых объемов**

Ключевые ресурсы, необходимые для выгодной реализации предложенной потребительской ценности

Человеческие ресурсы

Технология, продукты

Партнёры, альянсы

Оборудование

Информация

Каналы

Бренд

Процессы: конструирование и разработка, НИОКР, снабжение, производство, маркетинг, управление персоналом, IT

Правила и систему показателей: маржинальные требования для инвестиций, условия кредитования, условия поставки, др.

Нормы: размер возможностей для инвестиций, подходы к потребителям и каналам продвижения

**КЛЮЧЕВЫЕ
ПРОЦЕССЫ**

Ключевые процессы, в том числе правила, система показателей, нормы, которые обеспечивают повторяемость и масштабируемость прибыли и выгод, получаемых от реализации предложенной потребительской ценности



РАЗДЕЛ. ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ИДЕИ?





БИЗНЕС МОДЕЛЬ А.ОСТЕРВАЛЬДА И И.ПЕНЬЕ: ШАБЛОН (КАНВА) БИЗНЕСА

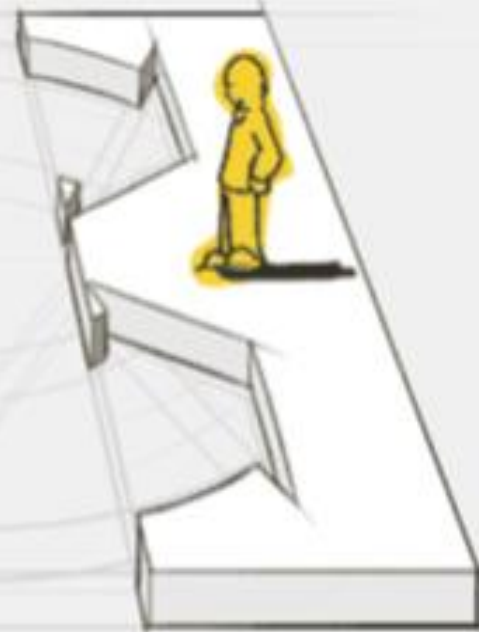
Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	



БЛОК 1.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ

*Для кого мы работаем?
Чьи проблемы хотим решить?
Кому помогаем?
Для кого мы создаем
ценностное предложение?
Какие клиенты для нас более
важны?*





РВК

БЛОК 2.

ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

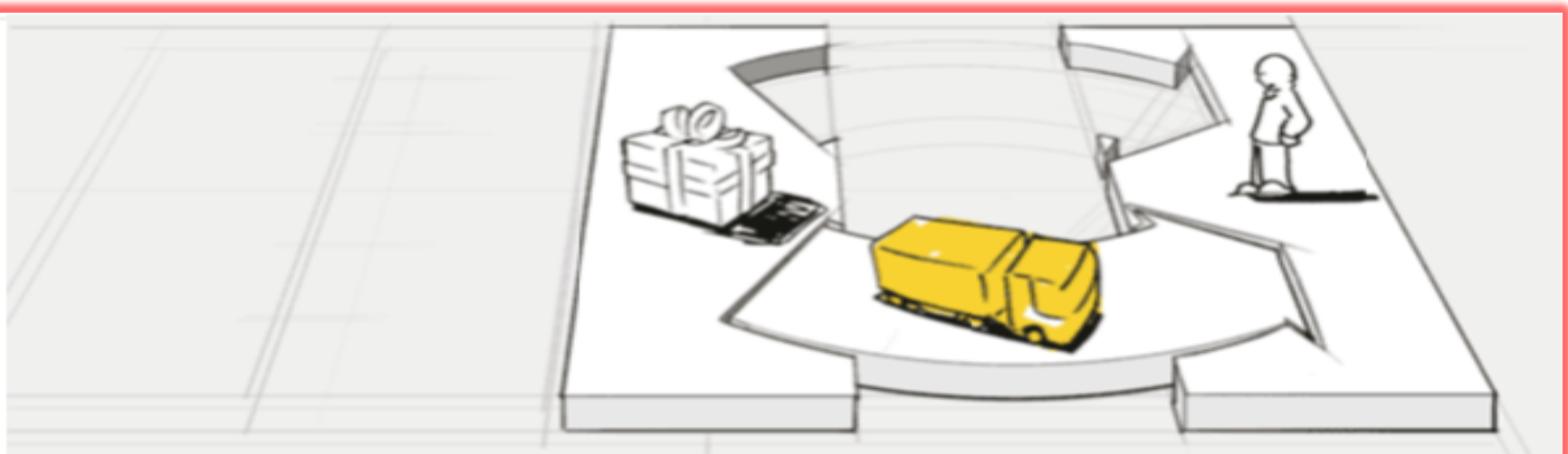


Почему потребитель должен обратиться к вашей компании? Что вы предлагаете? Какие ценности мы предлагаем потребителю?

- 1. Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?*
- 2. Какие потребности удовлетворяем?*
- 3. Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребителюскому сегменту?*



БЛОК 3. КАНАЛЫ СБЫТА



- 1. Рис как о нас узнает потребитель/клиент? как мы доставим ему предложенную ценность?*
- 2. Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов?*
- 3. Как мы взаимодействуем с ними сейчас?*
- 4. Как связаны наши каналы между собой?*
- 5. Какие из них наиболее эффективны?*
- 6. Какие более выгодны?*



БЛОК 4.

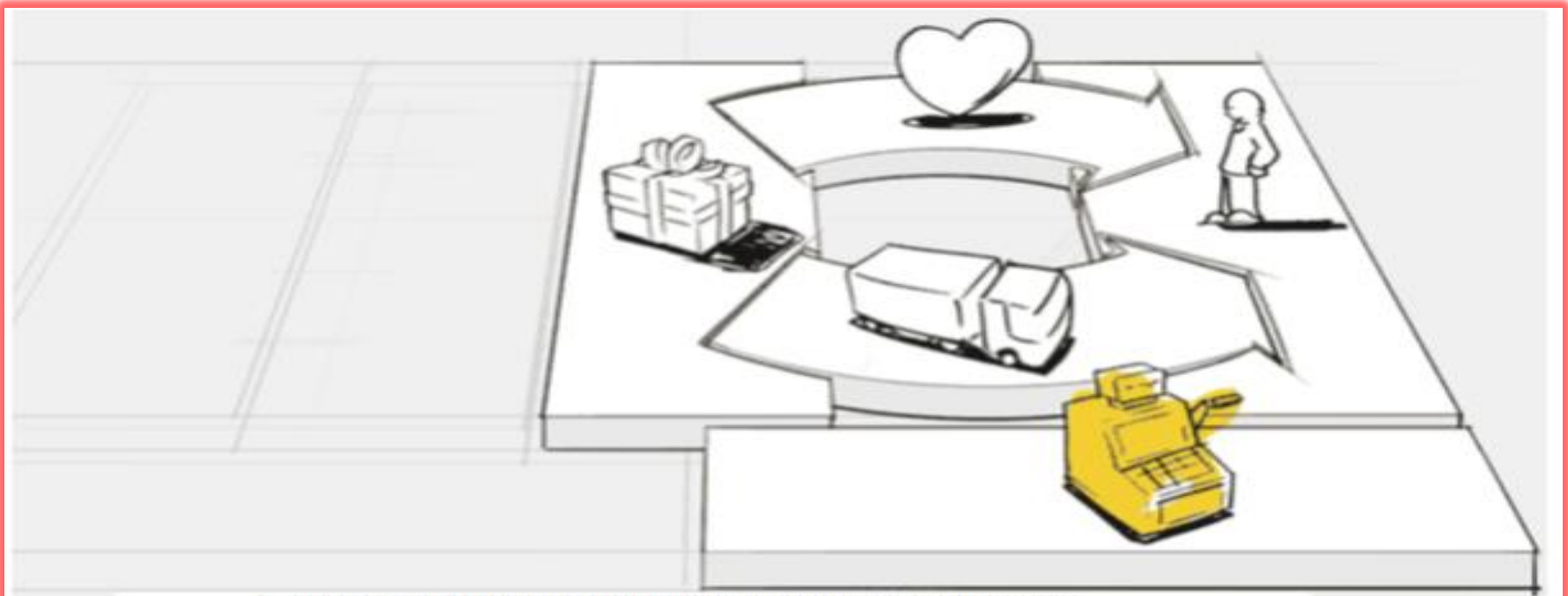
ВЗАИМООТНОШЕНИЕ С КЛИЕНТАМИ





БЛОК 5.

ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДА



1. *За что* клиенты действительно готовы платить?
2. *За что* они платят в настоящее время?
3. *Каким* образом платят?
4. *Как* они предпочли бы платить?
5. *Какую* часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?



РВК

БЛОК 6.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ



- 1. Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений?*
- 2. Наши каналы сбыта?*
- 3. Взаимоотношений с клиентами?*
- 4. Поток доходов?*



БЛОК 7.

КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



- 1. Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?*
- 2. Наши каналы сбыта?*
- 3. Наши взаимоотношения с клиентами?*
- 4. Наши потоки поступления доходов?*



БЛОК 8. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ



Кто помогает осуществлять основную деятельность и доставлять ценность потребителям?

- 1. Кто является нашими ключевыми партнерами?*
- 2. Кто наши основные поставщики?*
- 3. Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?*
- 4. Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?*



РВК

БЛОК 9. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК



Какие ресурсы и сколько нужно вложить?

- 1. Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?*
- 2. Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?*
- 3. Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?*

Потребительские сегменты

- группы потребителей, для которых собирается работать компания

Ценностное предложение

- преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании

Взаимоотношения с клиентами

- характер отношений с клиентами в зависимости от решаемых компанией задач: приобретение клиентов; удержание клиентов; увеличение продаж

Каналы сбыта

- как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения

КАНАЛЫ СБЫТА

ИНФОРМАЦИЯ

- Как донести до клиента информацию о компании

ОЦЕНКА

- Как клиент оценит ценностное предложение

ДОСТАВКА

- Как мы доставим ценность до клиента

ПОКУПКА

- Как клиент может купить наш товар/услугу

ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

- Отношения с клиентом после продажи/оказания услуги



Потоки поступления доходов

- материальная прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента

Ключевые ресурсы

- наиболее важные активы, позволяющие создавать и доставлять до потребителя ценностные предложения

Ключевые виды деятельности

- действия компании, виды деятельности, без которых невозможна эффективная работа компании

Ключевые партнеры

- сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель

Структура издержек

- расходы, связанные с функционированием бизнес-модели



БИЗНЕС-ПЛАН: ПРОГРАММА ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕЙСТВИЙ КОМПАНИИ

- ✓ **Основные сведения о компании**
- ✓ **Вид деятельности**
- ✓ **Производимый продукт/услуга**
- ✓ **Процесс производства**
- ✓ **Целевые рынки сбыта**
- ✓ **Маркетинг**
- ✓ **Организация бизнес-процессов**
- ✓ **Оценка эффективности**

В бизнес-плане систематизируются основные положения деятельности, развития компании на определенный период, базовым фундаментом которого является бизнес-модель

Цели

- **Краткосрочные цели**
- **Долгосрочные (стратегические) цели**

Миссия

- **Социальная роль и значимость**

Компетенции

- **Ключевые виды деятельности**
- **Компетенции по созданию ценностного предложения**

Планы

- **Маркетинговый**
- **Привлечения персонала**
- **Материально-технического обеспечения (ресурсов)**
- **Производственный и др.**

Издержки

- **Структура затрат**
- **Издержки на производство и реализацию**

Риски

- **Идентификация рисков**
- **Оценка рисков**
- **План реагирования и минимизации рисков**



ОСНОВНОЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Компетенции

Деятельность для создания
ценностного предложения

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ

Стратегия

Стратегическое
видение

Миссия

СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ

Производства

Продаж

Загрузки
мощностей

Привлечения
ресурсов

Другое

КРАТКОСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ

Годовые

Квартальные

Месяц, декада

Посменное
диспетчирование



WILLIAM S.
Spears School
OF BUSINESS

Department of Entrepreneurship

Dream > Believe > Create

“Будь сам тем изменением,
которое хочешь увидеть в мире”



-М. Ганди