

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Основы предпринимательства

Сборник кейсов

Под редакцией
Н. П. Ивашенко



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. М.В. ЛОМОНОСОВА

Экономический факультет



УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**«ОСНОВЫ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

СБОРНИК КЕЙСОВ

МОСКВА
2018

УДК 334
ББК 65.29

Авторы:

д.э.н., проф. Ивашенко Н. П.; к.э.н., доц. Шахова М. С.; к.э.н., доц. Груздева Е. В.; к.э.н., доц. Федорова Ф. Ш.; к.псх.н., доц. Красностанова М. В.; к.э.н., доц. Попова В. Г.; к.э.н., доц. Энгватова А. А.; к.т.н., доц. Антропов М. С.; к.э.н., доц. Тищенко Е. Б.; н.с. Буянов Е. В.; м.н.с. Поспелова Т. В.; ст. преп. Комарькова Д. И.; инж. Мирзоян А. Г.; инж. Гераськин Д. В.; инж. Сосфенов Д. А.

Под редакцией д.э.н., проф. Ивашенко Н. П.

Тема 1: д.э.н., проф. Н. П. Ивашенко; к.э.н., доц. М. С. Шахова; к.э.н., доц. Е. В. Груздева; к.э.н., доц. А. А. Энгватова; м.н.с. Т. В. Поспелова; ст. преп. Д. И. Комарькова.

Тема 2: к.э.н., доц. М. С. Шахова; к.э.н., доц. А. А. Энгватова; ст. преп. Д. И. Комарькова; инж. А. Г. Мирзоян; инж. Д. В. Сосфенов.

Тема 3: к.э.н., доц. М. С. Шахова; к.э.н., доц. Е. В. Груздева; к.т.н., доц. М. С. Антропов.

Тема 4: н.с. Е. В. Буянов; инж. Д. В. Гераськин; к.псх.н., доц. М. В. Красностанова.

Тема 5: к.э.н., доц. Ф. Ш. Федорова; к.псх.н., доц. М. В. Красностанова.

Тема 6: к.э.н., доц. В. Г. Попова; к.э.н., доц. Е. В. Груздева.

Тема 7: к.э.н., доц. Е. В. Груздева; к.э.н., доц. Е. Б. Тищенко.

Тема 8: к.э.н., доц. Е. В. Груздева.

Кафедра экономики инноваций выражает благодарность за помощь в подготовке данного пособия аспирантам Бабенко А. Д., Шуваеву А. П., Савицкому Р. С. Бульгиной Н.

О-75 Основы предпринимательства. Сборник кейсов : учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н. П. Ивашенко — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018. — 144 с.

ISBN 978-5-906932-01-3

Учебно-методическое пособие предназначено для проведения семинарских занятий и контактных часов по тематике учебного курса «Основы предпринимательства» для студентов экономического факультета МГУ, обучающихся по специальности «Менеджмент». В пособии в режиме кейсов рассматриваются различные виды предпринимательской деятельности: производственное, коммерческое, финансовое, консультативное, а также анализируются понятие и признаки предпринимательской деятельности, характеристика внешней среды функционирования предприятия, общая структура модели предприятия рыночного типа, организационно-правовые формы предпринимательской деятельности, основные, оборотные средства и нематериальные активы как базовые элементы капитала компании, доходы и расходы предпринимательской деятельности, вопросы налогообложения предпринимательской деятельности. Учебное пособие написано в соответствии с утвержденным учебным планом по дисциплине «Основы предпринимательства». Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент».

УДК334
ББК 65.29

ISBN 978-5-906932-01-3

© Экономический факультет МГУ
имени М. В. Ломоносова, 2018

О Г Л А В Л Е Н И Е

Авторы пособия «Основы предпринимательства»	4
Введение	6
Тема 1. Системный подход к управлению предпринимательской деятельностью	7
Тема 2. Внешняя среда предпринимательского проекта	34
Тема 3. Бизнес-модель как источник конкурентного преимущества	48
Тема 4. Маркетинг предпринимательского проекта	59
Тема 5. Управление человеческими ресурсами в предпринимательстве	67
Тема 6. Хозяйственные активы предпринимательского проекта	74
Тема 7. Затраты и результаты предпринимательского проекта	96
Тема 8. Финансовое моделирование предпринимательского проекта	112

АВТОРЫ ПОСОБИЯ «ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»:

д.э.н., проф. Н. П. Ивашенко, к.э.н., доц. М. С. Шахова, к.э.н., доц. Е. В. Груздева, к.э.н., доц. Ф. Ш. Федорова; к.псх.н., доц. М. В. Красностанова, к.э.н., доц. В. Г. Попова к.э.н., доц. А.А. Энгватова, к.т.н., доц. Антропов М.С., к.э.н., доц. Е. Б. Тищенко, н.с. Е.В. Буянов, м.н.с. Т.В. Поспелова, ст. преп. Д. И. Комарькова, инж. Мирзоян А.Г., инж. Д. В. Гераськин, инж. Сосфенов Д.А.

Под редакцией д.э.н., проф. Ивашенко Н. П.

Тема 1:	д.э.н., проф. Н. П. Ивашенко, к.э.н., доц. М. С. Шахова, к.э.н., доц. Е. В. Груздева, к.э.н., доц. А.А. Энгватова, м.н.с. Т.В. Поспелова, ст. преп. Д. И. Комарькова
Тема 2:	к.э.н., доц. М. С. Шахова, к.э.н., доц. А.А. Энгватова, ст. преп. Д. И. Комарькова, инж. Мирзоян А.Г., инж. Сосфенов Д.В.
Тема 3:	к.э.н., доц. М. С. Шахова, к.э.н., доц. Е. В. Груздева, к.т.н., доц. Антропов М.С.
Тема 4:	н.с. Е.В. Буянов; инж. Д. В. Гераськин, к.псх.н., доц. М. В. Красностанова.
Тема 5:	к.э.н., доц. Ф. Ш. Федорова; к.псх.н., доц. М. В. Красностанова.
Тема 6:	к.э.н., доц. В. Г. Попова; к.э.н., доц. Е. В. Груздева
Тема 7:	к.э.н., доц. Е. В. Груздева; к.э.н., доц. Е. Б. Тищенко
Тема 8:	к.э.н., доц. Е. В. Груздева

Кафедра экономики инноваций выражает благодарность за помощь в подготовке данного пособия аспирантам Бабенко А.Д., Шуваеву А.П., Савицкому Р. С. Булыгиной Н.

«Основы предпринимательства». Сборник кейсов. Учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент». Под ред. д.э.н., проф. Ивашенко Н. П. 8 п.л. 320 тыс. зн. ISBN

Учебно-методическое пособие предназначено для проведения семинарских занятий и контактных часов по тематике учебного курса «Основы предпринимательства» для студентов экономического факультета

МГУ, обучающихся по специальности «Менеджмент». В пособии в режиме кейсов рассматриваются различные виды предпринимательской деятельности: производственное, коммерческое, финансовое, консультативное, а также анализируются понятие и признаки предпринимательской деятельности, характеристика внешней среды функционирования предприятия, общая структура модели предприятия рыночного типа, организационно-правовые формы предпринимательской деятельности, основные, оборотные средства и нематериальные активы как базовые элементы капитала компании, доходы и расходы предпринимательской деятельности, вопросы налогообложения предпринимательской деятельности. Учебное пособие написано в соответствии с утвержденным учебным планом по дисциплине «Основы предпринимательства». Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент».

Ключевые слова: предпринимательство, производство, бизнес-модель, бизнес-план, организационно-правовые формы ведения бизнеса, организационно-экономические формы ведения бизнеса, материальные и нематериальные активы компании, доходы и расходы компании, прибыль, доходность бизнеса и анализ точки безубыточности, предпринимательские финансы, бизнес-планирование, внешняя и внутренняя среда предпринимательской деятельности, предпринимательские риски, предпринимательский проект, налогообложение бизнеса, факторы и условия эффективности предпринимательской деятельности.

ВВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие предназначено для проведения семинарских занятий и контактных часов по тематике учебного курса «Основы предпринимательства» для студентов экономического факультета МГУ, обучающихся по специальности «Менеджмент». В пособии в режиме кейсов рассматриваются различные виды предпринимательской деятельности: производственное, коммерческое, финансовое, консультативное, а также анализируются понятие и признаки предпринимательской деятельности, характеристика внешней среды функционирования предприятия, общая структура модели предприятия рыночного типа, организационно-правовые формы предпринимательской деятельности, основные, оборотные средства и нематериальные активы как базовые элементы капитала компании, доходы и расходы предпринимательской деятельности, вопросы налогообложения предпринимательской деятельности.

Основным объектом исследования в пособии являются юридические лица как субъекты предпринимательской деятельности — компании малого, среднего и крупного бизнеса и индивидуальные предприниматели, ведущие свою деятельность на коммерческой основе в различных областях экономики. Основной предмет исследования на семинарских занятиях — создание, функционирование и развитие компаний и индивидуальных предпринимателей в современной конкурентной среде.

Целью семинарских занятий по курсу «Основы предпринимательства» является закрепление и углубление лекционного материала и знаний, полученных из литературных источников, в процессе обсуждения предлагаемых проблем, рассмотрения конкретных ситуаций, решения задач, кейсов и ответов на контрольные вопросы.

Для проведения занятий по каждой теме предлагаются следующие учебно-методические материалы: вопросы для обсуждения, материалы для предварительного изучения перед началом занятия (семинара), кейсы, практические ситуации, задачи, ранжированные по уровню сложности, упражнения, тесты, контрольные вопросы для проверки знаний, списки используемой и рекомендуемой литературы, а также интернет-источники по тематике семинара, расположенные в режиме электронного доступа на сайте дистанционных форм обучения экономического факультета www.on.econ.msu.ru.

ТЕМА 1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Понятие и признаки предпринимательской деятельности.
2. Личность предпринимателя и менеджера: сходство и отличие.
3. Поиск и оценка предпринимательской идеи: процесс генерирования, методы оценки, способы быстрой проверки, определение границ.

Задание 1. Кейс Amazon. Экспансия на международные рынки¹

Общая информация о компании

Компания Amazon — ведущий мировой гигант в сфере интернет-ритейла. Компания была основана в 1995 г. Джефом Безосом в одном из гаражей города Сиэттл, США. Первоначально на Amazon можно было купить только книги, на веб-сайте с первого дня было представлено более 1 млн книг. Уже в первые месяцы работы Amazon стал невероятно популярной не только в США, но и за рубежом: география продаж охватывала все штаты США, а также 45 других стран.

С первого дня существования компании в основу ее бизнес-модели были заложены традиционные принципы ритейла: низкая цена, широкий выбор, удовлетворенность клиента².

В 1997 г. компания стала публичной, а годом позже руководством было принято решение выйти на рынок онлайн-видео, таким образом была приобретена компания IMDb. В последующие годы Amazon продолжила

¹ Кафедра экономики инноваций выражает благодарность А. Д. Бабенко за помощь в разработке кейса.

² Amazon.com: the Hidden Empire — Update 2013 (2013). Slideshare, p. 12. Доступ 10 апреля 2017 URL: <https://www.slideshare.net/faberNovel/amazoncom-the-hidden-empire>

осваивать другие ниши, значительно расширив ассортимент продукции, предлагаемой на веб-сайте (обувь, электроника, одежда и т.д.).

В настоящее время на сайтах компании представлено более 30 продуктовых категорий, разработаны веб сайты для 14 стран (Австралия, Бразилия, Канада, Китай, Франция, Германия, Индия, Япония, Мексика, Нидерланды, Испания, Великобритания, США, Италия) на 7 языках. Каждый веб-сайт предлагает огромный выбор товаров, простой и удобный интерфейс, конкурентоспособные цены. Компания также учитывает специфику местных потребительских предпочтений в товарах и услугах при наполнении каждого сайта. Дочерние компании Amazon работают в 11 странах (рис. 1), на трех континентах.

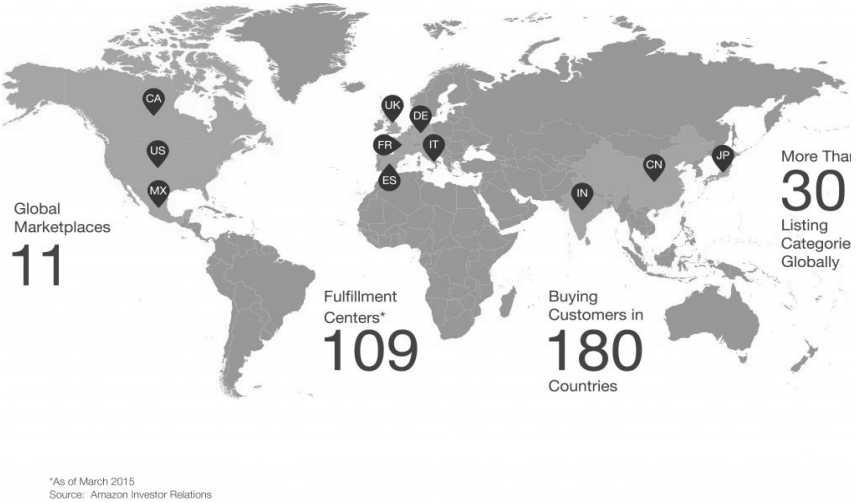


Рис. 1. География распространения Amazon

На сайте Amazon представлены товары как самой компании, так и множества сторонних поставщиков, которых она активно привлекает для продаж через свою онлайн-платформу. В настоящее время около половины всех товаров на Amazon продается сторонними поставщиками¹.

Marketplace — страна, где Amazon открыла дочернюю компанию, склады для хранения товаров (fulfilment centres); где сторонние поставщики имеют возможность реализовывать свои товары через онлайн-платформу Amazon как на уровне страны, так и на мировом.

Система складирования в marketplace может быть устроена двумя способами: Fulfilled By Merchant (FBM) или Fulfilled By Amazon (FBA). Первый способ предполагает, что сторонние поставщики хранят свои товары

¹ Amazon Annual report 2015

на своем складе, а также ответственны за процесс доставки товара до покупателя. Второй способ позволяет сторонним поставщикам хранить товары на складах Amazon, дистрибуция также осуществляется Amazon. Например, европейская система складирования функционирует по схеме FBA и устроена следующим образом: основной склад располагается в Великобритании, где аккумулируются товары как самой компании, так и сторонних поставщиков со всех европейских стран, где представлена Amazon. С основного склада товары доставляются непосредственно клиенту (рис. 2).

Помимо этого в европейских странах, где Amazon имеет дочерние предприятия, функционируют локальные склады: они применяют схему как FBM, так и FBA, только во втором случае на складе аккумулируются товары сторонних поставщиков конкретной страны, и, конечно, товары Amazon. Таким образом, сторонние поставщики, реализующие продукцию через платформу Amazon, вправе выбрать, где осуществлять хранение.



Рис. 2. Схема устройства Fulfilment By Amazon в Европе (составлено авторами на основе информации на веб-сайте Amazon.com)

В настоящее время Amazon представляет собой огромную корпорацию, объединяющую множество брендов, которыми представлены различные продукты, услуги и отдельные бизнес-единицы (рис. 3).

Как отмечалось выше, для компании крайне важно максимизировать удовлетворенность клиента от приобретенного товара на сайте Amazon. Для этого был разработан удобный интерфейс сайта, который буквально «располагает к покупке», возможность «покупки в один клик» по низкой

цене и доставка в максимально короткие сроки. Отдельно была создана компания Amazon Web Services, изначально предназначенная только для поддержки высокоскоростной работы системы по всему миру, поскольку Amazon подсчитала, что задержка в работе сайта на 1 секунду стоит компании миллионов долларов недополученной прибыли. Помимо этого для компании крайне важно предложить клиенту широкий выбор товаров на сайте, а также учесть специфику предпочтений клиента в зависимости от региона.



Рис. 3. Перечень брендов продуктов и сервисов Amazon (составлено авторами на основе информации на веб-сайте Amazon.com)

Наконец, компания позиционирует себя как лоукостер, что предъявляет серьезные требования к постоянной оптимизации издержек не в ущерб качеству предоставляемых товаров и услуг.

Выход компании на рынок США и других стран

США

Как отмечалось выше, компания Amazon была создана в виде стартапа в 1995 г. в США. Компания начинала свою деятельность с продажи книг, для чего ей требовалось обеспечить бесперебойную поставку товара. Для этой цели были сформированы партнерства с американскими издательствами и другими сторонними поставщиками. Специфика рынка на тот момент состояла в том, что в отличие от Европы и Азии американские издательства и другие поставщики были немногочисленными, но крупными по объемам продаж.

Другим важным элементом успеха Amazon являлись рекламные партнерства с двумя самыми посещаемыми веб-сайтами США: Yahoo, Inc и America Online, Inc. В последствии компания также сформировала партнерские отношения с целью маркетингового продвижения и с дру-

гими известными американскими компаниями, такими как Netscape, GeoCities, Excite, AltaVista.

Великобритания и Германия

Первыми международными рынками, где Amazon решила закрепить свое присутствие открытием дочерних компаний, стали Великобритания и Германия в 1998 г. Представительства в обеих странах были сформированы посредством покупки крупнейших ретейлеров книг и запуска местных веб-сайтов Amazon. В случае с Великобританией Amazon приобрела Bookpages, в Германии — Telebook¹. Никаких серьезных сложностей, характерных для местных рынков у Amazon не возникло, в обеих странах активно развивался интернет-ретейл, росло число активных интернет-пользователей. Немецкая дочерняя компания также обслуживала Австрию, так как австрийский рынок интернет-коммерции расценивался как недостаточно крупный для открытия отдельного представительства.

В настоящее время на английском рынке интернет-коммерции Amazon занимает второе место после eBay², при этом чистые продажи компании в Великобритании в 2015 г. составили 8,4% от общего объема чистых продаж Amazon³. На немецком аналогичном рынке компания является лидером с оборотом 7,790 млрд евро в 2015 г.⁴, что составило 11% от общего объема чистых продаж Amazon⁵.

Франция

Следующей европейской страной, где Amazon закрепила свое присутствие, стала Франция в 2000 г. Здесь компания не приуспела в приобретении ни одного из основных игроков, поэтому руководство приняло решение «начать бизнес с нуля»⁶: была образована дочерняя компания, запущена французская версия веб сайта. Французскому представительству по аналогии с немецким также было поручено осуществлять до-

¹ *Dung K.L., Rothlauf F.* (2008). Foreign market entry of e-business companies and implications for theories of internationalization. Working Papers in Information Systems and Business Administration, Johannes Gutenberg-University Mainz 1, pp. 1–28.

² Twenga Solutions. E-commerce in the United Kingdom: Facts & Figures 2016. June 9, 2016. Accessed 15 April 2017 URL: <https://www.twenga-solutions.com/en/insights/ecommerce-united-kingdom-facts-figures-2016/>

³ Amazon Annual report 2015

⁴ Ecommerce News Europe. Ecommerce in Germany. Accessed 5 April 2017 URL: <https://ecommercenews.eu/ecommerce-per-country/ecommerce-germany/>

⁵ Amazon Annual report 2015

⁶ *Dung K.L., Rothlauf F.* (2008). Foreign market entry of e-business companies and implications for theories of internationalization. Working Papers in Information Systems and Business Administration, Johannes Gutenberg-University Mainz 1, pp. 1–28.

ставку товаров в Бельгию. В настоящее время Amazon является наиболее посещаемым интернет-магазином во Франции¹.

Япония

В 2000 г. Amazon также вышла впервые на азиатский рынок, открыв дочернюю компанию в Японии. Здесь ретейлер впервые столкнулся с потребительскими предпочтениями платить наличными деньгами, поскольку в то время электронные платежи в Японии не были широко распространены. Дополнительную сложность для бизнеса создавал закон, согласно которому запрещалось продавать новые книги со скидкой², что фактически элиминировало основное конкурентное преимущество Amazon — низкую цену.

Существовала и другая сложность — местная логистическая система была чрезвычайно запутанна и сложна, что не позволяло сформировать собственную систему дистрибуции. По этой причине руководство компании сформировало партнерские отношения с крупной местной логистической компанией Nippon Express Co³.

Компания также стала партнером местного издательства Media Factory, который предоставлял ревью на книги, продававшиеся на японском веб-сайте Amazon.

Возникшие трудности и ограничения не воспрепятствовали успешному закреплению на рынке: Amazon в конечном итоге стал лидером интернет-ритейла в Японии. Японский рынок является одним из важнейших для компании: в 2015 г. чистые продажи в Японии составили 7,7% от общего объема чистых продаж Amazon⁴.

Канада

Следующей страной для «захвата» рынка стал ближайший сосед США, Канада. В 2003 г. компания решила сформировать канадское представительство, однако, согласно канадскому законодательству, владеть бизнесом в «культурных» сферах, к которым в том числе относилась продажа книг, могли только граждане Канады. Поскольку открыть дочернюю компанию не представлялось возможным, руководство Amazon решило запустить канадскую версию сайта, а управление всеми процессами осуществлять из США⁵. При этом оставался открытым вопрос логистики,

¹ Amazon Annual report 2015

² The Washington Post. Amazon.com Enters Japan. November 2, 2000. Доступ 10 апреля 2017 URL: https://www.washingtonpost.com/archive/business/2000/11/02/amazoncom-enters-japan/5ddf1141-2f56-4b71-bae9-7e02ccfbc15a/?utm_term=.05c205936535

³ Amazon Annual report 2000

⁴ Amazon Annual report 2015

⁵ Osler. Amazon Decision Demonstrates Shift in Government policy. May 6, 2010. Доступ 11 апреля 2017 URL: <https://www.osler.com/en/resources/cross-border/2010/amazon-decision-demonstrates-shift-in-government-p>

поскольку доставлять клиентам каждый раз товары из США в Канаду было бы слишком дорого. Проблему решило партнерство с канадской логистической компанией Assured Logistics¹. Таким образом, клиенты получали товары напрямую от нее.

Через несколько лет канадское правительство пошло на уступки и разрешило Amazon открыть дочернее предприятие, что стало большой победой для компании. В настоящее время Amazon — лидер на канадском рынке интернет-ритейла. Важно отметить, что Канада близка США не только географически, но и культурно, что во многом способствовало успеху Amazon.

Китай

В 2004 г. Amazon решила продолжить освоение Азии, купив крупнейшего ритейлера книг, CD и DVD *jojo.com*² и создав, таким образом, дочернее предприятие. В данном случае, компания решила в пользу покупки компании, а не «начала бизнеса с нуля», в силу сильных культурных различий и, как следствие, высокого потенциального риска провала. Компания *jojo.com* имела уже налаженную систему дистрибуции, что являлось огромным преимуществом, поскольку было чрезвычайно сложно организовать эффективный процесс доставки, по аналогии с Японией.

На китайском рынке Amazon столкнулась с проблемой недостатка крупных национальных дистрибуторов и предпочтениями покупателей осуществлять платежи наличными (как это было в случае с Японией)³. Более того, в Китае действует строгая политика в отношении прямых иностранных инвестиций, которая ограничивает⁴:

- иностранные инвестиции и деятельность в сфере интернета, центров данных, IT-инфраструктуры, ритейла, доставки и прочих сегментах;
- интернет-контент;
- продажу медиа и других продуктов и услуг.

Поэтому, для того чтобы вести деятельность на территории Китая в соответствии с действующими ограничениями Amazon, во-первых, предоставляет определенные услуги бизнесу в партнерстве с китайскими компаниями, которые владеют лицензиями на оказание данных видов услуг. Во-вторых, китайский веб-сайт Amazon управляется китайскими компаниями, которыми владеют граждане Китая⁵. Компания опасалась, что западный бред среди азиатских потребителей может быть

¹ Amazon Annual report 2002

² Amazon Annual report 2004

³ Cnet. Amazon buys into Chinese market. August 19, 2004. Доступ 7 апреля 2017 URL: <https://www.cnet.com/news/amazon-buys-into-chinese-market/>

⁴ Amazon Annual report 2015

⁵ Amazon Annual report 2015

воспринят негативно. В связи с этим было принято решение постепенно изменять название компании, чтобы не «отпугнуть» покупателей. Непосредственно после приобретения Jojo, Amazon сохраняла прежнее название (Jojo) в течение последующих трех лет. Далее название компании было изменено на Jojo Amazon и оставалось неизменным еще 4 года. Только после этого компания была окончательно переименована на Amazon.

Несмотря на все усилия, Amazon так и не смогла занять лидирующую позицию на рынке Китая. Сейчас доля компании на рынке китайской интернет-коммерции оценивается в 1,5%. Главным конкурентом является Alibaba, который предлагает товары по более низким ценам, несмотря на всемирную репутацию Amazon как лоукостера.

Италия и Испания

Amazon последовательно осуществила проникновение на итальянский и испанский рынки интернет-коммерции в 2010 и 2011 гг, соответственно. В обоих случаях экспансия рынка осуществлялась посредством прямых иностранных инвестиций: дочерние компании формировались «с нуля», запускались локальные версии веб-сайтов. Данные рынки очень схожи как по объему, предпочтениям потребителей, так и в отношении местной специфики. В частности, по сравнению с другими европейскими странами, где присутствует Amazon, в Италии и Испании относительно низкий уровень распространения интернета (порядка 60%), а покупатели предпочитают наличный расчет¹. Тем не менее компания заняла прочную лидерскую позицию на обоих рынках и планирует активно инвестировать в их развитие в будущем.

Индия

Открытие представительства в Индии в 2013 г. стало одним из самых сложных международных кейсов Amazon. С одной стороны, индийский рынок интернет-коммерции стремительно растет и имеет огромный потенциал; большую часть населения (65%) представляют молодые люди до 35 лет, личный доход которых также увеличивается вместе с интересом к современным средствам связи. С другой стороны, большинство людей (67%) живут в сельской местности с неразвитой инфраструктурой и предпочитают осуществлять наличные платежи за товары.

В дополнение, в Индии действуют строгие ограничения в отношении прямых иностранных инвестиций: зарубежные компании не могут владеть и контролировать компании, зарегистрированные в Индии.

¹ Ecommerce News Europe. Ecommerce in Spain. Доступ 5 Апреля 2017 URL: <https://ecommercenews.eu/ecommerce-per-country/ecommerce-spain/>

Поэтому Amazon не имела возможности открыть дочернюю компанию в Индии, а могла лишь оказывать определенные маркетинговые и логистические услуги сторонним поставщикам, предоставив им, таким образом, возможность продавать свои товары через онлайн-платформу Amazon. Для того чтобы реализовывать собственные товары на индийском рынке, Amazon организовала работу стороннего поставщика на онлайн-платформе www.amazon.in¹, через которого осуществляется продажа продукции Amazon.

Дополнительную трудность представляла специфика сторонних поставщиков на рынке Индии: это, как правило, торговцы, реализующие сравнительно малые объемы продукции; они очень разрознены по всей стране и, что самое важное, воспринимают интернет-коммерцию как нечто чрезвычайно сложное и не заслуживающее доверия².

Чтобы решить проблему с поставщиками, компанией была запущена программа Chai Cart: небольшие фургоны разъезжали по индийским улицам, приглашали местных продавцов выпить чаю, узнать о возможностях торговли через онлайн-платформу Amazon, убедиться, что данный вид деятельности является простым и надежным. В результате программы более 10000 индийских поставщиков были привлечены для торговли через Amazon.

Проблема неразвитой инфраструктуры и, как следствие, низкий уровень распространения интернета была решена следующим образом: в отдаленных деревнях, где единственный компьютер с доступом в интернет находится в единственном местном магазине, жители могли прийти в магазин, выбрать товары через сайт Amazon и сделать заказ через местного продавца. Их заказ через некоторое время доставлялся в магазин, они расплачивались наличными и оставались довольны покупкой. Местный продавец брал небольшую комиссию за операцию, а Amazon расширяла свою клиентскую базу и географию работы³.

Наконец, чтобы оптимизировать и ускорить процесс доставки Amazon сформировала партнерства с местными логистическими компаниями Blue Dart и India Post, а также построила 20 складов по всей стране.

В настоящее время Amazon занимает прочную лидирующую позицию на индийском рынке интернет-коммерции и не планирует останавливаться на достигнутом.

¹ Amazon Annual report 2015

² Harvard Business Review. How Amazon Adapted Its Business Model to India July 20, 2016. Доступ 8 апреля 2017 URL: <https://hbr.org/2016/07/how-amazon-adapted-its-business-model-to-india>

³ Harvard Business Review. How Amazon Adapted Its Business Model to India July 20, 2016. Доступ 8 апреля 2017 URL: <https://hbr.org/2016/07/how-amazon-adapted-its-business-model-to-india>

Мексика

Amazon начала освоение мексиканского рынка в 2015 г., основав дочернюю компанию и запустив испаноязычный сайт, предлагающий покупателям обширный перечень товарных групп, начиная от книг и электроники и заканчивая ювелирными украшениями и программным обеспечением¹.

Мексиканский рынок интернет-коммерции во многом схож с индийским: он стремительно растет (35% в год)²; половина мексиканцев — молодые люди до 30 лет, которые адаптированы к технологиям и личный доход которых повышается. С другой стороны, значительная часть населения по-прежнему живет в бедности в районах со слабо развитой инфраструктурой, где люди зачастую не имеют доступа не просто к интернету, но даже иногда к электричеству³.

Тем не менее компании удалось выстроить логистику таким образом, что сейчас Amazon способна осуществлять доставку заказа в 99% жилых районов Мексики, что, безусловно, является победой. Ближайшие конкуренты WalMart и eBay в настоящее время не способны достичь такого результата, доставляя товары не более чем в 70% районов страны.

Компания в очередной раз столкнулась на мексиканском рынке с предпочтением покупателей осуществлять расчеты наличными, поскольку 6 из 10 мексиканцев не имеют банковских карт⁴.

Несмотря на то что Amazon вышла на мексиканский рынок достаточно поздно, когда на нем уже закрепился ряд крупных международных игроков, она стремительно набирает популярность и в настоящее время занимает прочную позицию на рынке.

Конкурентоспособность России на мировом уровне

Согласно глобальному индексу конкурентоспособности Россия занимала в 2015 г. 43-ю позицию из 138 оцениваемых стран (табл. 1). За 4 года Россия улучшила свое положение, поднявшись с 67-й позиции в 2011 на 24 позиции⁵.

¹ Tech crunch. Amazon Launches Full Retail Operations in Mexico. June 30, 2015. Доступ 9 Апреля 2017 URL: <https://techcrunch.com/2015/06/30/amazon-launches-full-retail-operations-in-mexico/>

² AMIPCI report, 2015

³ Fortune. Why Amazon is Reportedly Pouring a Whopping \$550 Million into Italy. July 22, 2016. Доступ 17 апреля 2017 URL: <http://fortune.com/2016/07/22/why-amazon-is-reportedly-investing-a-whopping-550-million-in-italy/>

⁴ Fortune. Why Amazon is Reportedly Pouring a Whopping \$550 Million into Italy. July 22, 2016. Доступ 17 апреля 2017 URL: <http://fortune.com/2016/07/22/why-amazon-is-reportedly-investing-a-whopping-550-million-in-italy/>

⁵ The Global Competitiveness Report 2016–2017

Положение России по отдельным показателям, входящим в состав индекса конкурентоспособности 2015 г.¹

Таблица 1

Показатель (составляющая глобального индекса конкурентоспособности страны)	Место России среди 138 стран
Функционирование основных институтов в стране	88
Инфраструктура	35
Общее состояние инфраструктуры	74
Качество дорожного покрытия	123
Качество ж/д инфраструктуры	25
Качество портовой инфраструктуры	72
Качество инфраструктуры воздушного транспорта	65
Качество электроснабжения	62
Количество мобильных телефонов, на 100 чел	13
Макроэкономическая среда	91
Высшее образование и профессиональная подготовка	32
Эффективность товарного рынка	87
Интенсивность местной конкуренции	81
Влияние налогообложения на стимулы к инвестированию	106
Суммарная налоговая ставка, в % от доходов	98
Количество процедур, необходимых для старта бизнеса	40
Торговые тарифы, % от пошлины	73
Влияние законов и правил на ПИИ	124
Искушенность покупателя	43
Эффективность рынка труда	49
Гибкость в установлении заработной платы	23
Практика найма и увольнения работников	45
Влияние налогообложения на стимулы работать	105
Оплата и продуктивность	41
Технологическая готовность	62
Доступность последних технологий	83
ПИИ и трансфер технологий	111
Интернет-пользователи, % от населения	39
Размер рынка	6
Инновации	56

¹ The Global Competitiveness Report 2016–2017

Среди факторов, оказывающих наибольшее негативное влияние на развитие бизнеса, выделяются следующие¹:

- Инфляция
- Уровень налогообложения
- Коррупция
- Доступ к финансированию
- Налоговое регулирование
- Нестабильность политики, проводимой государством в отношении бизнеса
- Неэффективная государственная бюрократия
- Валютное регулирование.

Российский рынок интернет-коммерции

Россия занимает 10-е место в мире по объему рынка интернет-коммерции, представляя 1% мирового рынка интернет-коммерции (22,8 млрд долларов в 2015 г.) после Китая, США, Великобритании, Японии, Франции, Германии, Южной Кореи, Канады и Индии². Рост рынка в 2015 году составил 6,6% по сравнению с предыдущим годом. Согласно Global Retail E-commerce Index 2015 Россия занимает 8-е место в рейтинге, поднявшись за год на 5 позиций (рис. 4).

Rank	Change in global rank	Country	Online market size (40%)	Consumer behavior (20%)	Growth potential (20%)	Infrastructure (20%)	Online market attractiveness score (100%)
1	+2	United States	100.0	83.2	22.0	91.5	79.3
2	-1	China	100.0	59.4	86.1	43.6	77.8
3	+1	United Kingdom	87.9	98.6	11.3	86.4	74.4
4	-2	Japan	77.6	87.8	10.1	97.7	70.1
5	+1	Germany	63.9	92.6	29.5	83.1	66.6
6	+1	France	51.9	89.5	21.0	82.1	59.3
7	-2	South Korea	44.9	98.4	11.3	95.0	58.9
8	+5	Russia	29.6	66.4	51.8	66.2	48.7
9	+15	Belgium	8.3	82.0	48.3	81.1	45.6
10	-1	Australia	11.9	80.8	28.6	84.8	43.6
11	-1	Canada	10.6	81.4	23.6	88.9	43.1
12	+2	Hong Kong	2.3	93.6	13.0	100.0	42.2
13	+6	Netherlands	8.9	98.8	8.1	84.6	41.8
14	-3	Singapore	1.3	89.4	15.7	100.0	41.5
15	+13	Denmark	8.1	100.0	15.1	75.5	41.4

Source: A.T. Kearney, 2015

Рис. 4. Global Retail E-commerce Index, 2015

Ниже приведена информация о рынке интернет-коммерции в России (рис. 5)³.

¹ The Global Competitiveness Report 2016–2017

² Global B2C E-Commerce Report 2016

³ Global B2C E-Commerce Report 2016

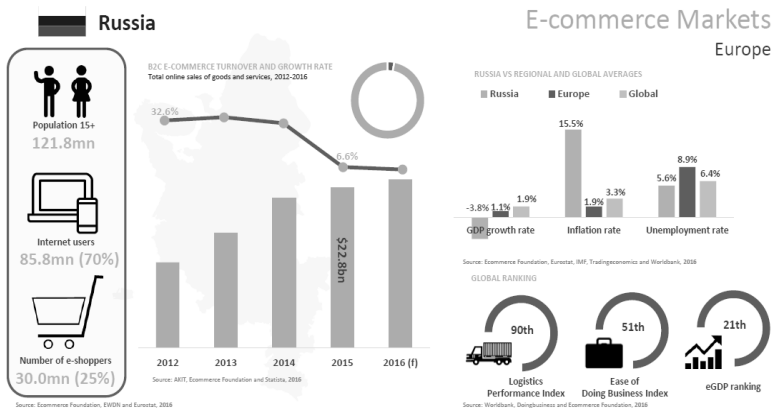


Рис. 5. Информация о рынке интернет-коммерции в России на основе Global B2C E-Commerce Report 2016

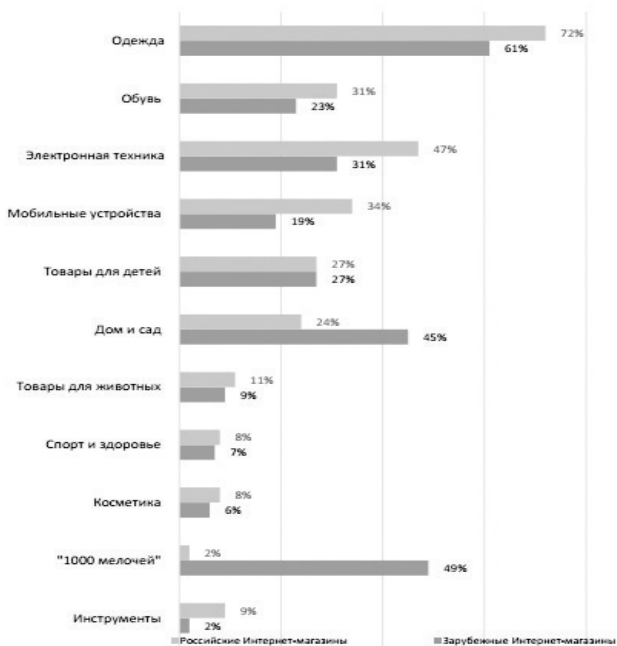


Рис. 6. Потребительские предпочтения российских онлайн-покупателей в 2015 г.¹

¹ Седых И.А. Рынок интернет-торговли в РФ. Центр развития НИУ ВШЭ. 2016

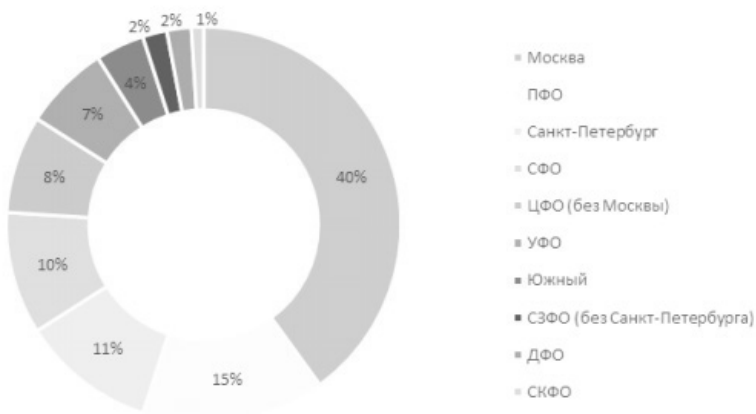


Рис. 7. Активность покупателей в регионах РФ в 2014–2015 гг.¹

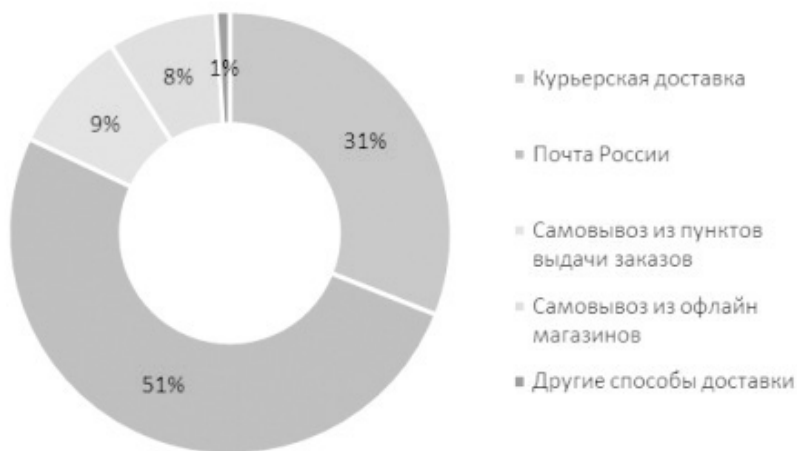
Средний чек в российском интернет-магазине составляет 4050 рублей, а в зарубежном, по оценкам АКИТ (Ассоциация компаний Интернет-торговли), — 52 евро. Отечественные покупатели предпочитают безналичный расчет при оплате покупок в интернете (рис. 8)².



Рис. 8. Инструменты оплаты онлайн-покупок в РФ

¹ Седых И.А. Рынок интернет-торговли в РФ. Центр развития НИУ ВШЭ. 2016

² Седых И.А. Рынок интернет-торговли в РФ. Центр развития НИУ ВШЭ. 2016

Рис. 9. Способы доставки онлайн-покупок в РФ¹

В отличие от Amazon большинство крупнейших российских интернет-ритейлеров широко представлено на рынке офлайн-продаж: в отдельно стоящих магазинах и в торговых центрах. Ниже представлены лидеры интернет-продаж в России по итогам 2015 г. (табл. 2)².

Крупнейшие онлайн-ритейлеры в России по итогам 2015 г.

Таблица 2

№	+/-	Магазин	Категория товаров	Оборот, млрдруб.	Количество заказов, шт.
1	+1	ULMART.RU	универсальный магазин	36,8	7360
2	+1	WILDBERRIES.RU	одежда, обувь и аксессуары	32	17 000
3	+1	CITILINK.RU	универсальный магазин	24,8	2840
4	+2	MVIDEO.RU	электроника и техника	20,4	1570
5	-4	EXIST.RU	автомобильные товары	17,3	6650
6	+3	ELDORADO.RU	электроника и техника	16,9	2090
7	+1	SVYAZNOY.RU	электроника и техника	16,7	1720

¹ Седых И.А. Рынок интернет-торговли в РФ. Центр развития НИУ ВШЭ. 2016

² RUWARD. Рейтинг ТОП-100 интернет-магазинов России 2016 (лето). Доступ 17 апреля 2017 URL: <http://www.ruward.ru/ecommerce-index-2016/>

8	+23	KUPIVIP.RU	одежда, обувь и аксессуары	16,6	1 770
9	-2	OZON.RU	универсальный магазин	15,2	5 180
10	0	KOMUS.RU	товары для офиса	12,9	1 250

Вопросы к кейсу

1. Каковы были основные мотивы экспансии на международные рынки для интернет-ритейлера Amazon?
2. Какие отличительные особенности стратегии выхода Amazon на рынок США и международные рынки характерны для компании?
3. Каковы основные факторы потенциального успеха/провала иностранной компании в отдельной стране, решившей выйти на рынок данной страны?
4. Каковы, на ваш взгляд, возможности выхода Amazon на российский рынок? Будет ли такая экспансия успешна? Обсудите возможные преимущества и риски.
5. Как, на ваш взгляд, Amazon стоит выстраивать стратегию экспансии российского рынка в разрезе следующих аспектов:
 - ключевые факторы успеха Amazon на российском рынке
 - логистика
 - специфика рынка
 - специфика потребителя
 - конкуренты
 - возможные рыночные барьеры и стратегии их преодоления и т.д.

Задание 2. Кейс «Заставь инвестора поверить в себя»¹

Целый год успешный молодой программист по фамилии Робертс трудился над разработкой программного обеспечения для госпиталя, в котором он работал. По окончании работ руководство госпиталя быстренько продало этот софт одному из своих вендоров примерно за 200 тыс. долл. Конечно, с юридической точки зрения продукт принадлежал госпиталю. Но сам факт, что его разработал именно он, — заставил Робертса задуматься. Из данного факта он сделал два вывода, которые, как оказалось впоследствии, развернули его судьбу на 180 градусов. Вывод первый — цена продажи «его продукта» была

¹ Опирается на материалы: *Груздева Е.В.* Финансирование инновационного бизнеса. М.: МАКС Пресс Москва, 2011. — 156 с. ISBN 978-5-317-03740-6.

значительно больше годовой зарплаты непосредственно разработчика Робертса. В то время он зарабатывал чуть больше 60 тыс. долл. в год. Вывод второй — времени на написание этой системы ему потребовалось меньше года.

Решение пришло быстро. В 1995 году Робертс поступил на программу MBA школы менеджмента MIT Sloan. Свое имя Павел Робертс обрел в тот период, когда изучал русский язык. В практиковавшихся на занятиях ролевых играх он выбрал себе псевдоним Павел, это имя ему так понравилось, что впоследствии он узаконил его. Конечной целью обучения Паши на программе MBA было создание собственного дела. Павел с самого начала, еще до поступления, знал, в каком направлении будет работать — цифровая телефония.

«Заставь инвестора верить в себя», — именно таким принципом руководствовался американец Павел Робертс, на первом году обучения принимая решение об участии в предпринимательском конкурсе MIT \$50K, ежегодно проводимом Массачусетским технологическим институтом (MIT). «Идти на конкурс — это намного интереснее, чем сидеть дома и размышлять над своей идеей», — считал Павел.

Конечно, сперва Паше пришлось пройти предварительную стадию соревнования — конкурс \$1K, где приз составляет 1000 долл. и нужно представить только описание проекта — «Executive summary» (резюме бизнес-плана). Практически вся информация, необходимая для презентации жюри предпринимательского конкурса (а впоследствии и инвесторам) подобного уровня, бралась из «Executive summary». Бизнес-план в миниатюре «Executive summary» — это ответ на три почему: «Почему этот — продукт/услуга? Почему сейчас? Почему эта команда?» На тот период времени у Паши даже не было своего логотипа, компания не была зарегистрирована. Все, что он имел, это доменное имя и не самого лучшего качества web-сайт.

С успехом пройдя первый этап конкурса \$1K, Павел принял участие в финальной части \$50K, где уже потребовался полный бизнес-план. Павел создал команду для работы над бизнес-планом, и прохождение этапов конкурса помогло и ему и команде в целом расширить свое видение проблемы и вместе с тем, конкретизировать детали проекта, что позволяло начать разговоры с потенциальными потребителями.

За победу в конкурсе Павел с командой получили призовые деньги, но не сразу все полагавшиеся 30 тыс. долл. 15 тыс. долл. поступили к ним на счет в течение 6 месяцев и еще 15 тыс. долл. они получили в виде различных услуг, включая консультации финансистов, юристов и венчурных капиталистов по стратегическому планированию. Впрочем, полезными, на взгляд Паши, были только услуги юриста. По его мнению, на самом деле гораздо больше работы он уже с командой проделал после финала конкурса \$50K, нежели в течение соревнования.

Эта победа имела два следствия: Павел ушел из МВА с середины программы и основал технологическую компанию WebLine Communications. Сразу после победы в конкурсе в первые же недели Павел зарегистрировал компанию, потом в течение шести месяцев нашел «ангельские» инвестиции — около 600 тыс. долл. Сразу после этого в компанию начали набирать людей. Зарплаты были порядка 30 тыс. долл. в год (около половины того, что он зарабатывал до поступления на МВА). Через 9 месяцев нашли для компании CEO.

Своего первого венчурного инвестора компания нашла через год довольно нестандартным способом. Основатель компании со своей командой был тогда в Калифорнии, «засеивая» своими предложениями разные венчурные фонды. Однажды в конце рабочего дня, когда уже кончились все копии бизнес-плана, было принято решение заглянуть еще в одну компанию. У команды Робертса была презентация в PowerPoint, и они хотели запустить ее, но управляющие из венчурного фонда остановили их: «Давайте просто побеседуем, поскольку все уже устали». Они проговорили два часа. А на следующий день, в семь утра, Робертса разбудили в гостинице и прислали по факсу инвестиционное предложение. Так компания прошла первый раунд венчурного инвестирования — 8 млн долл. При этом компания уже имела готовый продукт и несколько первых клиентов, хотя продукт был сыроват. Позже продукт значительно усовершенствовали.

Примерно за год после победы в конкурсе компания наняла первых 25 человек, затем еще сотню в течение нескольких лет. Когда для компании был найден CEO, Павел оставил за собой пост вице-президента по маркетингу, а потом — главного архитектора ПО. Ему это нравилось гораздо больше, чем маркетинг. В какой-то момент основатель бизнеса начал подсчитывать свои рабочие часы — получалось более 100 часов в неделю. Несколько сотрудников из старой команды, работавших в аналогичном ритме, даже ушли из-за этого. Так продолжалось около девяти месяцев, пока не нашли сотрудника на должность CEO. Затем рабочее время Робертса сократилось до 60–80 часов в неделю, пока не был осуществлен выход — продажа компании. В 1999 году ее купила Cisco Systems за 325 млн долл. После продажи Робертс по-прежнему занимался доводкой продуктов, но это занимало у него уже около 50 часов в неделю.

Спустя несколько лет 40-летний миллионер вернулся в МВА в бизнес-школу MIT Sloan и сейчас задумывается о создании нового высокотехнологического бизнеса. Основное, что вынес Робертс из своего опыта создания и развития компании, состоит в следующем.

- Область знаний, сегодня наиболее перспективных для технологических компаний, может быть любой, главное, чтобы ваши продукты были востребованы рынком, а ваша рыночная позиция — устойчивой. Что еще важно? Четкая экономическая целесообразность ваших пред-

ложений: разных интересных штучек можно придумать и сделать много, но попробуй их продать. Конкурентное преимущество дает также техническая защищенность авторских идей.

- Как убедить инвестора дать деньги на бизнес? Нужно заставить его поверить в тебя. Нужна хорошая команда. Желание сделать дело. Знание технологий и рынка. Наши технологии было легко демонстрировать — их польза была весьма наглядной и интуитивно понятной.

- Тем, кто хочет запустить свой высокотехнологичный бизнес, выходить нужно с планом, хорошо продумать, что будете делать, действовать быстро. Ввязаться в это дело и просто действовать или идти на конкурс — это намного интереснее, чем сидеть дома и размышлять над своей идеей. Ну и подумать о других вариантах финансирования: делать ли все, что называется, на коленке или искать партнерства с крупными компаниями.

Вопросы к кейсу

1. Что побудило Робертса заняться предпринимательством?
2. Что дали предпринимателю программа MBA в MIT и участие в конкурсе MIT \$50K?
3. На ваш взгляд, Робертс занялся бизнесом, потому что выиграл конкурс MIT \$50K, или все-таки бизнес для него был первичен?
4. Что делал Робертс сразу после победы в конкурсе? На ваш взгляд, это были правильные шаги?
5. Как изменилась жизнь предпринимателя после продажи компании?
6. Есть ли у российских предпринимателей, которые имеют идеи, подходящие для организации инновационного бизнеса, такая возможность, как у Робертса?
7. Был ли типичным для данного бизнеса выход инвестора из инвестиционной сделки?

Задание 3. Кейс «Система карьерных рекомендаций»

В одном из ведущих технологических университетов есть магистерская программа, по окончании которой у студентов в основном есть два пути: выбрать научный путь и заниматься наукой как исследователи или заняться предпринимательской деятельностью, связанной с изобретательством и продвижением / коммерциализацией своих разработок.

Задача университета — за два года дать соответствующие знания студентам, рассказать о преимуществах и недостатках различных видов деятельности и помочь определиться с последующими карьерными шагами. Один из курсов на первом году обучения — создание предпри-

нимательского проекта. Одна из команд разрабатывает проект, который называется «Система карьерных рекомендаций».

Команда проекта состоит из пяти участников, которые поступили в университет из разных регионов России. Все они — талантливые программисты. Когда они переехали в Москву, то открыли для себя множество карьерных возможностей, в том числе новые направления, которые еще даже не представлены в регионах. Общаясь между собой, они пришли к выводу, что, возможно, если бы они узнали ранее о новых направлениях, то это могло повлиять на выбор их будущей профессии и программы обучения. Они сошлись на том, что в регионе остается подрастающее поколение и было бы здорово, если бы они заранее смогли узнать о существующих карьерных возможностях. Еще лучше, если бы они имели возможность дистанционно пообщаться с профессионалами на разных стадиях карьерных путей, чтобы узнать об их опыте, образовании и навыках, которые им позволили профессионально «вырасти». Так появилась идея создания проекта «Система карьерных рекомендаций».

Идея проекта заключается в создании платформы, где будут собираться анкеты пользователей, которые должны отражать их карьерные пути (основное образование, дополнительное образование, стажировки). С помощью разработанного командой кода анкеты будут проходить отбор и интегрироваться в соответствии с запросами клиентов. Например, я консультант в аудиторской компании, но мечтаю работать с кадрами в сфере HR. Пользователь оставляет на сайте свой запрос, и система делает подборку пользователей, которые в свое время изменили вектор карьеры с работы консультанта на работу в HR. У меня есть возможность получить консультацию у этих специалистов, чтобы узнать, какие навыки и знания им понадобились, чтобы это сделать.

Во время семестра ребята разработали бизнес-план и сделали презентацию своего проекта, но в результате столкнулись с критикой со стороны менторов и предпринимателей.

Изначально их учили, что для создания проекта одной из главных задач является разработка глобальной идеи. По их мнению, цель и задачи разработанного ими проекта масштабные и, главное, направлены на то, чтобы сделать мир лучше.

Команда была так увлечена доведением до идеала сайта проекта (в команде все участники — программисты) и донесением до аудитории той пользы молодым людям, которую несет их проект, что они толком не смогли ответить, как будут зарабатывать. У критиков было множество вопросов относительно финансовой составляющей (в частности, об оценке объема рынка и проникновения компании в рынок, модели монетизации), которая была представлена очень образно в презентации.

Менторами был полностью раскритикован маркетинговый план. Создатели проекта были так увлечены идеей помочь людям, что забыли о том, что изначально планировали предпринимательский проект.

После полезной и безжалостной критики со стороны менторов создатели проекта чувствуют себя подавленными и стоят перед выбором: учесть все замечания и дальше проработывать проект или бросить свою задумку.

Вопросы по кейсу

1. Что вы посоветуете команде? Какие были бы ваши шаги и рекомендации?
2. С помощью каких инструментов можно проверить реализуемость и адекватность идеи предпринимательского проекта?
3. Насколько важно иметь готовый, отлаженный и работающий прототип, чтобы презентовать его аудитории?
4. В кейсе одна из проблем связана с тем, что все участники команды — программисты, насколько важно иметь в команде специалистов с разными навыками? Какие специалисты наиболее востребованы на ранних стадиях развития компании?
5. Какие основные финансовые показатели нужно учитывать при разработке предпринимательского проекта? Какие из них нужно демонстрировать потенциальным инвесторам?

Задание 4. Кейс «Инновационная экосистема регионального университета»

Описываемая ситуация происходит в классическом региональном университете, который готовит кадры широкого профиля. Университет включает в себя более 20 факультетов и 5 институтов различных направлений.

В 2012 году руководством вуза была утверждена новая стратегия развития университета с фокусом на инновационное развитие, а именно — усиление исследовательской функции вуза с целью коммерциализации разработок в будущем. На момент принятия стратегии в университете в прошлые годы были сформированы элементы инновационной инфраструктуры:

- научный парк;
- бизнес-инкубатор;
- студенческий бизнес-клуб (основная деятельность — разбор бизнес-кейсов и лекции приглашенных практиков).

За 5 лет реализации стратегии (2012–2017 гг.) произошли существенные изменения в работе вуза: был преобразован ряд подразделений и от-

крыты новые элементы инновационной инфраструктуры, осуществлены важные мероприятия по развитию инновационной деятельности:

- создан центр трансфера технологий;
- создан центр коллективного пользования;
- создан центр прототипирования и прогнозирования;
- открыт патентно-правовой отдел;
- открыта коммуникационная площадка для проведения конференций, круглых столов, семинаров;
- ряд исследовательских лабораторий получил дополнительное финансирование, направленное на техническое оснащение;
- на базе научного парка было создано подразделение, отвечающее за привлечение представителей промышленности, бизнес-ангелов и венчурных фондов;
- появилась должность проректора по инновационному развитию;
- состоялось подписание договора сотрудничества между университетом и региональным технопарком.

Данные изменения отразились на деятельности вуза, студенческой и научной жизни. Студенты заинтересовались как теоретическим аспектом развития инноваций, так и практикой инновационного развития. В бизнес-инкубатор стало поступать больше заявок на получение статуса резидента. Благодаря деятельности бизнес-инкубатора на базе университета было открыто несколько малых инновационных предприятий (МИПы), однако они не получили должного развития: ряд компаний работают, но не приносят прибыль, а несколько фирм из-за сложной бюрократической системы, существующей в вузе, открыли собственные компании вне университета и продолжают вести коммерческую деятельность самостоятельно.

Научно-исследовательский состав вуза отнесся к нововведениям скептически. Техническая модернизация лабораторий была воспринята с энтузиазмом, но отрицательную реакцию вызвали введенные КРІ по получению грантов, повышению индексов цитирования и соглашений с представителями промышленности. Сотрудники жалуются на количество прибавившейся работы по отчетности.

Преподавательский состав вуза данные изменения коснулись в небольшой степени. Были переработаны методические материалы, разработаны новые лекции и презентации, стали поощряться занятия с привлечением практиков.

Периодически в университете происходили конфликты на административном уровне в связи с переизбранием ректора и дискуссией относительно дальнейшего развития вуза, что значительно тормозило инновационное развитие университета, однако после назначения проректора по инновациям ситуация нормализовалась. Остро ощущается недостаток

специалистов, которые могли бы возглавить вновь созданные элементы инновационной инфраструктуры. В основном позиции во вновь созданных подразделениях заняли текущие сотрудники вуза в качестве дополнительной нагрузки. У многих нет опыта работы с промышленностью. В то же самое время практиков сложно привлекать на работу в вуз из-за достаточно низкой заработной платы. В результате текущая деятельность инфраструктурных подразделений вуза заметно отличается от заявленной. Например, номинально в вузе есть центр трансфера технологий, но на практике его деятельность сведена к консультациям по привлечению грантов, проведению исследований и написанию отчетности.

В течение 5 лет развития инновационной инфраструктуры университета затратил внушительные финансовые ресурсы, расширился штат сотрудников, но ожидаемой отдачи не последовало. Отсутствует бурный рост новых технологий, созданных на базе кафедр вуза. Необходимо привлечение новых средств и поиск новых внебюджетных путей финансирования, иначе существует вероятность того, что затраченные ресурсы так и останутся нереализованными на уровне инициативы. Культура бизнес-ангелов в регионе еще не развита, есть соглашения с рядом фондов, но решение финансовых вопросов в университете происходит очень медленно из-за сложившейся вертикальной системы управления. Подписание всех необходимых документов может занимать до нескольких месяцев, что отрицательно влияет на развитие взаимодействия с промышленностью.

Одним из примеров успешно реализуемой инициативы в университете является открытие базовых кафедр при содействии крупных предприятий региона с целью подготовки кадров по узкоспециализированным специальностям, проведения исследований и получения доступа к центру коллективного пользования. Центр коллективного пользования демонстрирует положительную работу в области привлечения представителей бизнес-сообщества. Данная заслуга принадлежит команде центра, которая использует бизнес-подходы: продвижение центра на профильных региональных конференциях, холодные звонки, маркетинговую стратегию.

За последние 5 лет в вузе была проведена колоссальная работа, мобилизована и задействована большая часть факультетов. Несмотря на целый ряд существующих нерешенных проблем в университете стал формироваться «предпринимательский дух», ощущаются изменения отношений со стороны администрации региона (университеты стали привлекать в качестве коммуникационной площадки для проведения региональных конференций, круглых столов и семинаров по различным направлениям), бизнес-сообщество стало воспринимать вуз как равноправного партнера. Одна из текущих ключевых проблем заключается в том, что основные силы и ресурсы университета были направлены на создание различных элементов инновационной

инфраструктуры, которые в итоге функционируют самостоятельно и разрозненно, без связи друг с другом, что существенно тормозит процесс развития университета в части коммерциализации научных разработок. Для изменения сложившейся ситуации было принято провести совещание с приглашением сотрудников, отвечающих за развитие различных инфраструктурных подразделений. Перед ними стоит вопрос о решении сложившихся проблем.

Вопросы к кейсу:

1. Дайте определение инновационной инфраструктуры и поясните, для формирования чего она необходима?
2. Всем ли вузам следует развивать инновационную среду?
3. Обладает ли инновационным потенциалом университет, описанный в кейсе?
4. В кейсе элементы инновационной инфраструктуры функционируют несвязанно друг с другом. Какие существуют инструменты, способствующие усилению взаимодействия? Возможно ли применение концепции Тройной Спирали?
5. Какие проблемы в формировании инновационной среды затронуты в кейсе? Представьте ваши рекомендации по их преодолению.
6. Дайте определение основных представленных в кейсе элементов инновационной инфраструктуры (технопарк, бизнес-инкубатор, инновационно-технологические центры, центры трансфера технологий). Какова их роль в развитии инновационной среды?
7. Какова роль региональной администрации в развитии инновационной среды?
8. В кейсе раскрывается текущая ситуация развития инновационной инфраструктуры университета, затрагиваются различные аспекты деятельности вуза, различные участники и их реакция на происходящие изменения. Не все воспринимают положительно формирование инновационной среды. Определите в кейсе основных участников внутренней и внешней среды. С чем связано непринятие нововведений со стороны участников инновационного процесса?
9. В описываемом кейсе в университете широко представлены основные элементы инновационной инфраструктуры, часть из которых не выполняет требуемые функции. В то же время инновационная инфраструктура способствует формированию инновационной среды. Определите суть, роль и значение каждого из представленных элементов инновационной инфраструктуры. Какие из них можно отнести к обязательным для деятельности вуза, а какие к дополнительным? Все ли представленные элементы обязательны для конкретного описываемого вуза?

10. В описываемом университете сложилась децентрализованная система управления инновационной деятельностью. Существуют различные мнения:

- Необходим контроль от процесса получения знаний (фундаментальной науки) до получения технологии/готового продукта, в том числе создание единой инновационной системы.

- Наука — это творческий процесс, который не приемлет контроль. Необходимо создавать и контролировать соответствующую среду, в том числе инновационную, и через нее влиять на науку.

- Формирование инновационной среды — это естественный процесс, который создается самостоятельно и не требует управления.

Как вы считаете, какой подход приемлем для описываемого конкурентного примера вуза?

Ссылки на видеоматериалы

<https://www.youtube.com/watch?v=l5WyTnD-WGE>

https://www.youtube.com/watch?v=_iC3Yoo_Pq8

<https://www.youtube.com/watch?v=0pn2sjPxBQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=UsZJpvLHMNQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=J1kXJlvuAqI>

https://www.youtube.com/watch?v=pyz_WR5efZ8&list=PLmHm8PhoUFm79ppTzUFaGaOVvEh-NA8y0

Литература

1. Бизнес без предрассудков. Д. Фрайд, Д. Х. Ханссон. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 208 с. ISBN 978-5-91657-913-0
2. Бланк С., Дорн Б. Стартап: настольная книга основателя. М.: Альпина Паблишер, 2013. — 616 с.
3. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник. — М.: Бусыгин, 2003.
4. Вассерман Н. Главная книга основателя бизнеса: Кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 364 с. — ISBN 978-5-9614-4445-2
5. Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. — СПб., Питер, 2012.
6. Гончаренко Л. Инновационная политика: учебник. — М. Юрайт, 2017. ISBN 978-5-534-01239-2

7. Друкер П. Бизнес и инновации. — Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007.
8. Иващенко Н. П. Васильев В. П., Бобылева А. З., Гавриленко О. В. и др. Менеджмент инноваций: учебное пособие / под ред. В.П. Васильева. Дело и сервис. Москва, 2018. — 416 с.
9. Кикал Д., Лайонс Т. Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше. Understanding Entrepreneurship. The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 304 с.
10. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. — СПб.: Питер, 2008.
11. Мендельсон М. Руководство по франчайзингу. — Сибли интернэшнл, 1995.
12. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта. Учебно-методическое пособие к семинарским занятиям. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 133 с. ISBN 978-5-906783-30-1. стр. 5-16. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32658&p=attachment>
13. Основы предпринимательства: учебное пособие. Под общ. ред. проф. Н.П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. Стр. 5–29. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment>
14. Основы предпринимательства: учебно-методическое пособие к семинарским занятиям. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 168 с. ISBN 978-5-906783-31-8 Стр. 6–12. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32659&p=attachment>
15. Паппе Я.Ш., Галухина Я.С. Российский крупный бизнес. — М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2009.
16. Труде Маурер. «Барометры» или «маяки» общества? Российская политическая энциклопедия. — М. — 2015. ISBN 978-5-8243-1999-6
17. Экономика и право: Энциклопедический словарь Габлера.
18. Экономика инноваций: учебное пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 310 с. ISBN 978-5-906783-32-5. Стр. 3–19. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32657&p=attachment>
19. Экономика инноваций: учебно-методическое пособие для программы бакалавров экономического факультета. Учебно-методическое

пособие для программы бакалавров экономического факультета. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 81 с. ISBN 978-5-906783-33-2. Стр. 2–5. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32660&p=attachment>

20. Berk, Jonathan B. Corporate finance / Jonathan Berk, Peter DeMarzo. — 3rd ed. p. cm. Includes index. ISBN 978-0-13-299247-3. P. 206–232.
21. Eunika Mercier-Laurent / Innovation Ecosystems ISBN: 978-1-84821-325-8 — October 2011.
22. Schumpeter J., Capitalism, Socialism, and Democracy, Harper Perennial Modern Classics, 2008.
23. Schwab foundation for social entrepreneurship. Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>.
24. The new heroes. What is Social entrepreneurship. Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.pbs.org/opb/thenewheroes/whatis/>
25. Victor W. Hwang / The Rainforest Blueprint: How to Design Your Own Silicon Valley | Unleash an Ecosystem of Innovation in Your Company, Organization, or Hometown Paperback — 2013.

ТЕМА 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Потребители, поставщики, конкуренты, контактные аудитории как прямые факторы внешней среды.
2. Косвенные факторы и их опосредованное влияние на деятельность предприятия.
3. Внутренняя среда организации бизнеса.

Задание 1. Кейс «Кинетоскоп или синематограф?»

В 1891 году американским изобретателем Томасом Эдисоном впервые было сконструировано уникальное устройство, позволяющее просматривать движущиеся изображения, — кинетоскоп (кинетограф). Тем самым Томасу Эдисону удалось предвосхитить эпоху синематографа Люмьера, отличающегося наличием проекционного механизма. «В 1887 году, — пишет изобретатель в 1894 году, — мне пришла мысль о возможности сконструировать аппарат, который будет для зрения тем же, чем является фонограф для слуха, и который будет и записывать, и воспроизводить одновременно звук и движение». В конце XIX — начале XX века кинетоскоп Эдисона с переменным успехом составлял конкуренцию синематографу Люмьера, а также другим производителям фильмов и киноаппаратов.

Основная суть кинетоскопа — идея небольшого «передвижного кинотеатра», демонстрирующего движущиеся картинки с фонограммой, слышимой через наушники, записанной на фонографе. Сразу после изобретения устройства Эдисон начал переговоры о коммерческом использовании своего изобретения. Так, в 1892 году было создано акционерное общество «Кинетоскоп», которое фактически давало Эдисону монопольное право на коммерческое использование аппарата. Обществом управляли известные дельцы Норман Рафф и Чарльз Гаммон.

В 1894 году в Вест-Орэндже (Нью-Джерси) студия Эдисона получила название «Эдисон компани» (Edison Manufacturing Company), занимавшаяся непосредственным изготовлением аппаратов. Сам Томас Эдисон

не принимал участия в руководстве, он назначил вице-президентом и генеральным менеджером Уильяма Гилмора. Производством фильмов же руководил Уильям Диксон. Созданное предприятие приносило неплохую прибыль. Так, в 1894 году затраты на работу Эдисона для «Кинетоскоп компани» составили 7940 долларов за кинетоскопы и 369,35 доллара за сами фильмы (film subjects), в то время как доходы компании от показов в том же году составили 15878,56 доллара¹.

Проблемы у компании Эдисона начались в начале XX века, во-первых, с приходом на рынок синематографа Люмьера и, во-вторых, с развитием кустарного производства фильмов и киноаппаратов (аппараты мутоскоп, фантаскоп и т.д.). «Эдисон компани», с одной стороны, была выгодна проводимая Уильямом МакКинли политика протекционизма, благодаря которой у Люмьера были проблемы с выходом на американский рынок. С другой стороны, компанию уже некому было защитить от возросшей внутренней конкуренции (в последние годы XIX века в Америке наблюдался настоящий бум кинокомпаний: «Эдисон», «Байограф», «Вайтограф», «Зелиг», «Эссейн», «Любин», «Калем» и др.). Ввиду этого Эдисон и его управленцы предприняли следующие шаги для закрепления на рынке:

- Покупка аппаратов и патентов у конкурентов с последующим «ре-брендингом» (например, выкупленный аппарат фантаскоп был переименован в витаскоп Эдисона и позиционировался как новинка от Эдисона).
- Была затеяна вошедшая в историю кинопромышленности «война патентов». Суть ее была в следующем: Гилмор стал рассылать по всей стране адвокатов компании «Дайер и Дайер», которые вели дела Вест-Орэнджа. Задачами адвокатов было, во-первых, уничтожить иностранную конкуренцию, во-вторых, пресечь производство аппаратов и самих фильмов вне компании Эдисона и, в-третьих, наложить на производителей фильмов особый процент, который исчислялся из их прибыли и отправлялся в качестве дохода Эдисону. Адвокаты Джилмора являлись ко многим крупным бизнесменам того времени: например, в компанию «Интернейшнл филм» Вебстера и Куна, в компанию Мегауайра и Бонуса, к знаменитым театральным продюсерам Клау и Ирланджеру и т.д.

Сложившаяся на рынке ситуация во многом напоминала особый вид конкуренции, в рамках которой конкурировали не столько с помощью цен или качества, сколько с помощью доказательств приоритетных патентных прав. Стратегия Эдисона напоминала стратегию Рокфеллера

¹ Источник числовых данных: Tino Balio, *The American Film Industry*, revised edition, The University of Wisconsin Press, 1930 Monroe Street, Madison, Wisconsin 53711, 1985, page 53.

в нефтяной отрасли (при создании треста «Стандарт ойл»). Суть этой политики заключалась в следующем: Рокфеллер не запрещал разработки месторождений по всей стране и внимательно следил за этим процессом, но, как только было разработано крупное месторождение, Рокфеллер сразу же приобретал монопольное право на всю добываемую нефть.

Попытки Эдисона укрепиться на рынке оказались безуспешными, уследить за всеми новыми кинокомпаниями было невозможно. Последняя попытка вернуть себе былое положение была предпринята в 1909 году — с созданием Компании кинопатентов, объединившей Эдисона с другими крупнейшими кинопроизводителями того времени. Новая компания представляла собой трест, который намеревался контролировать отрасль по следующим направлениям:

- производство сырья, пленка (Production of raw film);
- производство непосредственно фильмов (Manufacture of motion pictures);
- производство проекционного оборудования (Manufacture of projecting equipment);
- дистрибуция (на начальных стадиях развития) (Film distribution);
- показ (Exhibition¹).

Вскоре трест столкнулся с рядом существенных проблем. Во-первых, возросшее число кинотеатров стимулировало увеличение спроса на фильмы, кинотрест же не мог удовлетворить подобный спрос. Плюс к этому на рынке образовались так называемые независимые кинокомпании, которые отказывались согласовывать свою деятельность с Компанией кинопатентов. В первые десятилетия XX века «независимые» устремились в штат Калифорния, где впоследствии образовался Голливуд — центр киноиндустрии США. Тогда же произошла ликвидация кинотреста.

Вопросы к кейсу

1. Какую роль в зарождающемся кинобизнесе играл Томас Эдисон (собственник, менеджер)?
2. Охарактеризуйте тип рынка, который, на ваш взгляд, был характерен для описанной ситуации (монополия, монополистическая конкуренция, олигополия, свободная конкуренция)? Обоснуйте свой ответ.
3. Охарактеризуйте стратегию Эдисона в конце XIX — начале XX века? В чем, на ваш взгляд, были его недочеты, а в чем — сильные стороны?

¹ Английские термины взяты из источника: Tino Balio, *The American Film Industry*, revised edition, The University of Wisconsin Press, 1930 Monroe Street, Madison, Wisconsin 53711, 1985, page 104.

4. Правомерно ли было использовать опыт Рокфеллера (нефтяная отрасль) в стратегии кинокомпании? Почему?
5. Почему, на ваш взгляд, «независимые», опасаясь санкций со стороны кинотреста, основали производство именно в Голливуде (штат Калифорния)?

Задание 2. Кейс «Школа нейл-арта»

В начале 2000-х годов Николай М. принял решение открыть студию нейл-арта в городе Ростове чтобы финансово поддержать своих дочерей, уехавших в этот город учиться. Николай уже имел представление об особенностях ведения бизнеса в этой сфере: ранее его жена руководила салоном красоты, а сам он осуществлял продажу оборудования для подобных салонов.

Компания начала работать только спустя два года. Дочь Николая, Вера М., зарегистрировалась в качестве индивидуального предпринимателя и при поддержке отца арендовала помещение размером в 40 квадратных метров. Салон располагался в спальном районе и первое время в нем работали всего два мастера. В его функции входило не только предоставление услуг, но и обучение мастеров, а также продажа профессиональных материалов. Однако проходимость была очень низкой, в среднем за неделю компанию посещали два клиента, а мастера регулярно увольнялись, не проработав и трех месяцев. Вера была вынуждена реже посещать институт и начать самостоятельно выполнять функции одного из мастеров. Помимо этого она привлекла свою младшую сестру, Катю М., в то время обучающуюся по специальности «декоративно-прикладное искусство» и имевшую навыки по созданию эскизов.

Год спустя сестры начали посещать тематические выставки, на которых познакомились с мастерами из другого города и получили от них приглашение по проведению мастер-класса. Так началось активное развитие курсов маникюра и педикюра, количество учеников неуклонно росло: первый курс посещали всего трое учеников, а уже на третий было записано семеро. Ученики начали приезжать из других городов и регионов, занятия начали проводиться каждый день.

В 2007–2008 годах Екатериной было написано несколько книг и пособий по дизайну ногтей, выпущенных под брендом их школы. Ознакомившись с опубликованными книгами, мастера из других городов обратились в компанию с просьбой на получение разрешения по открытию школы дизайна ногтей в своих городах. Так компания начала обучать инструкторов, которые становились преподавателями в школах дизайна. Вскоре и за границей были открыты школы, обучающие по программе компании.

В 2011 году сестры запустили свою линию материалов для дизайна ногтей, что повысило число запросов на открытие школ под их брендом до 10–20 в год. Бренд стал официально зарегистрированным, и компания запустила собственную франшизу, заменявшую прежнюю схему ведения бизнеса, в которой обучением занимались единичные инструктора — представители компании.

Обороты компании превышали 4,5 миллиона рублей, из которых 2 приходилось на салон, около миллиона — на школы и 1,5 миллиона на продажу материалов различных брендов.

Сестры обнаружили, что качество услуг сильно отличалось в различных школах сети. Это было обусловлено использованием разных материалов в зависимости от предпочтений мастеров. Было принято решение организовать собственное производство, и первыми были выпущены гелевые краски в тубиках, затем материал, дающий эффект песка на ногтях.

После того как число мастеров в салоне достигло 18 человек, компания сменила арендуемое помещение на четырехэтажное здание, построенное за счет собственных средств. Компания не совершала инвестиций в рекламу, за исключением одного эксперимента, в рамках которого на местном канале был показан рекламный видеоролик. Результатом эксперимента стало появление небольшого числа клиентов (около пяти человек), которые, в свою очередь, порекомендовали услуги компании своим родственникам и знакомым.

Несмотря на бурное развитие, к 2014 году компания все еще не вышла на положительную прибыль. После обращения в консалтинговую компанию и проведения маркетингового исследования обнаружилось, что ключевой проблемой являются компании, копирующие новые продукты, выпускаемые сестрами, и продающие их дешевле. Более того, школы производили большое количество мастеров, которые после обучения работали под иными брендами и использовали материалы других компаний.

В 2015 году, руководствуясь полученной информацией компания приняла решение развивать дистрибуцию материалов через их продвижение в салонах красоты и меньше внимания уделять развитию школ и магазинов. В результате следования новой стратегии удалось увеличить долю салонов, использующих материалы компании (в Ростове), с 13 до 60%, маржинальность — до 10–20%, а штат менеджеров по продажам был расширен с 3 до 12 человек.

На данный момент в компании работают 160 сотрудников, школы компании открыты в 54 регионах России и 17 странах мира. Общий оборот оценивается в 350 млн рублей в год, из которых на школы приходится около 150 млн, а на линейку средств для дизайна ногтей — 200 миллионов.

Вопросы к кейсу

1. Опишите этапы, которые прошла компания в своем развитии.
2. Проанализируйте бизнес-модель компании на последнем этапе ее развития.
3. Какие факторы внешней среды повлияли на изменения стратегии компании?
4. Какие еще факторы внешней среды могут повлиять на ее деятельность?

Задание 3. Кейс «Внешняя среда компании «ТОП-Игрушка»

Московская компания «ТОП-Игрушка» (созданная в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью) основана в 2011 году и занимается производством детских научно-познавательных наборов для творчества и экспериментов. По состоянию на январь 2017 года «ТОП-Игрушка» выпускает 112 артикулов продукции (SKU — Stock Keeping Unit), объединенных в 9 тематических линеек. В каждую линейку продукции входит от 5 до 20 SKU.

Линейки продукции компании «ТОП-Игрушка

Таблица 3

№	Наименование линейки продукции	Кол-во SKU в линейке продукции	Возраст, для которого предназначена линейка продукции	Выпуск продукции за 2016 год (шт.)
1	Юный мыловар	5	от 5 лет	24 500
2	Юный парфюмер	12	от 8 лет	82 200
3	Волшебные кристаллы	11	от 5 лет	114 000
4	Юный химик	20	от 8 лет	212 000
5	Детская маникюрная студия	12	от 5 лет	62 350
6	День SPA	10	от 8 лет	34 700
7	Свечная мастерская	8	от 8 лет	13 450
8	Деревянный конструктор	15	от 3 лет	48 600
9	Керамический конструктор	19	от 3 лет	74 100
10	Юный физик	15	от 8 лет	-

Накопленная компанией статистика показывает, что основной объем продаж игрушек ежегодно приходится на сезон с сентября по март, поэтому компания приняла решение разработать и запустить в производство новую линейку продукции под общим названием «Юный физик» к концу августа 2017 года. В линейку должны будут войти не менее 15 SKU. Каждый набор состоит из реактивов, лабораторного оборудования и подробной инструкции для проведения опытов из различных разделов физики. Наборы будут интересны детям в возрасте от 5 до 14 лет и их родителям.

Компания «ТОП-Игрушка» реализует свою продукцию через традиционные каналы дистрибуции:

- специализированные детские сетевые магазины («Детский мир», «Кораблик», «Дочки&Сыночки» и пр.);
- крупные гипермаркеты, в которых есть отдел игрушек («Ашан», «Магнит», «Гиперглобус» и пр.);
- оптовые компании в регионах России;
- частные розничные магазины;
- крупные интернет-магазины («Озон», «Юлмарт»).

С момента своего создания компания «ТОП-Игрушка» ориентировалась на средний ценовой сегмент и выше. Кризисные явления в экономике и сокращение реальных доходов населения, наблюдаемые с 2014 года, вынудили компанию сфокусировать больше внимания на разработке небольших и недорогих научно-познавательных наборов. Для достижения цели создания наборов в ценовом сегменте ниже среднего было принято решение о сокращении содержательной составляющей игрушек, а также замене некоторых дорогих материалов на более доступные (например, пластик на картон, дерево на фанеру и т.д.). При этом без изменений оставалось высокое качество упаковки, потому что исследования компании показывали, что покупатели при выборе научно-познавательных наборов наиболее часто отдают предпочтение более красочным, не вникая в суть содержимого набора.

Оборот компании за 2016 год составил 138 млн руб. (с НДС).

Производственная площадка ООО «ТОП-Игрушка» расположена в Московской области. Весь процесс производства продукции делится на 2 больших блока: производство полуфабрикатов (разливка жидких реактивов по флаконам, рассыпка сухих смесей по баночкам, вакуумная формовка ложементов из полистирольной пленки и пр.) и сборка готовых наборов. Производство полуфабрикатов происходит на автоматических или полуавтоматических линиях, сборка готовой продукции — полностью ручная. Численность производственного персонала составляет от 25 до 48 человек в зависимости от сезона (и, как следствие, уровня продаж).

Из-за сложной экономической ситуации в стране компания «ТОП-Игрушка» решила провести исследование внешней среды перед запуском проекта «Юный физик». Бизнес-аналитик Семен Петров по заданию руководства подготовил список факторов воздействия внешней среды, способных оказать влияние как на деятельность компании в целом, так и на реализацию проекта «Юный физик» в частности. Список состоит из 11 пунктов:

1. Изменение курса рубля по отношению к доллару и евро из-за колебания цены на нефть.
2. Реализация планов правительства по увеличению ставки НДС.
3. Ужесточение политики в области сертификации научно-познавательных наборов, приведение требований ГОСТа ЕАЭС к требованиям ЕС.
4. Тенденция к увеличению возрастной группы населения от 5 до 14 лет в среднесрочной перспективе.
5. Массовое банкротство специализированных сетевых магазинов, наблюдающееся с 2014 года.
6. Уменьшение ассортимента комплектующих, используемых для производства наборов, связанное с сокращением числа поставщиков.
7. Активизация российских производителей аналогичной продукции, связанная с политикой импортозамещения.
8. Возможное изменение объема преподавания курса физики в средней школе в сторону сокращения.
9. Ожидаемый рост уровня безработицы в среднесрочной перспективе.
10. Рост популярности среди целевой аудитории видеоблогов, в которых происходит тестирование продукции.
11. Возможное сокращение обязательств юридических лиц по выплатам в Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования и Фонд социального страхования за своих работников.

Вопросы к кейсу

1. Какие из перечисленных бизнес-аналитиком компании «ТОП-Игрушка» Семеном Петровым факторов воздействия внешней среды можно отнести к факторам прямого воздействия, а какие — к факторам косвенного воздействия?
2. Какие из перечисленных факторов будут влиять на компанию в целом, а какие только на проект «Юный физик»?
3. Какие из факторов окажут положительное влияние на деятельность компании, а какие — отрицательное?
4. Укажите те факторы, о которых, по вашему мнению, нельзя однозначно сказать, каким образом (положительным или отрицательным) они отразятся на деятельности компании.

Задание 4. Кейс «Национальная инновационная система Финляндии»

Финляндия стала первой страной, принявшей концепцию национальной инновационной системы¹ как основного элемента политики в сфере науки и технологий. Вас, как эксперта одного из российских институтов развития, попросили изучить особенности национальной инновационной системы этой страны и подготовить через 2 недели небольшой доклад о том, какие элементы финской НИС могут быть использованы при построении и совершенствовании национальной инновационной системы в России. Вы собрали довольно много информации, обобщая которую можно сделать несколько выводов.

Ключевую роль в НИС Финляндии играют Академия наук Финляндии, Национальное агентство по технологиям и инновациям Финляндии (ТЕКЕС), государственные и частные исследовательские организации, агентства трансфера технологий и поставщики капитала.

ТЕКЕС — агентство, подведомственное Министерству торговли и промышленности Финляндии, поддерживает малые инновационные компании грантами и беспроцентными инвестиционными кредитами, финансирует проекты в области прикладной науки исследовательских институтов и университетов, а также координирует международное сотрудничество в сфере науки и технологий.

Совокупные расходы государственных исследовательских организаций составляют 30% от общих национальных расходов на научные исследования. Расходы частного сектора составляют 2% от ВВП, но постоянно увеличиваются. В Финляндии существуют крепкие связи между научно-исследовательскими программами бизнеса, университетов и исследовательских институтов.

В Финляндии существует крупная сеть частных и государственных поставщиков капитала для инновационных проектов. Либерализация финансового рынка привела к появлению энергичного венчурного капитала, и теперь треть всех прямых инвестиций в Финляндии направляется в информационно-коммуникационные технологии. Крупный государственный фонд SITRA обеспечивает капиталом стартапы, всегда в качестве миноритарного инвестора, а также сводит малые инновационные компании с бизнес-ангелами. SITRA предоставляет финансирование для исследовательских проектов в существующих малых и крупных компаниях, участвует в финансировании зарубежных венчурных фондов. Государственный инновационный фонд SITRA проводит экспертизу инновационных проектов, предоставляя полученные данные венчурным фондам, а также организует обучающие программы.

¹ NATIONAL INNOVATION SYSTEMS: FINLAND, SWEDEN & AUSTRALIA COMPARED, Australian business foundation, 2005.

Фундаментальные исследования финансируются Академией наук Финляндии и университетами. Прикладные исследования — центрами трансфера технологий, министерствами, VTT и TEKES. TEKES выступает в роли посевного инвестора, распределяя основные бюджетные средства, выделяемые на прикладные исследования. Развитие бизнеса, маркетинг, интернализацию инноваций финансируют бизнес-ангелы и венчурные инвесторы. Инвестиции в инновационные проекты, как правило, совершаются совместно несколькими институтами, главным инвестором выступают университеты.

В соответствии с правительственной программой в дальнейшем финансирование возрастет по линии Академии Финляндии: инвестиции будут сфокусированы на стратегических центрах науки, технологии и инноваций, имеющих ключевое значение для развития финского общества, бизнеса и промышленности, а именно в сфере энергетики и защиты окружающей среды; металлопродукции и машиностроения; лесной отрасли; здравоохранения; информационной и коммуникационной индустрии. Данные центры призваны обеспечить координацию рассредоточенных исследовательских ресурсов в стране и за рубежом.

Государство играет важную роль в выработке стратегии и подготовке программ, направленных на повышение инновационной активности малого, среднего и крупного бизнеса. Важная особенность финской НИС — это роль Совета по политике в области науки и технологий (STPC), возглавляемого премьер-министром страны. Совет является координирующим органом между министерствами при выработке политики в области науки и технологий, организует площадку для дискуссий между министерствами, промышленностью, инвестиционными фондами, университетами и другими участниками инновационного процесса, разрабатывает единую политику в области инноваций.

Результат государственных программ по поддержке малых и средних инновационных компаний оценивается их влиянием на создание новых рабочих мест, рост экспорта, увеличение товарооборота. Продажи инновационных продуктов генерируют фонды государственных инновационных агентств (SITRA, Industry Investment Ltd.).

В Финляндии сильно развита региональная инновационная система. По всей стране существуют региональные центры инноваций, куда входят университеты, центры трансфера технологий, технопарки, центры экспертизы. Технопарки инициировали появление инкубаторов технологий, бизнес-инкубаторов и развитие проектов spin off. В инкубаторах широко применяется система «отслеживания», которая способствует перетоку знаний из лабораторий в фирмы — «вскармливатели». Переток знаний сопровождается особой системой привилегий: участие в предпринимательских тренингах, гарантии участия в престижных грантах TEKES, возможность финансирования через

государственные фонды SITRA, Industry Investment. В Финляндии использованы две модели инкубаторов: исследовательский кластер (Viiki Biocentre), в который входят более 70 исследовательских групп по микробиологии, и инкубатор для стартапов (Innopoli/Oteniemä), где компании проходят всю цепочку от исследований до коммерциализации технологий. Обе модели работают в структуре университетов, но используют разные принципы работы и связей, с международными и местными компаниями.

Особенностью НИС Финляндии также является создание кластеров промышленных логистических цепочек, построенных на связях между технопарками, фирмами и инвестиционными фондами. С помощью ТЕКЕС были выстроены вертикальные кластеры (сети) между крупными компаниями и поставщиками и субконтратерами, в том числе и исследовательскими институтами и университетами. По опросам 40% инновационных компаний сотрудничали с университетами или государственными исследовательскими институтами. Для содействия специализации и позитивным внешним эффектам необходимо способствовать развитию связей, потоков знаний и диффузии технологий внутри кластеров. Для бизнеса подобное сотрудничество весьма выгодно: объединяясь с наукой, он получает поддержку государства в лице агентства ТЕКЕС на собственное развитие.

Финскую НИС также отличает высококвалифицированный труд. С начала 1980-х годов крупные компании, в частности Нокia (сейчас Microsoft), совместно с университетами вкладывали средства в образовательные программы и специализированные тренинги, организовывали стажировки студентов. Также мы нашли.

Вопросы к кейсу

1. В чем состоят особенности национальной инновационной системы Финляндии?
2. Перечислите основные программы, инициированные Финляндией в последние годы, призванные служить улучшению предпринимательской среды этой страны.
3. В чем проявляется новая роль университетов в Финляндии?
4. В чем особенность государственной политики Финляндии по работе с регионами?
5. Как организация ТЕКЕС помогает развитию инновационных технологий в стране?
6. В чем особенность бизнес-инкубаторов, создаваемых в Финляндии?
7. Какие субъекты являются основными инвесторами в Финляндии?
8. Сколько инновационных компаний сотрудничали с университетами или государственными исследовательскими институтами.

9. Вспомните и перечислите основные существующие в России элементы НИС. Приведите примеры аналогов финских элементов инновационной инфраструктуры в России, используя данные, приведенные ниже.
10. В кейсе описано развитие кластеров в Финляндии. В России в последние годы реализуются масштабные программы по развитию кластеров. Какие виды кластеров развиваются в России? В чем их отличие от кластеров в Финляндии?

Литература

1. Антропов М.С. Управление инновационным развитием бизнеса: современные стратегии / Экономика инноваций (ред. Н.П. Иващенко) — М.: МГУ, 2011 — 368 с.
2. Экономика фирмы: Курс лекций для бакалавров. Под общ. ред. проф. Н.П. Иващенко. Раздел 1. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1998. — 125 с.
3. Экономика фирмы: учебник / Под общ. ред. проф. Н.П. Иващенко — М.: ИНФРА-М, 2005. — 528 с.
4. Построение бизнес-модели. Настольная книга стратега и новатора. А. Остервальдер, И. Пинье. Альпина Паблишер, 2014. Альпина Паблишер. Серия Сколково, 288 с.
5. Concept and evolution of business models, Journal of general management, 2005, 31, 2, pp. 37–56.
6. Бланк С., Дорн Б. Стартап. Настольная книга основателя — М. Альпина Паблишер, 2013. — 616 с.
7. Бубенцов В.Ю. и Тимохов В.И. Информационная справка (Центр креативных технологий «Идеальные решения») Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.trizland.ru>.
8. Де Боно Э. Латеральное мышление — М.: Попурри, 2012. — 384 с.
9. Орлов М. Основы классической ТРИЗ. — М.: Солон-Пресс. 2008.
10. A basic rule of Brainstorming is build onto ideas already suggested. Электронный ресурс — режим доступа: https://www.mycoted.com/Osborn's_Checklist
11. Better Product Design, Institute of Manufacturing, University of Cambridge. Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/>
12. Bygrave W., Zacharakis A. (ed.) The Portable MBA in Entrepreneurship (4th edition) — J.Wiley & Sons, 2010
13. Cline Alan, “Prioritization Process Using Delphi Technique”, White Paper, Carolla Development, 2000. Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.carolla.com/wp-delph.htm>

Важные ссылки

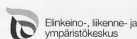
В Главном управлении патентов и регистраций Вы получите, кроме бланков для заявления и ходатайства, информацию и консультацию, например, о предприятиях, патентах, полезных образцах, товарных знаках, правах на образец, Торговом регистре, закладах предприятия, фондах и объединениях.

www.prh.fi



К функциям Центров экономического развития, транспорта и окружающей среды относятся, например, вопросы по консультации, финансированию и развитию предприятий, пособия по улучшению занятости и подготовка рабочей силы, дела ферм и рыбного хозяйства, иммиграционные вопросы и проекты по структурному фонду Евросоюза.

www.ely-keskus.fi



Начинающий предприниматель может при известных условиях получить стартовое пособие. Через Бюро занятости и экономического развития можно также получить информацию о различных возможностях подготовки, предназначенной для предпринимателей в процессе начала деятельности предприятия и ее становления.

www.moi.fi



Сетевая служба «YritysSuomi» информирует о том, какую помощь предприятие или предприниматель может получить для учреждения, становления и развития бизнеса. Служба предназначена в особенности для предприятий малого и среднего бизнеса. Собранную информацию можно легко использовать, она содержит самые свежие и всеохватывающие данные.

www.yrityysuomi.fi



«Finnvera» – специальное акционерное общество, принадлежащее финскому государству. Оно предоставляет своим клиентам, в частности, кредиты, гарантии и инвестиции. «Finnvera» финансирует и предпринимательскую деятельность, основывающуюся на хорошей бизнес-идее, и имеющую благоприятные предпосылки для рентабельного бизнеса.

www.finnvera.fi



«Finpro» – глобальная сеть специалистов, созданная финскими предприятиями; ее национальной функцией является содействие развитию и конкурентоспособности финских предприятий путем интернационализации.

www.finpro.fi



Сетевая служба для бизнес-планов:

www.liiketoimintasuunnitelma.com

its.yrityysuomi.fi

Налоговое управление предоставляет новым предприятиям и предпринимателям информацию о налогообложении и других обязательствах предприятия. Для каждой формы предприятия собраны основные данные не только о налогообложении, но и об учреждении, записи в разные реестры, бухгалтерском учете, а также по вопросам, связанным с пенсией, защитой от безработицы и страхованием.

www.vero.fi



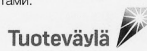
«Tekes» – Агентство по развитию технологий и инноваций финансирует и активизирует проекты исследования и развития и инновационную деятельность предприятий, университетов, вузов и научно-исследовательских институтов. Обладающие хорошим потенциалом идеи получают возможность реализации путем финансирования и предоставления услуг специалистов.

www.tekes.fi



«Keksintösäätiö» (Фонд изобретений) ищет и оценивает изобретения и инновационные идеи частных лиц и начинающих предприятий и помогает в их коммерциализации. Действующая по всей Финляндии услуга «Tuoteväyläpalvelus» предоставляет единую и систематическую оценку изобретения. Перспективные изобретения, имеющие потенциал развития и выхода на международный рынок, дополняются коммерческой составляющей или становятся проектами лицензирования в результате консультаций с опытным специалистами.

www.keksintosaaatio.fi



Деятельность «ProAgria» состоит из услуг, необходимых для реализации целей Вашего предприятия, улучшения рентабельности и развития конкурентоспособности. Услуги предназначены для всех предприятий сельской местности. Наши услуги помогут Вам при учреждении предприятия и на начальном этапе деятельности, в развитии и обеспечении роста предприятия, в управлении предприятием в условиях перемен, при смене предпринимателя.

www.proagria.fi



Рис. 10. Информационная брошюра о возможностях Финляндии для предпринимателей

14. Conjoint analysis is an advanced market research technique that gets under the skin of how people make decisions. Электронный ресурс — режим доступа: http://www.dobney.com/Conjoint/Conjoint_analysis.htm
15. How often have you used brainstorming to solve a problem? Электронный ресурс — режим доступа: <https://www.mindtools.com/brainstm.html>
16. Mind Tools, “Six Thinking Hats — Looking at a Decision from all Points of View”. Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.nacada.ksu.edu/Resources/Clearinghouse/View-Articles/Critical-thinking-resource-links.aspx>
17. QuickMBA, «Conjoint Analysis». Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.quickmba.com/marketing/research/conjoint/>

ТЕМА 3. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Функциональные области бизнес-модели организации.
2. Механизм выбора бизнес-модели компании.
3. Формализация бизнес-модели.
4. Полная модель фирмы рыночного типа.

Задание 1. Кейс «формирование ценностного предложения «Сделай себя уникальным»

Детально продумайте и постройте ценностное предложение вашего товара/компании, следуя нижеперечисленным рекомендациям.

Ценностное предложение — это обещание принести ценность потребителю; основная причина купить именно у вас, а не у ваших конкурентов. Ценностное предложение объясняет, как ваш продукт решает проблему потребителя, какую выгоду получит покупатель, почему покупатели должны покупать у вас, а не у ваших конкурентов. Не стоит путать ценностное предложение со слоганом или позиционированием компании.

Сильное ценностное предложение помогает повысить конверсию и продажи.

Формула ценностного предложения:

- Заголовок. Описывает выгоду, которую вы предлагаете покупателю в одном коротком предложении.
- Подзаголовок. Подробное объяснение того, что вы предлагаете, кому и почему.
- 3 пункта в форме буллетов (по желанию). Перечислите все выгоды и/или характеристики.
- Элемент визуализации. Покажите видео или картинку для укрепления вашего сообщения.

Процесс создания ценностного предложения:

1. Определить выгоды потребителя. Сделайте список всех выгод, которые может предоставить ваш продукт потребителю.
2. Соединить выгоды и ценность вашего продукта. Определите, какую ценность ваш продукт приносит потребителю.
3. Дифференцировать и позиционировать себя. Обозначьте, кто ваша целевая аудитория, что вы ей предлагаете и чем отличаетесь от конкурентов.

Как выглядит хорошее ценностное предложение?

- Просто и ясно — его легко воспринимать
- Сообщает, что в итоге получит потребитель
- Объясняет, чем отличается компания и чем она лучше
- Можно прочитать и воспринять информацию за 5 секунд
- Написано на языке потребителя
- Не содержит навязчивой рекламы, преувеличения и специфической бизнес-лексики

Если ваше предложение не особо отличается от конкурентов, то вы можете добавить небольшие усилители (бустеры) вашего ценностного предложения. Например, бесплатная доставка, быстрая доставка, доставка на следующий день, бесплатный бонус при покупке, бесплатная установка/настройка, гарантия, цена со скидкой, персонализация (адаптация под покупателя) и т.д. Подумайте, какие небольшие характеристики к вашему ценностному предложению вы можете добавить, которые не стоили бы много, но были бы привлекательны для некоторых потребителей.





Рис. 11. Канва ценностного предложения Питера Томпсона

Также можно использовать канву ценностного предложения, предложенную Питером Томпсоном¹.

Данный шаблон побуждает основателей бизнеса исследовать клиента как живого человека. Схема содержит вопросы, ставящие бизнесмена на место покупателя, помогающие проникнуть в мысли и чувства клиента. Каждый сегмент улучшенного шаблона содержит вопросы, на которые нужно ответить.

Задание 2. Кейс Amazon. Экспансия на международные рынки

Повторите материал кейса из темы 1 (задание 1) и ответьте на следующие вопросы:

1. В чем особенность существующей бизнес-модели компании?
2. Определите ключевые преимущества данной модели.
3. На ваш взгляд, каким может быть развитие данной бизнес-модели?
4. Рассмотрите бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманн, проанализируйте отдельные блоки по данной компании.

¹ Источник: <https://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>

Схема бизнес-модели М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманн*Таблица 4*

	Элементы	Блоки
1	Ключевые ресурсы	
2	Ключевые процессы	
3	Предложенная потребителям ценность	
4	Формула получения прибыли	

Задание 2. Кейс Венчурный проект: интернет-портал объявлений Avito.ru

Avito — интернет-сайт для размещения платных и бесплатных объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний. Товары могут быть как новыми, так и бывшими в употреблении. Также на Avito размещаются объявления по поиску работы и о существующих вакансиях на рынке труда. Всего на сайте по состоянию на конец 2015 года насчитывалось более 31 млн активных объявлений. По данным TNS, ежемесячная аудитория интернет-портала превышает 25 млн уникальных посетителей; кроме того, более 9 млн пользователей заходят на Avito с мобильных устройств. Основную часть доходов компании приносит реклама на сайте. Аналитики Goldman Sachs назвали Avito самым быстрорастущим сервисом по размещению объявлений в мире. По итогам 2014 г. выручка компании составила 76,5 млн долл. (+76% по отношению к аналогичному показателю 2013 г.), в 2015 г. — 83,7 млн долл. (+55%), а к 2018 году, по мнению аналитиков, показатель достигнет 300 млрд долл.¹

Сайт Avito.ru содержит 10 категорий объявлений: Авто, Недвижимость, Работа, Услуги, Личные вещи, Для дома и дачи, Бытовая электроника, Хобби и отдых, Животные, Для бизнеса. Кроме того, сайт имеет несколько сервисов для бизнеса:

- Магазины — данный сервис позволяет открыть на Avito собственный «магазин». Функционал сервиса рассчитан на компании и частных предпринимателей.
- Промо — сервис позволяет создать рекламу, направленную на конкретную аудиторию сайта.

¹ <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/03/15/633622-avito-viruchku>

- Контекст — сервис для привлечения покупателей с Avito на страницы интернет-магазинов с помощью контекстной рекламы.
- CheckOut — логистический сервис, агрегирующий услуги различных служб доставки.
- ActiAgent — инструмент для работы агентов и брокеров. Позволяет управлять своей базой, размещать и отслеживать объявления на площадках, вести клиентов.

Головной офис компании ООО «КЕХ eКоммерц», владельца сайта Avito, расположен в Москве. Численность персонала по состоянию на 2015 год составляла 770 человек.

Руководство компании:

- Филип Энгельберт — управляющий директор (CEO) группы и сооснователь компании;
- Йонас Нордландер — генеральный директор и сооснователь компании;
- Кристоффер Норман — операционный директор;
- Владимир Правдивый — исполнительный директор.

Сайт Avito был создан 15 октября 2007 года. Основателями компании являются Йонас Нордландер и Филип Энгельберт. Идея создать собственный бизнес появилась у Йонаса еще в 1998 году. Спустя год он вместе с друзьями открыл интернет-аукцион Tradera.com, который в 2006 году был продан компании Ebay за 48 млн долл. В 2007 году Йонас по приглашению Юрия Мильнера, совладельца компании *Digital Sky Technologies*, посетил Россию и увидел в ней перспективный рынок с большим потенциалом развития, даже несмотря на небольшие показатели проникновения интернета в стране на тот момент (в пределах 20–25%). Вернувшись в Швецию, Йонас начал встречаться с инвесторами и продвигать идею создания сайта объявлений. Одним из заинтересовавшихся идеей инвесторов стал Филип Энгельберт, на тот момент работавший в компании, купившей справочники Yellow Pages. Йонас и Филип объединили усилия и вместе создали Avito.

Запущенный в 2007 году сайт Avito.ru специализировался на товарах повседневного спроса. Также помимо публикации объявлений на сайте того времени присутствовала возможность размещения аукционов. Уже в 2009-м от этой функции было решено полностью отказаться — вместо этого все внимание руководства компании сфокусировалось на работе с объявлениями. В том же году на Avito появляется сервис «Магазины», позволяющий размещать на сайте витрины для товаров.

В 2010-м ежемесячная аудитория сайта расширилась до 10 млн уникальных посетителей. Компания получила инвестиции в размере 26 млн долл. от шведского концерна Investment AB Kinnevik и фонда Northzone Ventures. По оценкам экспертов, большая часть этих

инвестиций — около 21,5 млн долл. — была внесена Investment AB Kinnevik, 10,8 млн долл. из этой суммы были ранее выданы компании в виде кредита¹. В 2011-м были запущены мобильная версия сайта и мобильное приложение. Сервис «Магазины» расширился, появилась возможность создания частных магазинов. Компания реализовывала аналогичные проекты и в других странах постсоветского пространства: так, на украинском рынке был запущен проект torg.ua, позднее объединенный с OLX.ua.

В 2012 году еженедельное количество посещаемых страниц превысило 700 млн, а еженедельное число пользователей выросло до 10 млн. Портал вошел в топ-5 самых посещаемых ресурсов русского сегмента интернета после «В контакте», «Одноклассников», Mail.ru и Яндекса. На сайте были запущены разделы «Avito Авто» и «Avito Недвижимость». В том же году благодаря уверенному и быстрому росту компании удалось привлечь дополнительные 75 млн долл. инвестиций от Accel Partners и Baring Vostok Private Equity Fund. По словам представителей компании, средства были направлены на дальнейшее развитие бизнеса во всех регионах России и привлечение к работе в компании экспертов мирового уровня².

В 2013 году произошло слияние Avito и ресурсов OLX.ru и Slando.ru, принадлежащих южноафриканскому холдингу Naspers, под одним брендом — Avito³. Взамен Naspers получил 18,6 % компании. Холдинг инвестировал в Avito 50 млн долл. В том же году состоялся запуск совместного проекта Avito и компании Korbitex, входящей в группу Naspers, — сайта объявлений о недвижимости Domofond.ru. Решение о развитии нового портала было связано с намерением создать специализированный сайт объявлений федерального масштаба.

Avito вошла в топ-5 российских работодателей по итогам исследования Best Employers Study.⁴ Компания также заняла 10-е место в рейтинге крупнейших интернет-компаний в России по версии Forbes. 3 июля 2015 года состоялся запуск сервиса контекстной рекламы «Avito Контекст».

С весны 2015-го на сайте началось введение платы за размещение объявлений в определенных категориях в ряде городов, сначала тестовое, а позже — более широкое. Целью нововведения было заявлено улучшение качества публикуемых объявлений и борьба с недобросовестными сообщениями на сайте. При этом для обычных пользователей в популярных категориях (недвижимость, автомобили, электроника, животные)

¹ http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2010/11/16/russkaya_reklama_dlya_shvedov

² http://www.allventure.ru/events/2631/#replies_page1

³ https://www.avito.ru/files/file/press%20releases/12.03.2013_AVITO_objavlyayet_o_sliyanii_so_Slando_i_OLX.pdf

⁴ <http://www.inplacers.ru/avito>

остается возможность бесплатного размещения ограниченного количества объявлений, например одного или до 10 в месяц в зависимости от раздела. В отдельных категориях доступны только платные объявления. Также имеются ограничения на количество бесплатных объявлений или на сроки их размещения.

23 октября 2015 года медиахолдинг Naspers подписал соглашение о приобретении контрольного пакета акций компании Avito, увеличив свою долю с 17,8 до 67,9% посредством полного выкупа долей у фондов Kinnevik (владел 31,2%), Accel Partners (4,3%), Northzone (5,7%) и приобретения акций у Baring Vostok и основателей.

Naspers — южноафриканская медиагруппа, штаб-квартира которой расположена в Кейптауне. Основана в 1915 году под названием De Nasionale Pers. Является крупнейшей по капитализации (около 70 млрд долл.) компанией ЮАР. Специализируется на медиаактивах и интернет-сервисах.

Новое распределение долей в бизнесе: Naspers — 67,9%, шведская Vostok Nafta (Vostok New Ventures) — 13,3% (не участвовала в сделке), Baring Vostok — 4,2%, основатели, менеджмент и другие акционеры — 14,6%. По итогам сделки Naspers получил четыре места из семи в совете директоров Avito, остальные будут заняты представителями фондов Baring Vostok и Vostok New Ventures и Йонасом Нордландером.

Сумма сделки составила 1,2 млрд долл. Таким образом, вся Avito была оценена в 2,38 млрд долл. С учетом долга компания оценена в 2,7 млрд долл.¹ По данным из открытых источников, продажа 31% Avito принесла Kinnevik прибыль 734 млн долл., в 16 раз выше проинвестированной в проект суммы. В сообщениях Vostok New Ventures отмечается, что сделка увеличит оценку доли фонда в Avito приблизительно на 37%, что позитивно отразится на общей стоимости активов.

Сделка по покупке Naspers столь крупного пакета акций Avito не только стала настоящей сенсацией на стагнирующем российском рынке венчурных инвестиций, но и, по сути, сделала его: согласно отчету PwC, суммарная стоимость выходов в 2015 году увеличилась более чем в два раза и составила 1573,5 млн долл. США по сравнению с 731,5 млн долл. США в 2014 году. При этом около 76% общей суммы пришлось на выходы Accel Partners, Kinnevik и Northzone из Avito. Если исключить эту сделку из расчетов, то стоимость выходов в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократилась почти вдвое².

¹ http://www.rbc.ru/technology_and_media/23/10/2015/5629def89a7947f424541e48

² <http://www.pwc.ru/ru/technology/assets/e-money-tree-rus-2016.pdf>

В качестве основных причин для совершения южноафриканской компанией этой сделки можно выделить следующие¹:

1. Прибыльность бизнеса и лидерство Avito на рынке

Avito — крупнейший игрок на рынке онлайн-объявлений о продаже товаров и услуг в России. Больше половины трафика идет с мобильных устройств, утверждают в пресс-релизе Naspers. В мировом рейтинге Alexa по посещаемости у Avito.ru — 197-е место.

На Avito можно продать автомобиль, недвижимость, любые бытовые товары, а также искать работу и размещать объявления об услугах — компания зарабатывает на размещении платных объявлений и обычной рекламе. В 2014 году выручка компании составила 76,5 млн долл. (рост год к году — 76%), EBITDA — 38,7 млн долл. Если предположить, что сделка обсуждалась больше года, бизнес Avito оценили с мультипликатором 70-х к показателю EBITDA по итогам 2014 года².

В оценке компании заложена премия Naspers за приобретение контрольного пакета и за то, что покупается, по сути, монополист — у сервиса «Из рук в руки», который можно считать второй по посещаемости доской объявлений, только 5,2 млн уникальных посетителей в месяц (по статистике TNS).

Боб Ван Дейк, гендиректор Naspers, несколько раз подчеркивал, что компания предпочитает проекты с проверенной бизнес-моделью, которые могут стабильно приносить деньги, если ими хорошо управлять. Менеджмент Naspers также не раз подчеркивал: рост проникновения интернета в России и рост электронной коммерции — главное, что привлекает Naspers в Avito.

2. Влияние изменений в экономике, обусловленных кризисными явлениями

В непростые времена люди начинают экономить, и это подстегивает спрос на подержанные товары: например, зафиксирован рост продаж подержанных машин. Российские игроки венчурного рынка полагают, что данные явления подстегнули Naspers перейти к конкретным шагам.

3. Фактор BRICS

Naspers, возможно, меньше боится сложностей на российском рынке, чем европейские инвесторы. «Это южноафриканская компания, у них все-таки лучше отношение к риску, чем у обычных западных инвесторов. Я думаю, что это как раз та причина, по которой покинули проект шведы — предположил в одном из интервью Герман

¹ <https://republic.ru/posts/58515>

² НЕТ ТЕКСТА В РУКОПИСИ

Каплун, управляющий партнер TMT Investments. — Naspers в России давно, она из страны, с которой мы не конфликтует, и это ее сильное преимущество».

4. Перспектива IPO

В портфеле Naspers есть и другие онлайн-площадки объявлений. Самая крупная из них — OLX, она доступна более чем в сотне стран, и все ее сайты суммарно получают около 240 млн уникальных посетителей в месяц. В другой такой же сервис, Dubizzle.com, работающий в 11 странах (в основном в Африке и на Ближнем Востоке), Naspers инвестировала в 2013 году, получив 25% компании, а год спустя расширила пакет в проекте до контрольного. Наконец, в сентябре 2015 года Naspers инвестировала 100 млн долл. в мобильное приложение для объявлений о продаже вещей LetGo, которое было запущено одним из сооснователей OLX и к моменту сделки получило больше 2 млн загрузок. С LetGo Naspers нацелилась на американский рынок, заявили представители компании в интервью TechCrunch.

Есть предположение, что расширение участия в Avito за столь внушительную сумму для Naspers — попытка получить еще один хороший актив, объединить все площадки объявлений и вывести эту группу через несколько лет на биржу.

5. Фактор Mail.ru

У Naspers есть доля в крупнейшем интернет-холдинге России, Mail.ru Group. Эта компания также хотела занять место на рынке онлайн-объявлений, но ее собственный проект, Molotok.ru, летом 2015 года прекратил работу. Известно также, что Mail.ru приценивалась к Avito, но до сделки дело так и не дошло. Нельзя исключать в дальнейшем реализацию некоторых новых проектов с участием Mail.ru, Avito и Naspers. В любом случае следует отметить, что основателям проекта — Йонасу Нордландеру и Филипу Энгельберту — удалось правильно определить тренд и найти крайне перспективную нишу на развивающемся и растущем рынке.

Резюмируя данную сделку, следует отметить, что покупка Naspers контрольного пакета акций Avito.ru, по сути, является одновременно долгосрочной инвестицией с учетом возможностей по развитию бизнеса (для Naspers) и успешным выходом (для венчурных фондов Kinnevik (цена продажи своей доли — 846 млн долл., прибыль — около 800 млн долл.) и Northzone Ventures (цена продажи своей доли — 155 млн долл., прибыль — около 130 млн долл. — 150 млн долл.)¹.

¹ <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/10/25/614249-avito-odni-ruki>

Ожидается, что в период рецессии на мировых рынках и спада российской экономики стратегической целью Naspers может стать увеличение и закрепление рыночной доли в расчете на последующий экономический рост.

Вопросы к кейсу

1. В чем особенность существующей бизнес-модели компании Avito?
2. Определите ключевые преимущества данной модели.
3. На ваш взгляд, каким может быть развитие данной бизнес-модели?
4. Используя канву ценностного предложения, предложенную Питером Томпсоном, сформулируйте ценностное предложение для потребителя компании Avito.
5. Проанализируйте по блокам бизнес-модели М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманн, ключевые ресурсы, ключевые процессы, процессы монетизации и специфику генерирования прибыли компании Avito.

Литература

1. Остервальдер А., Пенье И. Построение бизнес-моделей. — М.: Альпина Паблишер, 2013 — 288 с.
2. Основы предпринимательства: учебное пособие. Под общ. ред. проф. Н.П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. Тема 3—4. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment>
3. Основы предпринимательства: учебно-методическое пособие к семинарским занятиям. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 168 с. ISBN 978-5-906783-31-8 стр. 16-22. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32659&p=attachment>
4. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models, R. Casadesus-Massanell, R. Zhu, Feng, Strategic Managent, April 2013, Vol. 34, Issue 4, pp. 464–482.
5. Business model and Performance of Firms, J.Sahut, L. Hikkerova, M., Khalfallah, International Business Research, February 2013, Vol. 6, Issue 2, pp. 64–76.
6. Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model, M.De Reuver, H.Bouwman, T.,

Haaker, *International Journal of Innovation Management*, Feb 2013, Vol. 17, Issue 1.

7. How to design a winning business model, J.E.Ricart, *Harvard Business Review*, Jenuary-February, 2011, pp.100–107.
8. New business models in emerging markets, M.J.Eyring, M.W.Johnson, H.Nair, *Harvard Business Review*, Jenuary-February, 2011, pp. 89–95.
9. Reinventing Your Business Model, M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann, *Harvard Business Review*, December 2008, pp. 50–59.
10. The CEO's role in business model reinvention, V.Govindarajan, C. Trimble, *Harvard Business Review*, Jenuary-February, 2011, pp. 109–114.
11. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, H. Chesbroug, R.S. Rosenbloom, ICC Association, 2002.

ТЕМА 4. МАРКЕТИНГ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Роль маркетинга в управлении предприятием.
2. Элементы ценности товара для потребителя.
3. Выявление проблем потребителя и анализ существующих на рынке решений.
4. Факторы конкуренции при выводе и продвижении продукта на рынок.
5. Оптимальная комбинация маркетинг-микс.

Задание 1. Кейс «Латеральный маркетинг»

В конце XX века двое известных маркетологов Котлер Филип и Фернандо Триас Де Бес были вдохновлены известной на тот момент идеей психолога Эдварда де Боно, которая называлась «латеральное мышление». Латеральное мышление (lateral thinking) — это метод нестандартного подхода и решения задач. В результате этого появилась концепция, которая получила название «латеральный маркетинг».

Латеральный маркетинг — это методика, которая используется для получения инновационных товаров и услуг на базе существующих, путем трансформации последних и создания новых рынков.

В соответствии с этой методикой создавать новые продукты можно, не обладая особой креативностью. Взамен творческим способностям ученые предложили использовать специальный алгоритм, состоящий из трех шагов.

Алгоритм в самых общих чертах таков.

Этап 1. Выбор фокуса. Фокусом должен продукт или услуга, их определенные свойства, сегмент рынка или любая иная составляющая вашей бизнес-модели или коммерческой стратегии. Важно, чтобы вы фокусировались на чем-то одном и очень важном, на чем не фокусируются ваши конкуренты или делают это плохо.

Этап 2. Латеральное смещение. На этом этапе вам нужно совершить достаточно необычную вещь — это изменить привычное положение дел для того, на чем вы сфокусировались. В качестве примера Котлер Филип и Фернандо Триас Де Бес приводят латеральное смещение над традицией посылать на День святого Валентина своим возлюбленным букет роз. И вот какие латеральные маркетинговые идеи предлагают Котлер Филип и Фернандо Триас Де Бес:

- Замена: посылать лимоны, а не розы.
- Переворот: посылать букет во все остальные дни года, но не на День святого Валентина.
- Комбинирование: посылать розы и еще чего-нибудь в придачу.
- Гиперболизация: послать сто роз или одну-единственную (преувеличение и преуменьшение).
- Устранение: не посылать розы вообще.
- Изменение порядка: посылает розы возлюбленный, а не влюбленный.

Все эти 6 видов трансформаций можно применить ко всему, что угодно, и в результате вы будете получать достаточно странные и нелогичные утверждения, но это на первый взгляд. Ведь именно они и вдохновят вас искать логику там, где она была нарушена.

Этап 3. Создание новой связи. На предыдущем этапе вы специально нарушили логику, чтобы создать мыслительный стимул, подстегивающий наши креативные способности. Теперь посмотрите на каждое утверждение и попытайтесь придумать, в каком случае оно является логичным и коммерчески интересным.

К примеру, для второго пункта (Переворот: посылать букет во все остальные дни года, но не на День святого Валентина) можно придумать бизнес-идею, когда мужчине предлагается оказывать внимание своей второй половинке не только в День святого Валентина, а в течение всего следующего года. Для этого он может купить абонемент в цветочном магазине. Покупатель получит скидку на год вперед, а вы — постоянного клиента, которые с такой скидкой не пойдут в другой магазин. Если правильно оформить эту идею, то можно найти под нее платежеспособный сегмент. Это позволит сыграть на том, что в канун Дня святого Валентина мужчины настроены особенно романтично.

Таким образом, можно из каждого созданного вами на втором этапе нелогичного утверждения создать потенциальную коммерческую идею, которая будет существенно отличаться от традиционного варианта.

Кроме того, создатели концепции латерального маркетинга приводят такой пример.

В начале 1970-х годов итальянская фирма Ferrero решила выпустить на рынок новый шоколадный продукт для детей. Мнений

относительно создания самого продукта было много: предлагали добавить больше сахара, создать неординарно яркую обертку, производить шоколад в форме любимых мультипликационных героев. Однако предпринимателям Ferrero пришла в голову гениально простая мысль: «А почему нашу продукцию должны только есть? Любимое занятие детей — играть! И если мы делаем продукт для детей, то они должны получить не только вкусную шоколадку, но и игрушку!» Такая на первый взгляд нелогичная комбинация была реализована в 1972 году в известном на весь мир продукте под названием «Киндер Сюрприз».

Конечно, компания могла пойти стандартным путем. Обычно, для того чтобы создать новый продукт, старому продукту добавляют какой-нибудь новый компонент, например клубнику в шоколаде. Но, по сути, шоколадка остается все той же шоколадкой. И такой товар продолжает лежать на полках супермаркетов среди десятков других похожих брендов. Даже если бы Ferrero смогла сварить очень вкусный шоколад и максимально гармонично объединить сахар, какао, изюм, печенье и т.д., то даже при самых благоприятных обстоятельствах компания смогла бы получить не более 3–4% рынка. Но стоило посмотреть на процесс со стороны, как сразу родилась новая идея — развлекать детей.

Нельзя четко определить, чем является «Киндер Сюрприз» — сладостями или игрушкой. Это абсолютно новый продукт, и не стоит его сравнивать. В результате компания имеет практически 100% рынка новой категории. По данным A.C.Nielsen's Billion Dollar Brands, «Киндер Сюрприз» — одна из самых популярных в мире шоколадных марок, ежегодные продажи которой превышают миллиард долларов.

А теперь выберите продукт или сегмент рынка, на котором вы хотите сфокусироваться, и пройдите все 3 этапа латерального маркетинга. Найдите минимум 3 идеи, которые вы могли бы коммерчески реализовать.

Задание 2. Кейс «Рекламная кампания в интернете»

В настоящее время в условиях все возрастающего разнообразия продуктов перед компаниями стоит непростая задача: информирование покупателя. Эта задача заключается не только в том, чтобы продукт или компания смогли тем или иным способом выделиться среди конкурентов, но также и в увеличении объема располагаемой покупателем информации. В силу нехватки времени покупатель обычно хочет получить уже обработанную информацию от референтных групп (кому они доверяют) или из проверенных источников, информацию которым в таком случае должна донести компания.

Исследования показали¹, что различные варианты продвижения оказывают разное краткосрочное и долгосрочное влияние на конкурентоспособность товара. Причем это влияние зависит от ряда параметров, связанных с содержательностью кампаний, непосредственными характеристиками канала и подготовленностью персонала и сообщения. Именно учёт всех параметров и позволяет добиться эффективного продвижения продуктов компании, так и компании в целом:

- Характеристики наполнения кампании:
 - 1) уровень убедительности (20% влияния);
 - 2) уровень вовлечения/увлечения покупателей (40%);
 - 3) связанность рекламной кампании с брендом (10%);
 - 4) донесения основного рекламного сообщения (30%).
- Характеристики канала и кампании:
 - 1) длительность рекламной кампании (15%);
 - 2) объем потраченных денежных средств (65%);
 - 3) релевантность аудитории (20%).
- Подготовленность персонала и сообщения:
 - 1) проработанность общей концепции (30%);
 - 2) тренинги для персонала компании и кампании (60%);
 - 3) соответствие задачам (10%).

Для создания эффективной рекламной кампании необходимо пройти следующие этапы²:

- Выбор целей и постановка задач.
- Определение целевой аудитории.
- Разработка рекламного сообщения.
- Выбор каналов распространения рекламного сообщения.
- Выделение рекламного бюджета.
- Оценка эффективности рекламной кампании.

В отличие от телевидения или радио, которые являются относительно «пассивными» медиа, интернет подразумевает не только активное участие пользователя, но и позволяет эффективнее таргетировать рекламные сообщения. Это требует от компаний качественного выделения целевых аудиторий, рекламных площадок и сообщений, а также активной работы с покупателями.

¹ Составлено на основе *Важенина И.* Имидж и репутация как основа продвижения в конкурентной среде // *Маркетинг в России и за рубежом.* №6, 2006. *Гаврилов Д.* Оценка эффективности банковской рекламы // *Маркетинг в России и за рубежом,* № 4 2006. Собственное исследование автора

² Шадрина, Л. Ю. Теоретические подходы к определению рекламной кампании (технологический подход) / Л. Ю. Шадрина, М. Ю. Матвеев // *Universum: общественные науки.* — 2014. — Т. 10, № 9.

Рассмотрим несколько поставленных задач и предложим решения в рамках соответствующих рекламных кампаний.

Кампания 1. Реклама шоу «Снежный Король» — ледового шоу-сказки в котором принимают участие как российские, так и мировые звезды фигурного катания. Целевой аудиторией являются люди, подбирающие варианты отдыха на новогодние каникулы, интересующиеся концертами и проживающими / приезжающими во время проведения шоу в Санкт-Петербурге. Соответственно основной задачей являлось привлечение целевой аудитории на landing page (целевую web-страницу) с целью последующего заказа билетов, информирование целевой аудитории о шоу и привлечение в офлайн-точки продаж.



Рис. 12. Реклама шоу «Снежный Король»

Кампания 2. WestQuest. Летом 2017 года компания WestQuest планирует воплотить в жизнь еще более экстремальные квесты, требующие хорошей спортивной формы, высокого уровня выносливости, чем встречаются сейчас. Ее квест создан по мотивам таких проектов, как «Жесткие игры», «Большие гонки», и рассчитан на молодых людей, ведущих активный образ жизни и проживающих в Москве и Московской области. В связи с растущей популярностью квестов и числа компаний, их предоставляющих, среди задач рекламной кампании выделяются: информирование аудитории о новом виде «неумственных» квестов, создание ассоциаций этого типа квестов с компанией и получение максимального количества предзаказов.

Кампания 3. Альфа Пицца. В конце 2016 года компания «Альфа Пицца», которая поставляет мобильные итальянские печи на дровах, открыла франшизу в России. Рекламную кампанию планируется ориентировать на 2 группы населения: любителей поесть дома, которые хотели бы наслаждаться настоящей, приготовленной в дровяной печи пищей, и индивидуальных предпринимателей, которые могли бы использовать

мобильные печи, которые легко помещаются в пикап, для продажи пицц на массовых мероприятиях под открытым небом. Соответственно основной задачей является привлечение целевой аудитории на landing page с целью покупки печи, информирование о возможности ведения фуд-трак бизнеса.

Задание. А теперь предлагаем вам выполнить следующие задачи для вашей рекламной кампании:

1. Выделить наиболее привлекательные сегменты целевой аудитории, подготовить рекламные сообщения.
2. Найти и проанализировать с точки зрения поставленных задач возможные каналы продвижения.
3. Выбрать несколько наиболее эффективных каналов и спрогнозировать результаты их использования.
4. Оцените свою рекламную кампанию на основе характеристик, описанных выше.

Задание 2. Кейс «Претензия на прибыль»¹

Внутри конвенционального канала сбыта мужских костюмов установлены специальным соглашением следующие фиксированные претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения в зависимости от цены, по которой они продают свой товар:

- Производитель — 25%.
- Оптовый продавец — 20%.
- Розничный продавец — 15%.

Рынок характеризуется как «Рынок покупателя». Продажная розничная цена на мужской костюм данной марки зафиксировалась на уровне 200 ден. ед. за штуку.

Издержки обращения составляют следующие доли в цене продажи каждого участника товародвижения:

- Оптовый продавец — 5%.
- Розничный продавец — 10%.

Вопросы к кейсу

1. Каковы размеры (в абсолютном выражении) прибыли, на которые может рассчитывать каждый участник товародвижения при условии соблюдения соглашения? В каких пределах должна находиться себестоимость изготовления каждого мужского костюма?

¹ Кафедра экономики инноваций выражает благодарность аспиранту А.П. Шуваеву за помощь в подготовке кейса.

2. Насколько правомерным было бы выравнивание претензий на прибыль всех участников товародвижения и почему это не происходит на развитых рынках?

Литература

1. Аакер, Д. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд. — СПб.: Питер, 2012.
2. Буянов Е. Электронная коммерция как способ монетизации интернет-проектов. Стоит ли открывать свой интернет-магазин? — М.: Интернет-маркетинг, № 3. 2014.
3. Буянов Е.В., Савченко И.В. Возможности интернета для инновационных предприятий. — М.: Инновационное развитие экономики России, серия Региональное разнообразие. — М.: РГ-Пресс, т.1, 2013. — С. 272–279.
4. Гераськин Д.В. Конкурентоспособность хай-тек продуктов: анализ факторов привлекательности. Общество: политика, экономика, право, № 5, 2016. с. 93–96.
5. Гераськин Д.В. Современные неценовые стратегии усиления конкурентоспособности хай-тек продуктов при выведении на рынок в России. Экономика и менеджмент систем управления. Том 20, № 2, 2016, с. 17–26.
6. Гераськин Д.В. Стратегия обеспечения конкурентоспособности инновационных товаров для компаний на этапах зарождения и роста. /// В мире научных открытий, № 40, 2013, с. 38.
7. Гераськин Д.В. Эталонные стратегии обеспечения конкурентоспособности высокотехнологичных продуктов в России. Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал, № 2, 2016, с. 54–59.
8. Каден Роберт Дж. Партизанские маркетинговые исследования. — М.: Эксмо, 2013.
9. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент, СПб.: Питер, 2015.
10. Левинсон Дж. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. — М.: Изд. Манн, Иванов, Фербер, 2012.
11. Мур Дж.А. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2013.
12. Основы предпринимательства: учебное пособие. Под общ. ред. проф. Н.П. Иващенко. — М.: Проспект, 2017. С. 110–129.
13. Основы предпринимательства: учебно-методическое пособие к семинарским занятиям. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 168 с. ISBN 978-5-906783-31-8 стр. 22–

27. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32659&p=attachment>
14. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
15. Савченко И.В., Буянов Е.В. Развитие интернет-стартапов: проблемы и перспективы. Сборник статей по материалам научной конференции «Ломоносовские чтения», посвященной 260-летию МГУ имени М.В. Ломоносова. — М., Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова. — М., т. 1, 2015. — с. 153–164
16. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. СПб., Питер, 2015.
17. Чан Ким У. Моборн Р. Стратегия голубого океана. — М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2012.

ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Предприниматель и наемный персонал как ключевые факторы становления и развития бизнеса.
2. Человеческий фактор в предпринимательском проекте.
3. Мотивация сотрудников: поиск нестандартных подходов.

Задание 1. Кейс «Компашки»

Компания IT-Print занимается печатанием различных изображений на майках и реализует их через интернет-сеть и розничные магазины. Бизнес на протяжении последних семи лет устойчиво растет. Среди покупателей увеличивается доля корпоративных клиентов, что позволяет снижать издержки производства за счет серийных заказов. В штате компании работают уже 43 человека. Можно сказать, что детские болезни стартапов успешно преодолены. Коллектив работает стабильно, и так называемое человеческое измерение организации у основателя и единственного владельца фирмы — Алексея Полтева не должно было бы вызывать тревоги.

Однако интуитивно Алексей стал ощущать, что атмосфера в коллективе потеряла былую энергетику, пропал азарт, с которым ждали и выполняли новые заказы, чувствовалась усталость от сложившихся производственных отношений. Людей вроде бы устраивала отработанная система материальной и моральной мотивации. Но, как все многократно повторенное и ставшее привычным, не вызывало прилива сил и роста вовлеченности.

Все годы работы компании Алексей лично занимался кадровыми вопросами — от подбора персонала до назначения окладов и премиальных выплат. Работу с людьми считал своей ключевой задачей. И успех своего дела связывал в значительной степени с выбранным

приоритетом. Сумев привлечь и удерживать порядочных, высокопрофессиональных специалистов, что было непростым делом в сложные кризисные времена, он, наконец, позволил себе расслабиться и переключиться на здоровье, спорт и другие занятия, о которых прежде не мог даже мечтать.

Но он прекрасно понимал, что персонал — это ресурс, требующий постоянного пристального внимания. Поэтому идея пригласить в компанию HR-специалиста для оперативного менеджирования HR-процессами все чаще посещала его. Наконец, подвернулся случай. На одной из конференций его заинтересовало выступление молодой женщины Ирины Новиковой, которая с горящими глазами рассказывала о новых формах материальной и нематериальной мотивации сотрудников, которые успешно применялись в компании, где она работала в HR-отделе уже три года.

Алексею показалась интересной идея использования так называемой корпоративной валюты «компашек», которыми сотрудники вознаграждали друг друга за помощь, поддержку, креативные идеи, другие позитивные начинания сверх своих непосредственных обязанностей. В перерыве Алексей познакомился с Ириной и договорился о встрече, рассказав вкратце о своей компании и волновавших его сомнениях. Состоявшаяся через неделю встреча прошла, как говорится, в теплой дружеской обстановке. Ирина понравилась Алексею своей открытостью, оптимизмом, и в то же время трезвостью и вдумчивостью в подходе к рассматриваемым вопросам. Во время встречи Ирина подробно рассказала Алексею о заинтересовавшей его системе «компашек». Кратко идея заключалась в следующем.

«Компашки» — это внутренняя виртуальная валюта, они начисляются за все инициативы, работу, идеи, помощь, за все, что человек делает для компании и других сотрудников помимо своих прямых обязанностей.

«Компашки» можно получать из разных источников. Например, их может начислять отдел персонала за участие в подготовке корпоративных мероприятий, победу в корпоративных конкурсах, активное участие в HR-проектах, помощь в подборе ценных специалистов и пр.

«Компашки» из Банка идей (электронной системы, позволяющей сотрудникам зарегистрировать идею по улучшению бизнеса) начисляются за те идеи сотрудников, которые получили высокую оценку менеджеров, признаны интересными, актуальными для компании.

Еще один канал поступления «компашек» — коллеги по работе. Они также могут награждать друг друга, при этом не обосновывая своего выбора. Их можно начислять даже тем, с кем нет прямого пересечения по работе, но кто в чем-то оказался вам полезен. Это может быть просто человеческая симпатия, но ведь присутствие рядом симпатичного тебе человека также способствует трудовым успехам. Получатель видит, кто

и за что начислил ему «компашки», для остальных же эта информация остается конфиденциальной.

Направления использования накопленной внутренней валюты разнообразны. Перечень возможных презентов с указанием их веса в «компашках» вывешен в сети компании. «Компашки», например, можно обменять на призы с корпоративной символикой: брелоки, майки и т.д. Можно также заказывать ценные предметы, например стать владельцем смартфона или другого гаджета. Сумму от 500 «компашек» можно перевести в доллары по курсу 2/1.

По словам Ирины, нововведение существенно повысило активность сотрудников и в непосредственной работе, и в генерации идей, и в помощи коллегам.

Идея о возможности применения корпоративных «компашек» по мере обдумывания ее Алексеем становилась все более интересной. Он очень аккуратно начал обсуждать ее с ключевыми сотрудниками. Однако однозначно положительной реакции не получил. Зам по производству назвал систему «детским садом», игрой, в которую люди быстро наиграются. Бухгалтер выразила сомнение относительно объективности оценок, сказав, что есть риск того, что «человеческое» может начать преобладать над деловым. Однако были и те сотрудники, особенно молодые, которые с энтузиазмом восприняли идею введения корпоративных «компашек».

Активизация системы мотивации персонала рассматривалась Алексеем вкупе с приглашением HR-менеджера, в роли которого Алексей видел Ирину Новикову. Но решение этого вопроса он оттягивал, боясь вносить в проверенную и стабильно работающую систему стимулирования изменения, да еще в исполнении такого активного, очень эмоционального и нового HR-менеджера.

Что вы посоветуете Алексею?

Задание 2. Кейс «Уволить!»^{1 2}

Внешняя ситуация

Рынок энергетического судового машиностроения за 2 десятилетия после распада СССР сильно видоизменился. Его основные особенности на сегодняшний день следующие:

- 1) период 90-х и начала нулевых характеризовался резким снижением количества заказов со стороны государства. Других заказчиков на этом рынке пока не возникло;

¹ Кейс спроектирован на основе реальной ситуации на современном российском производственном предприятии.

² Кафедра экономики инноваций в лице *М.В. Красностановой* выражает благодарность Роману Сергеевичу Савицкому за помощь в разработке кейса.

- 2) вследствие распада СССР были разорваны многочисленные кооперационные связи между предприятиями отрасли, которые теперь оказались в разных странах. Предприятиям пришлось искать новых партнеров, в некоторых случаях переходить на продукцию более низкого качества;
- 3) упадок в области технического образования привел к дефициту квалифицированных кадров;
- 4) из-за отсутствия заказов и какого бы то ни было иного финансирования предприятия отрасли пришли в упадок.

Это характеризуется следующими признаками:

- недоинвестирование в основные средства. Изношенный парк оборудования и ветхость сооружений и инженерных сетей;
- устаревшие технологии;
- потеря компетенций персонала.

В последние несколько лет рынок В2G начал оживать, появились заказы для судостроительной отрасли. Их недостаточно для стабильной работы всех предприятий отрасли. Идет борьба за заказы как на коммерческом уровне, так и на политическом. Некоторые предприятия — разработчики старых изделий, сохранившие документацию и костяк конструкторской школы, остаются в выигрышном положении.

Внутренняя ситуация на предприятии

Ситуация на предприятии является типичной для отрасли, т.е. ветхие основные фонды, частые поломки оборудования, недостаток компетенций персонала, устаревшие технологии. Предприятие в недавнем времени получило большие государственные заказы. Ситуация перевернулась: теперь возникли сложности с их выполнением. Помимо вышеперечисленных общеотраслевых проблем ситуация усугубляется следующим.

За годы рецессии сильно сократилась численность персонала, а те, кто остался, обладают минимальной результативностью (как в силу квалификации, так и в силу возраста). При этом процессы обработки и передачи информации изменились минимально, т.е. они остались (описанные либо существующие в виде традиций, установившихся практик) теми же, что и во времена СССР. При минимальном количестве заказов эта ситуация всех устраивала, но при появившемся объеме работы факт сократившейся численности и снизившейся результативности персонала не позволяет добиваться результата, действуя в соответствии со старыми бизнес-процессами.

Предприятие занимается выпуском энергетических установок для гражданского и военно-морского флота. Основной цех, в котором происходит механическая обработка и сборка изделий, имеет свое планово-диспетчерское бюро (ПДБ). Функция ПДБ — планирование и подготовка производства, в частности выпуск так называемых маршрутных карт (МК). Маршрутная карта — основной документ, в котором коротко

обозначен весь путь (маршрут) детали от станка к станку. МК создаются на основании другого документа — так называемого технологического процесса (ТП), который выпускает отдельная служба завода, именуемая Отделом главного технолога (ОГТ).

ПДБ цеха получает из ОГТ техпроцесс на каждую деталь, формирует на его основе маршрутную карту и выдает оба документа в производство — а именно производственному мастеру. Мастер передает эти документы рабочему для выполнения операций над деталью, затем — следующему рабочему на другой станок и т.д. согласно МК. Ответственность за сохранность ТП перед ОГТ несет начальник ПДБ. Ответственность за сохранность ТП и МК перед ПДБ несет мастер цеха.



Источник: составлено автором

Рис. 13. Схема ситуации

В последние недели участились случаи пропажи ТП в цехе. ОГТ выдает их в ПДБ, а ПДБ — мастеру, но потом ТП теряются. Мастер говорит, что их теряют рабочие. Однако ОГТ требует ТП с начальника ПДБ. Тот объясняет, что он ни при чем, ТП утерян в цехе. Попытки потребовать ТП у мастера разбиваются о его доводы, что он передал ТП рабочему, тот — следующему, в итоге отследить, кто потерял ТП, не представляется возможным. Тем временем возникает переписка по электронной почте, в которой начальник ОГТ требует у начальника ПДБ возвращения ТП. Тот отказывается от ответственности за потерю ТП, возлагая ответственность на мастера и подкрепляя свою позицию предложением изменить процесс таким образом, чтобы каждый рабочий самостоятельно забирал и возвращал ТП в ОГТ, против чего начальник ОГТ возражает. При этом при переписке ставится в копию главный технолог. В какой-то момент он начинает объяснять начальнику ПДБ, что если взял ТП, то его

надо вернуть. Тот повторно возражает, применяя выражения, не соответствующие нормам делового общения, при этом ставя в копию первого заместителя директора. Такая переписка продолжается в объеме 8–10 сообщений, после чего наблюдающий ее первый заместитель директора пересылает ее заместителю директора по персоналу с резолюцией: «Увольте начальника ПДБ!»

Кейсовое задание. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы

1. Каковы причины, которые привели к данной ситуации?
2. Почему первый заместитель директора решил уволить начальника ПДБ?
3. Какие плюсы и какие минусы вы видите в этом решении?
4. Что можно было сделать, чтобы избежать такого решения?
5. Какие действия вы бы предприняли для того, чтобы уменьшить риск возникновения таких ситуаций в будущем?

Литература

Нормативно-правовые акты РФ

1. Трудовой кодекс РФ. Актуальная редакция ТК РФ от 03.07.2016 с изменениями, вступившими в силу с 01.01.2017. Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12125268/>

Русскоязычные источники

2. Адизес И. Идеальный руководитель — М., 2015.
3. Базаров Т. Ю., Аксенова Е. Л., Еремин Б. Л., Малиновский П. В., Малиновская Н. М. Управление персоналом (второе издание). — М., 2002.
4. Гейдж Д. Партнерское соглашение: как построить совместный бизнес на надежной основе. — М., 2012.
5. Красностанова М.В., Федорова Ф.Ш., Дещеревская Е.В. Современные технологии в управлении персоналом»: учебно-методическое пособие М.: ТЕИС, 2012.
6. Красностанова М.В., Федорова Ф.Ш. HRM-инновации. Кадровик. Ру № 49, 2010.
7. Красностанова М.В. HRM-синтез как условие научно-технического (инновационного) развития экономики. Статья в монографии «Инновационные технологии управления персоналом» Под редакцией А.А. Корсаковой, Яхонтовой Е.С. — М.: МЭСИ, 2012.

8. Материалы сайта HRM-технологии. Режим электронного доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/5DFBE7E9923C6353C3256FA1003EE352/category.html>
9. Материалы сайта. Режим электронного доступа: <http://psylib.ukrweb.net/books/hjelz01/txt15.htm>
10. Материалы сайта. Режим электронного доступа: <http://russia.adizes.com/>
11. Менеджмент XXI века. Под. ред. С.Чоудхари. Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2002. — 448 с.
12. Основы предпринимательства Учебное пособие. Под общ. ред. проф. Н.П. Ивашенко. — М.: Проспект, 2017. С. 179–205.
13. Управление персоналом. Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 242 с.
14. Федорова Ф.Ш., Дещеревская Е.В. Оптимизация подходов к управлению персоналом: резервы роста эффективности HR-менеджмента в бизнесе. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие), 2016, том 7, № 4(28), с. 59–65
15. Федорова Ф.Ш., Дещеревская Е.В. Учет психотипов людей как резерв роста эффективности лидерства в инновационном бизнесе». Современная конкуренция, том 9, № 53(052), 2015. — С. 45–64.
16. Федорова Ф.Ш., Красностанова М.В., Дещеревская Е.В. Современные технологии в управлении персоналом: учебно-методическое пособие. — М.: ТЕИС, 2012.

ТЕМА 6. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ АКТИВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Виды ресурсов в предпринимательской деятельности.
2. Основные и оборотные средства как базовые элементы капитала компании.
3. Роль и место интеллектуальной собственности в предпринимательской деятельности.
4. Защита интеллектуальной собственности для обеспечения конкурентоспособности предприятия.
5. Нематериальные активы как отражение интеллектуальной собственности предпринимательской структуры.

Задание 1. Кейс «Становление и развитие компании WaveTel Wireless с привлечением венчурных инвестиций»¹

В марте 2001 года основатели WaveTel Wireless планировали привлечь финансирование для развития своего бизнеса. Дизайнерские решения, успехи и рынок фиксированной широкополосной беспроводной связи предлагал отличные перспективы развития. Широкополосная сеть в телекоммуникациях — это способ передачи сигнала, который включает довольно широкий диапазон частот, которые могут быть разделены на каналы или частотные пакеты. Чем шире полоса частот, тем больший объем информации может быть пропущен. Широкополосная сеть при обмене данными часто используется в техническом смысле как передача данных, где различные части данных посылаются одновременно по разным частотным каналам для усиления эффективности прохождения сигнала. В сетевом инжиниринге этот

¹ Адаптировано из корпоративных материалов Чарльза Плана. Charles Plan, Advisor of Business Mentorship & Entrepreneurship Program, MaRS, Research & Innovation's Market Readiness Program, Schulich School of Business, York University, Canada. 2007 [14], [3].

термин используется для методов, где два или более сигналов делят центральный канал. Беспроводная широкополосная сеть справедливо считается новой технологией, которая обеспечивает высокоскоростной интернет и доступ к сетевым данным в широком диапазоне без оптоволоконна или других видов проводных коммуникаций.

WaveTel является технологическим лидером в использовании систем широкополосных сетей и предоставляет отличное соотношение по параметру цена/качество по сравнению с аналогичными характеристиками и показателями для проводных сетей.

Компания успешно привлекла более 4 млн долларов инвестиций для дальнейшего развития своего продукта. Компания подсчитала, что ей необходимо привлечь дополнительно 14 млн долларов в течение следующих пяти лет. Поскольку первые инвестиции были получены от «ангельских» инвесторов, компания почувствовала, что ей следует искать другие источники финансирования. Следующий пример описывает ситуацию в WaveTel в 2001 году.

История вопроса

Бизнес-возможности

Рыночные перспективы для фиксированной беспроводной широкополосной сети охватывают весь мир, являются огромными и растущими. В странах с развитой экономикой деловой спрос на коммуникационный сервис возрос многократно. С ростом беспроводных технологий активно развиваются и оптоволоконные сети в городах.

Несмотря на то что волокно получило широкое распространение в городах США и других развитых частях света, оно достигает лишь части зданий, требуя дальнейшего соединения для передачи сигнала. Менее 7% офисных зданий в США оборудованы системами прямого подключения. Проведение волокна стоит от 100 до 300 тыс. долларов США за милю в зависимости от участка. Установка волоконных каналов с оптическими преобразователями увеличивает стоимость затрат. Существует множество задержек в связи с получением разрешительной документации на работы по прокладке, проводке по подземным коммуникациям и другие виды работ. Часто единственной альтернативой для бизнесменов является аренда низкоскоростного медного кабеля T1/E1 (1.5 до 2 Mbps). Альтернативные технологии, такие как DSL и кабельные модемы, предоставляют небольшое число частот и в основном рассчитаны на частных пользователей. Эти альтернативные технологии также интересны для рыночного развития. В то же время удобные технологии доступа подчас недоступны в городских и сельских районах.

Возможности широкополосного беспроводного доступа являются глобальными по своей природе. Эта технология является настоящей находкой для стран с неразвитой инфраструктурой проводной связи за пределами Северной Америки, в основном в Азиатско-Тихоокеанском регионе и в Латинской Америке. Подчас эта технология является единственной экономически оправданной альтернативой.

Нужды потребителей

Несмотря на то что менее 7% офисных зданий в США оборудованы системами прямого подключения, около 76% находятся на расстоянии менее одной мили от точки возможного подсоединения к оптоволокну. Сервисные компании ищут новые способы доведения кабеля к городским сетям. Альтернативные поставщики услуг в основном хотят найти обходные пути. Компании и организации публичного сектора сталкиваются с вопросами высокоскоростных LAN в различных зданиях и сооружениях, часто за пределами городской черты и точек достижения кабеля. Исторически существуют две основные альтернативы высокоскоростного подключения, как для поставщиков услуг, так и для пользователей: аренда лежащих телекоммуникационных линий или установка частных волоконных сетей. Обе они имеют высокую стоимость, значительное время на прокладку и подключение, а также зависимость от работы сетей третьей стороны.

Арендванные каналы связывают здания низкоскоростными кабелями, гораздо менее производительными, чем LAN, которые используются внутри зданий. Низкая проводимость этих арендуемых линий может иметь эффект бутылочного горлышка для входящих и исходящих сигналов и снижать качество сервиса. Заказ арендованных линий от лежащих телекоммуникационных проводов может потребовать до четырех месяцев на подведение и согласование. Стоимость подключения широкополосной беспроводной сети выглядит в таких условиях очень привлекательно и к тому же окупается за два месяца.

Ключевые преимущества широкополосной сети

Фиксированная беспроводная широкополосная сеть предлагает набор важных преимуществ по сравнению с альтернативными технологиями. Сама природа беспроводной широкополосной сети дает возможность предоставлять услуги подключения быстро и эффективно, без потери времени на проведение кабеля. Минимальные неудобства для проживающих людей и окружающих также уменьшают препятствия. Никакая другая существующая технология не обеспечивает столь высокую степень гибкости в развертывании сети.

Затраты по развертыванию сети могут колебаться в широких пределах, находясь в прямой зависимости от количества подписчиков сети. Операторы могут управлять затратами, постепенно наращивая мощности сети, так как новые потребители приходят on-line. Это не похоже на работу с кабелем или оптоволокном, где существенные затраты приходится на стадию выбора, будет или не будет подключаться новый абонент. В отличие от проводных технологий беспроводные широкополосные активы могут легко перемещаться и трансформироваться в другое место, когда перемещается потребитель или каналы подписки. Низкие затраты на инфраструктуру и незначительные требования к недвижимости делают беспроводную широкополосную сеть особенно экономичной.

Второе существенное преимущество по сравнению с оптоволокном заключается в поставке сигнала очень высокого качества. Это также позволяет иметь высокую степень гибкости по отношению к различным частотным требованиям. Не существует никаких жестких ограничений к соотношению входящего и исходящего потока, что также позволяет предоставлять частоты частным пользователям.

Беспроводная широкополосная сеть позволяет операторам полностью обойти локальные петли и избежать препятствий и запрещений в подключениях к локальным проводным каналам. Операторы беспроводной связи смогут избежать дополнительных расходов, связанных с местными телефонными компаниями.

Заявки целевых потребителей

Имея относительную простоту и высокую скорость развертывания, высокоскоростные беспроводные системы являются идеальным решением для эффективного обслуживания следующих категорий заявителей:

- продление соединения за пределами здания до волоконного кольца;
- прокладка волокна сверху на всякий случай, если волоконная сеть рухнет или если придется встретиться с новыми требованиями;
- LAN-to-LAN соединения для частных сетей, размещенных в кампусах, университетах, офисных зданиях, больницах, для соединения с системой внутри здания;
- операторы мобильной беспроводной связи, которые нуждаются в соединении своих подстанций в единую сеть. Рост объемов передаваемой информации и развитие систем третьего поколения (3G) определяют высокий уровень спроса на пропускную способность базовых станций.

Ограничения обычных беспроводных систем

Хотя возможности беспроводной широкополосной сети были известны много лет назад, промышленность сталкивалась со множеством трудностей, кульминацией которых стал коллапс в 2001 году беспроводной индустрии CLEC. Такие компании, как Teligent, Winstar and Advanced Radio Telecom, просто исчезли. Многие компании вышли из бизнеса (Triton, Adaptive Broadband), в то время как другие существенно сократили издержки, чтобы выжить. Согласно докладу Allied Business Intelligence, гибель беспроводной индустрии CLEC произошла частично вследствие слишком быстрого роста, частично по причине быстрого прихода первого поколения беспроводных технологий развертывания. Эти системы имели много недостатков:

- предлагался ограниченный уровень передачи данных и неэффективное использование диапазона;
- требовалась особая линия line-of-sight (LOS), которая не давала возможности добраться почти до 50% зданий потребителей;
- возникали вопросы с надежностью (влияние погоды и растительности);
- было слишком дорого разворачивать, устанавливать и управлять этими системами.

Однако долгосрочный потенциал фиксированной беспроводной широкополосной сети, предлагавший отличные возможности, не был забыт.

Бизнес-стратегия

WaveTel будет использовать собственную технологию следующего поколения с целью получения выдающихся результатов и достижения превосходства по всем параметрам существующих систем. Компания подала заявки на свою базовую технологию, чтобы развивать продукты, которые:

- предоставляют сверхвысокую возможность передачи данных особым способом;
- действуют в рамках non-line-of-sight NLOS, что позволяет достигать 90% зданий потребителей;
- предоставляют потребителям исключительную степень надежности и гибкости в разворачивании;
- являются эффективными с точки зрения разворачивания и простоты установки и конфигурации.

С использованием преимуществ, предоставляемого базовой технологией, компания рассматривает себя в качестве технологического лидера, способного кардинально опередить рынок по соотношению параметра цена/производительность в сравнении с другими предложениями. Ком-

пания будет предоставлять востребованные решения целевым потребителям, сервисным компаниям и предприятиям.

Для выхода на рынок организаций будут использованы компании — системные интеграторы, посредники и распространители. Первоначальный успех в области продаж технологических решений организациям создаст задел для более широкого разворачивания технологии поставщиками услуг. WaveTel установит тесные партнерские отношения с крупными вендорами систем, которые смогут предложить рынку весь спектр услуг.

Технология

Чтобы увеличить пропускную способность беспроводной системы при наличии ограниченного спектра частот, требуется увеличение интенсивности спектра (больше бит информации в секунду в заданной частоте спектра, или bps/Hz). Традиционно это достигалось путем более высокой степени модуляции, но применение этого метода ограничено увеличением чувствительности к шумам в канале. Радиоволны также не распространяются прямо от передающей антенны на принимающую антенну, но отскакивают и рассеиваются случайными объектами окружающей среды или сооружениями. Этот эффект известен как многолучевое распространение (multipath), и он представляет известные трудности для аккуратной передачи сигнала. Традиционный подход к широкополосному беспроводному доступу использует частотный домен и временной домен для передачи данных, обычно через один проводник, высокую степень модуляции и одноэлементную направленную антенну. Но это в корне ограничено стесненностью беспроводных каналов и размерами доступного спектра.

Подход WaveTel использует пространственный домен в дополнение к частотному и временному доменам, в качестве новой парадигмы. Это инновационный и утонченный подход в радиотехнологии, с использованием многоэлементных антенных систем, которые обеспечивают пространственный размах. Компания комбинирует пространственный домен с многопроводниковой модуляцией через ортогональный частотный усилитель (Orthogonal Frequency Division Multiplexing, OFDM) и низкую степень модуляции для достижения революционных результатов.

Специфика технологии компании

Таблица 5

Обычный подход	Подход WaveTel
Один проводник	Много проводников

Высокая степень модуляции	Низкая степень модуляции
Одноэлементная антенна	Многоэлементные передающие и принимающие антенные системы

WaveTel может успешно вести параллельную передачу, объединяя собственнo отлаженные алгоритмы и техники модуляции, используя свою технологию «пространственного домена».

Стратегия интеллектуальной собственности

Успех WaveTel зависит от охраны и защиты своей технологии, форм продукта, а также от стратегии интеллектуальной собственности (ИС), направленной на сохранение и упрочение своей позиции. Общая стратегия ИС компании может быть суммирована в следующих пунктах:

- укрытие базовой технологии сильным патентным портфелем;
- обеспечение безопасности путем получения международных патентов в процессе выхода на международный рынок;
- инициирование защитных публикаций небазисных и второстепенных элементов ИС (изобретений, касающихся улучшений; инноваций, сделанных в процессе разработки базовой технологии);
- энергичная защита других форм ИС, таких как торговые секреты, создание обучающей организации для сбора и обработки различных ноу-хау, инноваций и лучших практик;
- максимизация стоимости ИС за счет возможностей предоставления лицензий для сопутствующих рыночных сегментов.

Статус патента

Ко второй половине 2002 года планируется заполнение патентной заявки на получение ряда патентов (зонтичного патента), действующих на территории США и Канады, на полезную модель. Этот набор патентов будет сформирован для последующего внесения в канадскую патентную заявку, заполнение которой планируется на второй квартал 2002 года, чтобы обеспечить раннюю дату подачи. В дополнение будут поданы заявки на регистрацию нескольких поддерживающих, но автономных патентов, направленных на усиление защиты интеллектуальной собственности компании. Также будет подана заявка на патентование промышленного образца с целью укрепления охраны собственности компании. Компания предполагает формирование патентного портфеля в количестве от 5 до 10 патентов для поддержания охраны базовой технологии и семи продуктов, а также расширять свои возможности по охране интеллектуальной собственности.

Маркетинг и продажи

На сегодняшний день WaveTel провела встречи со старшим менеджментом более чем 20 поставщиков сервисных услуг, системными интеграторами и большими компаниями. Эти встречи подтвердили наличие спроса на продукт компании, удовлетворенность технологией и ее возможностями, качеством продукта и дизайном, а также пакетом предложений. Около дюжины из этих компаний проявили заинтересованность в проведении испытаний продукта, когда это будет возможно. WaveTel планирует продолжить диалог с этими потенциальными партнерами, в том числе для того, чтобы быть уверенной в достаточном уровне предоставляемого сервиса и предложении различных возможностей, встроенных в продукт. Компания также хочет понять, какие из этих фирм лучше подходят для партнерства в проведении опытной эксплуатации.

Сегментация потребителей

Продукты компании могут быть использованы для удовлетворения целой серии потребительских ожиданий:

- доступ — продление волокна для связи неподключенных заданий к волоконному кольцу;
- LAN-to-LAN — соединение внутренних LAN здания и помещениях;
- дублирование — прокладка волокна на случай непредвиденных ситуаций с сетью;
- обратный груз — операторы мобильной связи соединяют свои базовые станции.

Различные конфигурации нацелены на охват широкого круга пользователей в одном районе. Способы применения, указанные выше, могут быть сведены в таблицу.

Сегментация потребителей

Таблица 6

Сегмент	Основные заявки	Целевые потребители
Предприятие/ Кампус	LAN-to-LAN Дублирование	Университеты, школы, правительство, больницы, корпорации
Поставщики услуг	Доступ Дублирование	Поставщики Metro, Ethernet, беспроводные и Data, ISPs, ILECs
Операторы мобильной связи	Обратный груз	Мобильные/PCS операторы

Размеры рынка

Поскольку бизнес-коммуникации становятся важным элементом успешной работы на рынке, предприятия ищут пути решения своих сетевых задач в технологиях LAN, запрашивая у поставщиков скорость передачи информации более 50 Mbps, которую не может обеспечить обычная частная выделенная линия. Робертсон Стивене (Robertson Stephens) оценивает объем рынка частных линий в США в 2001 году в 34 млрд долл., а объем рынка локальных частных линий около 16 млрд долларов. Компания Goldman Sachs уверяет, что объем рынка услуг доступа данных по линиям, расположенным в метро, составляет около 25 млрд долл. и прирастает примерно на 20% в год.

Спрос на объемы каналов, проложенных в метро, будет быстро расти, подстегиваемый ростом интернет-коммерции; увеличением скорости работы программного обеспечения корпораций; увеличением количества услуг, которые требуются для хостинга/хранения/отображения; ростом объемов медийного и видеоконтента.

В дополнение, быстро растущая технология сетей с особым вниманием к Ethernet ведет к развитию следующего поколения оборудования и услуг. Pioneer Consulting в октябрьском исследовании 2001 года предсказала, что эти тренды будут преобладать в быстро растущем разворачивании Gigabit Ethernet, в продаже оборудования и сервисных доходах (рис. 14).

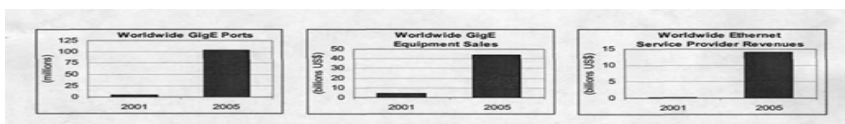


Рис. 14. Размеры рынка

Новое поколение проводников Metro Ethernet выходит на этот рынок. Однако, согласно данным Yankee Group, недостаток волокна на последней миле повсеместно является существенной преградой для Gigabit Ethernet. Большинство поставщиков ограничивает своих целевых потребителей, расположенных в зданиях на расстоянии более четверти мили от волоконного кольца в метро, по той простой причине, что оптоволоконные кольца доступа большей длины не могут работать эффективно.

Такие тренды в индустрии создают хороший задел для формирования спроса на продукцию и технологию WaveTel. Компания создала стратегическую группу (Стратеги), лидера в области анализа рынка беспроводных технологий, для практического использования разработок и рыночных исследований. Стратеги подтверждают, что технология WaveTel является

уникальной и непреодолимой и отвечает самым серьезным потребностям рынка. Группа сделала заключение, что двумя самыми большими сегментами рынка являются доступ и технология LAN-to-LAN на частотах до 10 GHz. Общий прирост для этих сегментов рынка показан ниже.

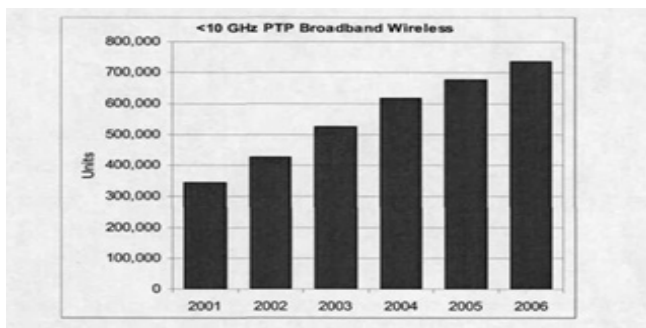


Рис. 15. Прирост сегментов рынка компании

Предполагая среднюю цену за единицу оборудования около 15 тыс. долл., объем рынка в 2006 году должен составить более 10 млрд долл. Стратеги рекомендовали занять сегмент «обратного груза», рассматривая его как долгосрочную возможность для компании сохранять свое преимущество.

В исследовании, проведенном ARC Group, содержится заключение, что рынок фиксированных беспроводных широкополосных сетей вырастет с 4% в 1999 году до 27% к 2005 году. ARC утверждает, что эта технология будет обслуживать 5,1 млн малых и средних компаний по всему миру к 2005 году, при этом Западная Европа, Северная Америка и Дальний Восток имеют самую высокую степень проницаемости. Доходы от предоставления бизнес-услуг, согласно прогнозу, вырастут с 230 млн долл. в 1999 году до 34 млрд долл. к 2005 году.

В исследовании, проведенном в мае 2001 года Cahners In-Stat указано, что около 210 тыс. предприятий и других потребителей по всему миру, использовали эту беспроводную технологию. В исследовании предполагается десятикратное увеличение потребителей к 2005 году.

Управление

Основателями компании являются Алекс МакЛаклан (Alex McLachlan) и Билл Шеперд (Bill Sheperd). Они имеют успешный опыт ведения бизнеса и технический опыт в работе с беспроводными сетями, в основном полученный в ходе работы в Synergy Wireless Networks

(Synergy). Оба основателя были старшими менеджерами Synergy, где они разрабатывали беспроводные системы коммуникаций для контроля движения поездов под землей.

Alex McLachlan, президент и вице-президент по маркетингу

Alex McLachlan имеет более чем 22-летний опыт управленческой работы в сфере развития бизнеса, финансах, продажах, маркетинге и стратегическом планировании. В течение последних пяти лет Mr. McLachlan работал в компании Weissling Systems на позиции Вице-президента по развитию бизнеса, затем на позиции президента и главного исполнительного директора компании Synergy, имея под своим полным контролем две линии общей стоимостью 8 млн долл. В его компетенцию входило ведение переговоров, обсуждение альянсов с различными международными корпорациями. До работы в Weissling Systems он провел шесть лет на различных руководящих постах в Nortle Networks. Он провел 13 лет, занимая различные должности в сфере продаж, маркетинга и развития бизнеса в области телекоммуникаций, взаимодействуя с такими компаниями, как AT&T Canada и Bell Canada. Mr. McLachlan имеет степень B.Sc. в области механического инжиниринга, лицензию профессионального инженера (P.Eng.) и диплом MBA.

Bill Sheperd, технический директор

Bill Sheperd имеет 25-летний опыт построения беспроводных коммуникационных систем. Он является экспертом в области как внутренних, так и внешних каналов связи, прекрасно разбирается во всех разновидностях антенн, распределении частот и технике DSP. Более пяти лет Mr. Sheperd был ответственным за технологические процессы и главным RF-дизайнером компании Synergy / Weissling Systems. Эта работа включала управление исследованиями и разработками, которые делались для одной из первых в мире радиоуправляемых систем контроля движения поездов. Со времени приезда в Канаду в 1992 году он работал на Mitel и Disys. Mr. Sheperd имеет степень M.Sc. в области электроники и телекоммуникаций.

Kevin Downing. VP Corporate Development

Прежде чем присоединиться к компании, Mr. Downing был директором Redpath Venture Capital, где возглавлял и разделял функции управления рядом финансовых сделок для нескольких телекоммуникационных венчурных компаний, включая инвестирование в Pictel Incorporated (приобретенной Cisco Systems за 550 млн долл.). Он был

также стратегическим консультантом практики медиа и телекоммуникаций в компании PWC Consulting, разрабатывая конкурентные стратегии для поставщиков услуг и производителей продукции. Он занимался дизайном полупроводниковых схем, сетевых систем для различных высокотехнологичных компаний. Mr. Downing имеет степень B.A.Sc. в области электрического инжиниринга, лицензию профессионального инженера (P.Eng.) и степень сертифицированного финансового аналитика (Chartered Financial Analyst, CFA).

Финансовая история и инвестиционный портрет

Компания привлекла \$4.2 миллиона в акции серии А в марте 2001 года от синдиката канадских «ангельских» инвесторов (табл. 7). Эти средства были в первую очередь использованы для укрепления команды по проведению исследований и разработок, развитию технологии и получению интереса к продукту со стороны потребителей.

Текущая структура собственности

Таблица 7

Акционеры	Итого С\$ инвестировано	Обыкновенные акции	Привилегированные акции серии А	Полностью выпущено	
				Акций	%
Основатели		3 000 000		3 000 000	41,5
Инвестор А	1 500 000	90 000	989 732	1 079 732	14,9
Инвестор В	1 100 000		725 804	725 804	10,0
Инвестор С	1 100 000		725 804	725 804	10,0
Инвестор D	500 000		329 911	329 911	4,6
Опцион		1 375 000		1 375 000	19,0
Итого	4 200 000	4 465 000	2 771 250	7 236 250	100,0

Инвестиции разделены на четыре транша (1,05 млн долл.), первый транш после подписания сделки, остальные поквартально. Стоимость привилегированной акции поднималась с каждым новым траншем, полученным компанией, поэтому компания достигла целевых показателей и увеличила свою стоимость. В период первого транша акции стоили 1,25 долл. за акцию, при последнем транше стоимость акции была равна 2,00 долл. По размещенному опциону, на сегодня являются распределенными 462 500 опционов.

Требования к финансированию

Компания собирается привлечь финансирование в объеме 4 млн долл. Существующие инвесторы приняли обязательство участвовать в предпологаемом раунде. Средства планируется направить на:

- завершение разработки продукта на основании продуктовой линии РТР;
- завершение опытной эксплуатации;
- усиление управляющей команды новыми кадрами, включая позицию исполнительного директора (СЕО).

Финансовые ожидания. Основные допущения

Финансовые ожидания, описанные ниже, базируются на следующих основных допущениях:

- 2001 год продолжается с марта 2001 года по декабрь 2001 года.
- Число сотрудников компании увеличится с 15 человек к концу 2001 года до 200 к 2006 году.
- Компания запустит продуктовую линию.
- Себестоимость базового продукта рассчитана приблизительно на основании стоимости расходных материалов. Себестоимость остальных продуктов рассчитана на основе этого допущения.

Продажные цены определены методом расчета среднего маржинального дохода в размере 50% в 2003 году, с тенденцией к снижению до 45% к 2006 году. Инвестиции в капитал в 2002 году включают завершающий транш 1,05 млн долл. плюс и 4 млн долл. нового капитала. Дополнительный капитал в размере 10 млн долл. планируется привлечь в 2003 году.

Баланс компании

Таблица 8

Окончание года 31 декабря	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Деньги в наличии	902	2,049	4,078	1,028	1,465	4,599
Налоговый кредит	250	450	-	-	-	-
Счета к получению	18	18	1,050	5,948	9,557	14,689
Материальные запасы	-	262	3,027	5,043	8,043	11,310
Предоплаченные счета	9	9	9	9	9	9
Итого текущие активы	1,179	2,789	8,164	12,028	19,074	30,608
Фиксированные активы	36	47	147	290	337	477
Суммарные активы	1,215	2,835	8,310	12,318	19,411	31,085

А/Р (запасы + незарплатные расходы)	60	177	353	511	689	908
Налоги к оплате	-	-	-	-	839	4,918
Итого обязательства	60	177	353	511	1,528	5,825
Обыкновенные акции	1,969	6,625	16,625	16,625	16,625	16,625
Нераспределенная прибыль	(814)	(3,967)	(8,668)	(4,818)	1,258	8,635
Итого капитал	1,155	2,658	7,957	11,807	17,883	25,260
Итого капитал и обязательства	1,215	2,835	8,310	12,318	19,411	31,085

Отчет о прибылях и убытках компании

Таблица 9

Окончание года 31 декабря	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Единиц продано						
Продукт 1	-	-	800	3,200	5,900	9,000
Продукт 2	-	-	-	400	800	1,800
Валовой доход						
Продукт 1	-	-	6,298	9,768	11,310	12,269
Продукт 2	-	-	-	16,661	29,996	44,565
Системы	-	-	-	9,257	16,037	31,298
Валовой доход	-	-	6,298	35,686	57,342	88,133
Себестоимость продукции	-	-	3,149	18,162	30,259	48,257
Валовая прибыль	-	-	3,149	17,524	27,084	39,876
Маржа %	N/A	N/A	50%	49%	47%	45%
Операционные расходы						
Исследования и разработки	682	2,307	3,890	5,544	7,505	9,696
минус налоговый кредит	(250)	(450)	-	-	-	-
Маркетинг и продажи	208	560	2,502	5,946	9,548	13,708
Общие и административные расходы	169	715	1,409	2,076	2,959	3,974
Итого операционных расходов	809	3,132	7,801	13,566	20,012	27,378
ЕВИТДА	(809)	(3,132)	(4,652)	3,959	7,072	12,498
Амортизация	5	21	48	109	157	204
Прибыль до налогообложения	(814)	(3,153)	(4,701)	3,850	6,915	12,294
Налоги	-	-	-	-	839	7,377
Чистая прибыль (убыток)	(814)	(3,153)	(4,701)	3,850	6,077	7,377
Общее число сотрудников	15	23	60	108	151	200

Вопросы к кейсу

1. Какие факторы влияли и влияют на развитие компании WaveTel Wireless?
2. Проанализируйте ситуацию, определив сильные и слабые стороны данной WaveTel Wireless, перспективы ее развития и потенциальные проблемы.
3. Какие сегменты в ассортименте продукции вы можете выделить? Какой портрет целевого потребителя (пол, возраст, образование, доход, социальный статус) для каждого сегмента является оптимальным?
4. В каких каналах дистрибуции вы бы продвигали продукцию компании WaveTel Wireless?
5. Какие объекты интеллектуальной собственности возникли в процессе создания и функционирования предпринимательского проекта WaveTel Wireless?
6. Все ли использовавшиеся объекты интеллектуальной собственности являлись нематериальными активами компании WaveTel Wireless?
7. Охарактеризуйте состав и структуру основного и оборотного капитала компании.
8. Определите показатели эффективности использования основных и оборотных средств компании.
9. Проанализируйте политику формирования собственного и заемного капитала компании.

Задание 2. Кейс «Компания Дарья»

История компании «Дарья» одного из наиболее успешных бизнесменов современности началась со случайной встречи Олега Тинькова с неким греком, производителем равиольного оборудования. Новый знакомый предложил Тинькову выпускать равиоли, итальянские пельмени. В то время Тиньков занимался продвижением сети магазинов «Техношок», однако к весне 1997 года уже было ясно, что на рынке аудио-, видео- и бытовой техники наметился значительный спад, поэтому было принято предварительное решение «Техношок» продать и начать все с нуля в совершенно иной области, но в какой именно, предстояло еще выбрать.

Нельзя сказать, что идея производить итальянские пельмени сразу захватила молодого предпринимателя, тем не менее, придя домой после встречи с греком, он провел внутрисемейное маркетинговое экспресс-исследование — поинтересовался у жены, пользуется ли спросом этот продукт и как часто она покупает пельмени. Услышав в ответ, что она

приобретает их постоянно, «дважды в неделю», т.к. их очень любит дочь Дарья, Тиньков предположил, что этот рынок может быть весьма перспективным. Данный бизнес был ему абсолютно не знаком, поэтому он позвонил в одну из компаний с вопросом, можно ли у них купить 100 кг пельменей. Узнав, что их минимальная отгрузка равна 10 тоннам, он решил и позвонил греку¹.

В то время 80% всех потребляемых пельменей производилось в Питере, там и решили начинать бизнес. У компании Dominioni, которую представлял грек, была закуплена автоматизированная линия, которая чуть позже была специально переделана под производство пельменей, т.к. технология изготовления этих двух продуктов была различной — равиольные машины не могли работать с сырым мясом, а именно оно необходимо для изготовления настоящих пельменей. Одна приобретенная машина с холодильником стоила порядка 50 тыс. долл., а все инвестиции составили около 250 тыс. долл.²

Осенью 1997 года в г. Пушкине под Санкт-Петербургом Тиньков запустил первую линию. В самом начале 1998 г. был подписан контракт на поставку дополнительного оборудования компании Dominioni еще на 500 тыс. долл., однако заплатить предприниматель смог только 400 тыс., предложив в обмен на отсрочку оплаты оставшихся 100 тыс. долл. размещать на каждой пачке пельменей упоминание компании, на оборудовании которой изготовлен продукт. Так он получил беспроцентный и необеспеченный кредит, а владельцы Dominioni — практически бесплатную рекламу своей продукции, что в результате обеспечило им миллионные продажи по всему СНГ и 80% сбыта своей продукции на рынке России³.

Вскоре две вновь закупленные линии были установлены. Поначалу три линии, работая не на полную мощность, производили 300 килограммов в час. Но уже к середине 1998 года производительность возросла до тонны в час. Полная себестоимость пельменей на выходе, включая сырье, составляла 1 долл. за килограмм, а отпускная цена — 3 доллара. Чистая прибыль составляла около половины оборота, который превышал 700 тыс. долл. в месяц.

Но производимому продукту требовалось яркое имя. Так как дополнительных средств для проведения маркетинговых исследований не было, решили воспользоваться названием известной телевизионной передачи и производить пельмени под торговой маркой «Смак». Переговоры с Андреем Макаревичем прошли успешно. Оставалось решить вопрос — выкупать ли права на использование названия или приобрести

¹ Тиньков Олег. My Way. Дарья. <http://olegtinkov.livejournal.com/34321.html>

² Драницына Екатерина. «Дарья» — многоликие пельмени. <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=003298>

³ Там же.

только годовую лицензию в отношении одного конкретного вида продукции. В первом случае это обошлось бы примерно в 100 тыс. долл., а оформление лицензии — около 15 тысяч. Решение было принято в пользу лицензии, но при обращении в Роспатент выяснилось, что название «Смак» вообще никем не зарегистрировано, то есть его можно было использовать бесплатно или оформить на любое лицо¹.

Надо отдать должное Тинькову, он не воспользовался ситуацией, позволявшей просто оформить эту торговую марку на себя, а помог компании Макаревича зарегистрировать название «Смак» по всем правилам, после чего выкупил лицензию на право пользования этим товарным знаком и стал выпускать пельмени под маркой и с логотипом «Смак».

Успех пришел быстро. Во многом он обеспечивался использованием как передовых инновационных технологий, так и активной рекламной кампанией. Во-первых, в отличие от ручной лепки, которую применяли другие небольшие предприятия по изготовлению пельменей, машинное производство позволяло выпускать тонны продукта в день, во-вторых, была закуплена технология «шоковой заморозки», которая не давала пельменям быстро размораживаться, они не слипались и могли храниться на полках магазинов даже при нулевой температуре в течение суток, в-третьих, работал лицензионный узнаваемый бренд.

Тем временем продюсерский центр «Смак», ободренный удачным опытом сотрудничества, начал продавать лицензии на использование своего названия другим производителям. Марка перестала быть уникальной. Кроме того, лицензионное использование марки «Смак» предполагало отчисление роялти в пользу правообладателя, что неукоснительно соблюдалось, но со временем продюсерский центр «Смак» стал требовать увеличения выплат. Посчитав это «удушением» развивающегося бизнеса, Тиньков решил сменить бренд, назвав пельмени именем своей дочери, и в ноябре 1998 г. в Санкт-Петербурге открылось ООО «Мясоперерабатывающий завод «Дарья». Завод выпускал не только пельмени, но и другую продукцию быстрого приготовления — котлеты, блинчики, вареники, чебуреки и т.д., но лучше всего продавались самые обычные пельмени «из мяса молодых бычков», в роли которых выступала обычная говядина, но придуманная фраза интриговала и хорошо запоминалась, внося свою лепту в успешное продвижение бренда. Кроме того, ведущие специалисты компании разработали уникальную трехкомпонентную технологию заморозки ICE CUBE, благодаря которой вкус и состав продукта не подвержен влиянию посторонних воздействий. Компания «Дарья» являлась единственным российским производителем, который умел так «замораживать вкус».

¹ Тиньков Олег. My Way. Дарья. <http://olegtinkov.livejournal.com/34321.html>

Пельмени под брендом «Дарья» начали выходить с конца 1998 г., параллельно выпускались и пельмени «Смак», но нужно было в кратчайшие сроки сделать собственный бренд популярным, для чего стала использоваться провокационная агрессивная реклама.

Скандалная реклама привлекла внимание к продукту, принесла узнаваемость и рост объемов производства, после чего акцент в рекламе был сделан на качестве продукта, широком ассортименте и «оригинальных рецептах с сохранением традиций русской кухни». Всего в 1999–2000 гг. «Дарья» потратила на продвижение своей торговой марки не менее 2,4 млн долл.¹.

Объемы продаж компании «Дарья» росли. Ежемесячно бизнес приносил сотни тысяч долларов прибыли. Но весь отечественный рынок пельменей исчислялся парой сотен миллионов долларов в год, а доля «Дарья» на нем уже была высока. Когда товар только появился на рынке, ожесточенной конкуренции еще не было. Тинькова не воспринимали всерьез и конкурентом его не считали, так как спрос на пельмени его компании был очень скромным по сравнению с продукцией других игроков. Но через каких-то три года ситуация кардинально изменилась. Ежедневный объем производства на его мощностях был в два раза выше, чем у конкурентов. Тиньков понимал, что на крупном рынке можно хорошо зарабатывать, имея небольшую долю, а на мелком надо быть мощным игроком, но крупному игроку наращивать долю очень сложно.

По словам самого Олега Тинькова, для него интересно создавать что-то новое. А вот делать одно и то же в течение долгих лет довольно скучно. В конце 1999 г. появилась информация о том, что владелец мясоперерабатывающего завода (МПЗ) «Дарья» собирается его продать, оценив сам завод, сеть сбыта и права на торговые марки в 10 млн долл. Вскоре владельцы ООО Равиоли, выпускающие аналогичную продукцию, сообщили, что им неоднократно поступали предложения купить «Дарью»: в 1998 г. — за 8 млн долл., а в 1999 г. — за 4 млн, но они посчитали цену завышенной. Какова доля стоимости самого бренда «Дарья» в указанных суммах, осталось неизвестным. Двумя годами позже в одном из интервью Тиньков подчеркнул, что бренд — это самый ценный актив компании, добавив, что оценивает стоимость проекта «Дарья» в своей компании в 20 млн долл., где минимум 10 млн стоит сам бренд «Дарья»².

В 2003 г. компания «Дарья» (уже не принадлежавшая Тинькову) оценила стоимость бренда «Дарья» по методу «преимущества в прибылях»

¹ Драницына Екатерина. «Дарья» — многоликие пельмени. <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003298>

² Тиньков Олег. My Way. Дарья. <http://olegtinkov.livejournal.com/34321.html>

(Premium Profit) в 32,5 млн долл., а марки «Царь-батюшка» — в 4,4 млн долл. (За годы развития бизнеса появился большой ассортимент продукции не только под торговой маркой «Дарья», но и другими — «Питерский вкус», «Толстый кок», «Добрый продукт», «Царь-батюшка», «Легкая жизнь», Premi, «Разогрейка-ка!», и др.)¹.

В 2001 году состоялась продажа пельменного бизнеса Роману Абрамовичу, которого заинтересовала небольшая, но высокоприбыльная компания. Однако бизнес с замороженными продуктами у нового собственника не заладился — в 2001 г. «Дарья» показала прибыль, но уже в 2002-м скатилась в минус. Чуть позже компания перешла к ГК «Продо», подконтрольной Абрамовичу. В 2014 году проект полностью закрылся. Производство полуфабрикатов под брендом «Дарья» было прекращено. Рынок полуфабрикатов по своей природе высококонкурентный и насыщен массой локальных игроков, поэтому ГК «Продо» сосредоточила свою активность на производстве птицы, яиц и свинины.

Однако группа компаний «Продо», продолжает оставаться правообладателем многих объектов интеллектуальной собственности, принадлежавших ранее компании «Дарья». По данным Роспатента, товарные знаки «Дарья» по-прежнему защищены в интересах структур «Продо», срок их использования истекает в 2021 г., но если он не будет продлен, их охрана будет прекращена и они могут разделить судьбу сайтов, посвященных продукции компании «Дарья». Доменные имена сайтов для продукции ГК «Продо», относящейся к полуфабрикатам, просто перестали оплачиваться и были разобраны киберсквоттерами для последующей перепродажи, в результате чего, по оценкам экспертов, компания лишилась 100–200 тыс. долл.² В последний момент был продлен только адрес сайта бренда «Дарья».

По словам Тинькова, он бы не удивился, если бы узнал, что новые собственники жалеют о покупке компании «Дарья». Сам же он жалеет о ее продаже, поскольку считает, что оставайся он собственником, дела у компании наверняка бы шли лучше. Ведь он уже думал о расширении ассортимента и в 2000 году купил для «Дарьи» итальянские рецепты и уникальные высокотехнологичные линии по производству мороженого, а «Продо» решила закрыть это направление, заплатив неустойку по контракту³.

¹ Драницына Екатерина. «Дарья» — многоликие пельмени. <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003298>

² Источник: составлено по материалам, содержащимся на сайтах <http://olegtinkov.livejournal.com/34321.html>, <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003298>, <http://www.sostav.ru/articles/2002/01/14/rec14012002>

³ Тиньков Олег. My Way. Дарья. <http://olegtinkov.livejournal.com/34321.html>

Вопросы к кейсу

1. Какие объекты интеллектуальной собственности возникли в процессе создания и функционирования предпринимательского проекта «Дарья»?
2. Все ли использовавшиеся объекты интеллектуальной собственности являлись нематериальными активами компании?
3. Какие, на ваш взгляд, ошибки допустила группа компаний «Продо» при распоряжении интеллектуальной собственностью, доставшейся ей при покупке компании «Дарья»?
4. Мог ли появиться на балансе группы компаний «Продо» после покупки «Дарьи» нематериальный актив гудвил?
5. Какова была рентабельность продукции компании «Дарья»?
6. Считаете ли вы ошибкой предпринимателя продажу успешного бизнеса?

Литература

Нормативно-правовые акты РФ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 4) от 18.12.2006 № 230-ФЗ с изменениями и дополнениями, вступающими в силу с **12.07.2017 года**. Режим электронного доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=78012>
2. Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007)
3. Приказ Минфина РФ от 27.12.2007 № 153н (ред. от 24.12.2010) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007)» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 23.01.2008 № 10975) Режим электронного доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=LAW&n=111054&req=doc>

Русскоязычные источники

1. Аксенов А.П. Нематериальные активы. Структура, оценка, управление. — Финансы и статистика, 2007.
2. Вейт Дж. Оценка стоимости прав на интеллектуальную собственность //Международный семинар по проблеме интеллектуальной собственности. — М., 1995.
3. Жарова А.К. Защита интеллектуальной собственности: учебник для бакалавриата и магистратуры, 3-е изд., пер. и доп. — Юрайт, 2015.

4. Интеллектуальная собственность: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 384 с.
5. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. — М.: Интерреклама, 2003.
6. Конов Ю., Гончаренко Л. Цена интеллектуальной собственности — Альфа-Пресс, 2010.
7. Кравец Л.Г. Современные формы использования интеллектуальной собственности в инновационном бизнесе // ж-л Патентная информация сегодня, 2012, №3. Малышева М.Ф., Стрельникова И.А. Право интеллектуальной собственности. — 2015/ режим электронного доступа: <http://www.alleng.ru/d/jur/jur909.htm>
8. Леонтьев Б.Б., Мамаджанов Х.А. От интеллектуальной собственности к нематериальным активам. ТПП РФ — М.: Изд-во РИНФО, 2011.
9. Леонтьев Б.Б., Мамаджанов Х.А. Стоимостная оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов предприятия/ Торгово-промышленная палата РФ. — М.: Национальный фонд поддержки правообладателей, 2012.
10. Организация предпринимательской деятельности. Под ред. В.Я. Горфинкеля. М.: Проспект. 2010. — 544 с.
11. Остапенко Г.Ф., Остапенко В.Д. Управление интеллектуальной собственностью: учебное пособие. — Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.
12. Основы предпринимательства: учебное пособие. Под общ. ред. проф. Н.П. Ивашенко. — М.: Проспект, 2017. Тема 6–7. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment>
13. Попова В.Г. Интеллектуальная собственность и способы ее защиты / Экономика инноваций (ред. Ивашенко Н.П.) — М.: МГУ, 2011, — 368 с.
14. Попова В.Г. Стратегия «перенесения стоимости» в защите интеллектуальной собственности. Сборник статей по материалам VI международной научной конференции «Инновационное развитие экономики России: региональное разнообразие». — М.: РГ-Пресс, т. 1, 2014. — 800 с.
15. Преображенская В.В. Учет нематериальных активов: комментарий к ПБУ 14/2007 — изд-во Бухгалтерский учет, 2009.
16. Пузыня Н.Ю. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2005.

17. Радионов Р. Финансовый менеджмент. Нормирование и управление оборотными средствами предприятия. — М.: Спутник +, 2010. — 634 с.
18. Рожкова, М. А. Интеллектуальная собственность. Основные аспекты охраны и защиты: учебное пособие. — М.: Проспект, 2015.
19. Экономика инноваций: практическое пособие для бакалавров: лекции в схемах. — М.: Экон. ф-т МГУ им. М.В. Ломоносова; ТЕИС, 2010. — 180 с.

ТЕМА 7. ЗАТРАТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Роль информации о затратах и доходах для принятия управленческих и финансовых решений.
2. Виды, состав и структура доходов компании.
3. Налогообложение предпринимательской деятельности.
4. Оценка финансового состояния предпринимательской структуры.
5. Оценка эффективности предпринимательской структуры.

Задание 1. Кейс «Оценка финансовых результатов деятельности компании»¹

ООО «Чиж» — молодое предприятие, осуществляющее деятельность по доработке и оптово-розничной продаже мебели через интернет. Само предприятие мебельные основы не производит, а закупает их у различных фабрик на территории Российской Федерации и делает обивку для них. На предприятии трудятся в общей сложности 5 человек со следующей заработной платой:

- директор компании — 150 000 руб./мес.
- менеджер по продажам — 80 000 руб./мес.
- водитель грузовика — 50 000 руб./мес.
- IT-специалист — 70 000 руб./мес.
- мастер по доработке мебели — 60 000 руб./мес.

Директор компании совмещает несколько разных должностей на предприятии, выполняя в том числе работу бухгалтера. Менеджер полностью берет на себя поиск клиентов, заключение договоров/организацию процесса сбыта. Водитель грузовика одновременно выполняет функции грузчика. IT-специалист занимается доработкой и поддержкой сайта,

¹ Кафедра экономики инноваций выражает благодарность Наталье Булыгиной за помощь в разработке кейса.

в основном работает удаленно. Мастер по доработке мебели занимается планированием работ и выполнением доработки. Компания закупает мебельные основы и дорабатывает их, только уже получив заказ.

Мастер-мебельщик планирует работу на период, подсчитывает количество необходимого материала и передает эти данные директору. Компания может изготавливать мебель в том числе по индивидуальным запросам в отношении цвета и материала. Мастер по доработке мебели выполняет огромный объем работ (на него в том числе ложится вопрос разработки дизайна новой продукции). Вот уже второй раз мастер обращается с просьбой об увеличении заработной платы. При этом производственные возможности мастера ограничены: он может дорабатывать не более 50 крупных предметов мебели в месяц.

IT-специалист, большую часть времени проводящий дома, разработал интересный элемент сайта — конструктор мебели, где пользователю предлагается самому «собрать», например, диван: выбрать понравившуюся основу, расцветку под нее и даже изменять саму форму. Конструктор разрабатывается IT-специалистом самостоятельно, поскольку директор пока не решился на реализацию конструктора в рамках проекта, хотя и осведомлен о такой идее. Внедрение нового элемента сайта IT-специалист оценивает в 500 000 рублей.

Среди конкурентов «Чиж» выделяется интересным дизайном сайта и неплохими по соотношению цена-качество продуктами. Несмотря на то что компания небольшая, отдельные элементы ее сайта были замечены также у нескольких конкурентов: их применяют ООО «Ворон» и ЗАО «Воробей». При этом директор ЗАО «Воробей» хорошо знаком с менеджером по продажам из ООО «Чиж».

Непростые отношения у ООО «Чиж» и с поставщиками мебельных основ: ООО «Чиж» закупает их на фабрике «Весна» и на фабрике «Осень». При этом фабрика «Осень» чаще поставляет основы с какими-либо производственными дефектами (брак достигает 15%), зато предоставляет отличные условия работы: так, «Осень» оперативно (в течение 1 дня) заменяет все бракованные основы, и их служба доставки работает быстро. Фабрика «Весна» поставляет основы более высокого качества, их ассортимент значительно шире, но и цены выше. «Весна» работает с целым рядом таких магазинов, и условия работы с ними типовые. Попытки переговоров по поводу изменения условий поставок идут уже более полугодя и пока не видно положительных изменений. Срок поставки основ от фабрики «Весна» может составлять до недели даже при том, что у них всегда имеется запас основ на складе. При этом в экстренных ситуациях «Весна» отгружает свои запасы со склада при условии самостоятельного забора, но очень маленькими партиями.

Ситуация на рынке складывается неоднозначная: в связи с не очень благоприятной обстановкой в городе, на который приходится основная

доля продаж «Чижа», покупатели могут до месяца выбирать необходимую им вещь. Появилось такое явление, как «отложенные покупки» мебели. Кроме того, покупатели очень активно мониторят предложения конкурентов, сравнивая товары по цене, внешнему виду и качеству. Некоторые предпочитают даже сначала приехать и со всех сторон осмотреть товар. У ООО «Чиж» нет специально организованной площадки для показа мебели.

Компания размещается в небольшом помещении, долгосрочно арендуемом по цене 100 000 рублей в месяц. В июне произошло затопление помещения, были проведены работы по восстановлению, однако ввиду неустраняемых недостатков помещения арендная плата с этого месяца была снижена до 80 000 рублей.

Ниже представлены некоторые финансовые данные ООО «Чиж»

Таблица 10

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Выручка от продажи диванов	1 100 000	700 000	1 000 000	1 200 000	950 000	900 000
Себестоимость материалов	400 000	256 000	363 000	436 000	345 000	330 000
Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
900 000	850 000	700 000	800 000	1 000 000	1 500 000	
327 000	300 000	255 000	290 000	360 000	600 000	

На основе представленной информации:

1. Проведите SWOT-анализ компании и разработайте дальнейшую стратегию компании.
2. Рассчитайте страховые взносы, НДС, налог на прибыль с учетом особенностей и сроков уплаты каждого налога.
3. Какие из нижеперечисленных налогов относятся к федеральным согласно Налоговому кодексу РФ:
 - а) водный налог, налог на прибыль организаций, акцизы;
 - б) налог на добычу полезных ископаемых, налог на добавленную стоимость, транспортный налог;

в) налог на добавленную стоимость, налог на прибыль организаций, налог на добычу полезных ископаемых;

г) налог на имущество организаций, налог на игорный бизнес, налог на прибыль организаций.

4. какие из перечисленных ниже специальных налоговых режимов применяются в РФ согласно действующему законодательству:

- упрощенная система налогообложения, единый налог на доходы малых и средних предприятий (МСП);
- единый налог на вмененный доход, налоговый режим для территорий опережающего развития (ТОР);
- патентная система налогообложения, единый сельскохозяйственный налог;
- единый налог на вмененный доход, система налогообложения для закрытых территориальных образований.

5. Налоговый агент это —

- лицо, на которое возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению в соответствующий бюджет налогов;
- лицо, уполномоченное налогоплательщиком представлять его интересы в отношениях с налоговыми органами;
- лицо, уполномоченное представлять организацию на основании закона или ее учредительных документов;
- государственные органы, органы местного самоуправления, другие уполномоченные органы и должностные лица — сборщики налогов или сборов.

6. Какие из нижеперечисленных налогов относятся к региональным согласно Налоговому кодексу РФ?

- Земельный налог, налог на добавленную стоимость.
- Налог на игорный бизнес, транспортный налог.
- Налог на добычу полезных ископаемых, налог на имущество организаций.
- Транспортный налог, акцизы.

7. Какой из параметров деятельности ООО «Сфера» в 2017 году не соответствует условиям применения упрощенной системы налогообложения?

- Среднесписочная численность сотрудников 220 человек.
- Остаточная стоимость основных средств 90 млн руб.
- Занимается торговой деятельностью.
- Осуществляет благотворительные взносы.

8. Какие из нижеперечисленных налогов относятся к местным согласно Налоговому кодексу РФ?

- Земельный налог, акцизы.
 - Земельный налог, налог на имущество физических лиц.
 - Налог на добычу полезных ископаемых, водный налог.
 - Транспортный налог, налог на имущество физических лиц.
9. Страховые взносы — обязательные платежи на:
- обязательное пенсионное страхование;
 - обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности;
 - обязательное медицинское страхование;
 - верно только первый и второй пункт;
 - верно все.
10. Какие из нижеперечисленных налогов относятся к федеральным согласно Налоговому Кодексу РФ?
- Водный налог, налог на прибыль организаций, акцизы, земельный налог.
 - Налог на добычу полезных ископаемых, налог на добавленную стоимость, транспортный налог.
 - Налог на добавленную стоимость, налог на прибыль организаций, налог на добычу полезных ископаемых.
 - Налог на имущество организаций, налог на игорный бизнес, налог на прибыль организаций.
11. Согласно законодательству РФ налог считается установленным, если:
- определены его налогоплательщики;
 - определены его налогоплательщики, а также такие элементы налога, как ставка, налоговый и отчетный периоды;
 - определены его налогоплательщики, а также такие элементы налога, как объект налогообложения, база, порядок исчисления и уплаты налога;
 - определены его налогоплательщики, а также такие элементы налога как объект налогообложения, база, ставка, налоговый и отчетный периоды, порядок исчисления и уплаты налога.
12. На период до 2018 года в РФ для основной категории предпринимателей — плательщиков страховых взносов с заработной платы тариф страховых взносов сохранен в размере:
- 30%.
 - 20%.
 - 24%.
 - 18%.
13. Какой из параметров деятельности ООО «Тайга» не соответствует условиям применения упрощенной системы налогообложения?

- Среднесписочная численность сотрудников 15 человек.
 - Сфера деятельности — производство сельскохозяйственного инвентаря.
 - Остаточная стоимость основных средств 50 млн руб.
 - Занимается производством подакцизных товаров.
14. В соответствии с действующим налоговым законодательством какой из перечисленных элементов НЕ является обязательным для установления любых налогов и сборов:
 - налоговый период;
 - налоговые льготы и основания для их использования;
 - порядок и сроки уплаты налога;
 - налоговая база.
 15. Определить величину НДС, уплаченную фирмой в бюджет в I квартале 2017 года, если прибыль от реализации продукции составила 60 тыс. руб., полная себестоимость реализованной продукции — 300 тыс. руб., налог на добавленную стоимость, уплаченный предприятием в том же отчетном периоде за приобретаемые товарно-материальные ценности (работы, услуги) — 24 тыс. руб.
 16. Изменили бы вы стратегию развития компании с учетом результатов расчетов, проведенных выше?
 17. Определите показатели эффективности деятельности компании (рентабельность, ликвидность, оборачиваемость).

Задание 2. Кейс «ОПЦИОННАЯ ПРОГРАММА КОМПАНИИ «АЗБУКА ВКУСА»¹

Сфера деятельности: розничная торговля, сеть супермаркетов.

Основатели: Максим Кошеченко, Сергей Верещагин, Олег Лыткин, Олег Трыкин.

Дата основания: 1992 год.оборот: более 500 млн. долл.

Эта история началась в 1991 году. Четверо друзей — Максим Кошеченко, Сергей Верещагин, Олег Лыткин и Олег Трыкин — торговали зажимками в Столешниковом переулке. Бизнес был стабильным, но вскоре надоел, и было принято решение о смене деятельности.

В 1992 году партнеры открыли павильон «Деликатесы» на Кутузовском проспекте. К 1997 году из этого магазина «вырос» первый супермаркет «Азбука вкуса». Сразу же был сделан упор на высокое качество продуктов, сервиса и, как следствие, высокие цены. Предприниматели вовремя поняли, что люди, которые привыкли к хорошим продуктам, несмотря на

¹ Подготовлено с использованием материалов официального сайта компании www.av.ru, а также Делового еженедельника «Компания». Выпуск № 34 (767) \\ Опцион за результаты (16.09.2013) <http://ko.ru/articles/25137> [2]



кризисы и тяжелую экономическую обстановку, не смогут от них отказаться. Открывшийся магазин довольно быстро окупился: от конкурентов его выгодно отличали красивый интерьер и качественные продукты — редкое по тем временам сочетание.

Позже сеть начала развивать премиум-сегмент. Было создано дополни-

тельное подразделение, ориентированное на оказание услуг, — служба доставки «Азбука вкуса». При посещаемости в несколько раз меньшей, чем у конкурентов, оборот компании ежегодно прирастал на 70%. Дальше сеть только набирала обороты и четко выстраивала бизнес-стратегию, начиная от ассортимента и заканчивая кадровой политикой.

«Азбука вкуса» стала первой российской компанией в сфере розничной торговли продуктами питания, которая внедрила систему качества, основанную на принципах стандарта ISO 9001:2000. Сегодня компания объединяет более 60 супермаркетов в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. Благодаря уникальной концепции и непрерывному развитию торговая марка «Азбука вкуса» остается одним из наиболее ярких и узнаваемых российских брендов. Сеть супермаркетов «Азбука вкуса» является одним из лидеров российского розничного рынка и занимает первое место среди продуктовых ретейлеров по товарообороту на квадратный метр, обладая ассортиментом свыше 18 тыс. SKU от 900 производителей и поставщиков из 70 стран мира.

Основатели сети Максим Кошеенко и Олег Лыткин контролируют более 50% (50,1%). 6,9% принадлежит 14 топ-менеджерам сети. Остальной пакет находится в руках

компании V.M.H.Y. Holdings Limited (43%), постепенно приобретавшей пакет у двух других сооснователей сети — Олега Трыкина и Сергея Верещагина, окончательно вышедших из состава акционеров к 2011 году. Оборот компании в 2012 финансовом году (закончился 31 марта 2013 г.) составил около 26 млрд руб (без НДС).



В 2013 г. сеть супермаркетов «Азбука вкуса» реализовала **мотивационную программу для топ-управленцев**. Она провела допэмиссию в размере 2,3 млн акций, которые пошли на опционы для руководителей высшего звена. В программе приняли участие топ-менеджеры, проработавшие в компании более пяти лет. Именно они стали владельцами в общей сложности 7% акций компании.



Еще в 2006 г. с топ-менеджментом «Азбуки вкуса» было заключено **опционное соглашение**, реализация которого зависела от достижения компанией определенных финансовых показателей. Так, например, выручка должна была достигнуть 27 млрд руб. К слову сказать, в 2006 г. показатель выручки составлял чуть более 4,5 млрд руб.

В 2011 г. условия опциона были уточнены: помимо оборота к **ковенантам** добавилась EBITDA. В 2012 финансовом году оговоренные показатели были достигнуты, и в 2013 г. опцион был реализован. Сейчас оборот компании уже приблизился к 30 млрд руб. Цель была — рентабельность EBITDA у сети не ниже 8,5%, соотношение долг/EBITDA — ниже 2.

Для компании важно, чтобы опытные топ-менеджеры, хорошо себя зарекомендовавшие и имеющие огромный опыт работы в сети, работали в ней и дальше. Согласно условиям опциона они могут продать только 50% от полученной премии. Поскольку компания непубличная, покупателем выступает она сама.

Оставшийся пакет акций они могут продать только через три года. У топ-менеджеров есть выбор: сохранить пакет или расстаться с ним. Если в течение трех лет компания выйдет на IPO, они смогут реализовать акции на открытом рынке. Если нет, бумаги можно продать по договорной цене, которая на текущий момент не зафиксирована. Возможностью продать воспользовались не все и не в полном объеме: продано менее 50% акций.

Примечание к кейсу. Golden handcuffs

Golden handcuffs — «золотые наручники» — правило мотивации, которое «приковывает» менеджера к компании — соглашение между фирмой и сотрудником, по которому последний получает различные виды воз-

Опционная программа «Азбуки вкуса»

- 2006 г. – компания «Азбука вкуса» заключила опционное соглашение с топ-менеджментом
- **Covenants**
- Могут принять участие в программе только менеджеры, проработавшие не менее 5 лет в команде на 2006 г.
 - Таких оказалось всего 14 человек, среди них гендиректор, исполнительный директор, директор по маркетингу, коммерческий директор, директор по персоналу, директор по торговле и еще ряд ключевых руководителей
- На момент реализации опциона (2013–14 гг.) можно продать не более 50% своей доли (поскольку компания непубличная, покупателем выступает она сама). Оставшийся пакет акций можно продать только через три года
 - Если в течение трех лет компания выйдет на IPO, то можно будет реализовать акции на открытом рынке. Если нет, бумаги можно продать по договорной цене, которая на текущий момент не зафиксирована

27

Рис. 16. Условия программы опционов компании

Опционная программа «Азбуки вкуса» (Vesting)

- General covenants данного опциона
 - выручка должна была достигнуть 27 млрд руб
 - рентабельность EBITDA не ниже 8,5%
 - соотношение долг/EBITDA — ниже 2
- В 2012 году финансовом году оговоренные показатели были достигнуты, и в 2013 г. опцион был реализован
- Компания провела допэмиссию в размере 2,3 млн акций, которые пошли на опционы для руководителей высшего звена
 - Основатели сети М.Кошеенко и О.Лыткин — 50,1%
 - 6,9% — 14 топ-менеджеров сети
 - Остальной пакет — в руках компании V.M.H.Y. Holdings Limited (43%)
- Таким образом, уменьшилась доля V.M.H.Y. Holdings Limited, владельцами которой являются А.Вдовин, К.Якубовский, П.Масловский и П.Хамбро, с почти 50% до 43% акций

28

Рис. 17. Программа опционов компании

Опционные программы компаний

- «Азбука вкуса» — 6,9%. К концу 2013 года менеджеры продали менее 50% опциона
 - «Азбуку вкуса» можно оценить исходя из мультипликатора 0,6 выручки (Источник: «Infoline- Аналитика»)
 - Выручка в 2012 году (финансовый год закончился 31 марта 2013 года) составила 26 млрд руб. без НДС
 - Бизнес ретейлера может стоить около 15,6 млрд руб., или около 470 млн долл.
 - 2013 год
 - «Дикси» в преддверии выхода на IPO выделила на опцион для сотрудников 10% акций
 - Tesco — 10%
 - X5 Retail Group — 2% акций
 - Торговая сеть «Магнит» — 1% акций
-

29

Рис. 18. Опционные программы компаний

награждения (причем они растут по заранее оговоренному графику), но при переходе в другую фирму сотрудник обязан вернуть значительную сумму. Применяется для привлечения и/или удержания ключевых сотрудников [1, 146]. Участие в доходе от потенциально высокого роста компании (upside) часто является неременным условием работы менеджмента начинающей компании. Такая программа мотивации, с одной стороны призвана удерживать талантливых сотрудников и компенсировать их за дополнительный риск, связанный с неопределенностью будущего любой начинающей компании. С другой стороны, опционы призваны мотивировать сверхвысокую производительность сотрудников. Опционы могут составлять значительную часть полной компенсации сотрудников, но эти бумаги смогут превратиться в реальные деньги только по достижении определенных целевых показателей.

Вопросы к кейсу

1. Какими параметрами определяется мотивация менеджмента инвестиционной компании?
2. Раскройте главные характеристики маржинальной бизнес-модели компании.

3. Проанализируйте динамику изменения структуры капитала компании.
4. Проанализируйте роль опционных соглашений компании в корпоративной структуре управления.
5. Какие организационные (в том числе финансовые) инновации способствовали становлению компании в роли лидера на определенном сегменте рынка?
6. Как кризис 2014–2015 гг. отразился на финансовых результатах деятельности компании?
7. Почему в соглашении об основных условиях инвестиционной сделки (Term sheet) важно прописывать опционные соглашения долгосрочного вознаграждения ключевых работников?
8. Компания «Азбука вкуса» в начале 2017 года приобрела компанию «Сигма» за 3500 тыс. руб. (без НДС). Имеются следующие данные об активах и обязательствах компании «Сигма» на дату приобретения: основные средства — 4240 тыс. руб.; материалы — 515 тыс. руб.; дебиторская задолженность — 123 тыс. руб.; задолженность перед персоналом — 1634 тыс. руб.; задолженность по налогам — 456 тыс. руб.; уставный капитал — 458 тыс. руб.; добавочный капитал — 124 тыс. руб.; резервный капитал — 112 тыс. руб. Определите стоимость нематериального актива (деловая репутация) компании «Азбука вкуса» в результате проведения данной сделки.
9. Компания «Азбука вкуса» планирует выпуск новой продукции. Предполагается, что переменные затраты на производство единицы продукции будут следующие: сырье — 210 руб., зарплата, включая страховые взносы — 87,5 руб., прочие расходы — 49,5 руб. Постоянные затраты за год составят: амортизация производственного оборудования — 421 тыс. руб., расходы на рекламу — 350 тыс. руб., прочие расходы — 344 тыс. руб. Отдел маркетинга прогнозирует годовой объем продаж в 25 тыс. единиц продукции. Сколько компания может дополнительно потратить на рекламу, если цена единицы продукции составит 543 руб., переменные затраты не могут быть уменьшены, и компания хочет получить прибыль 3456 тыс. руб.?
10. В 2015 году объем производства компании «Азбука вкуса» составил 9000 тыс. руб. при фондоотдаче равной 9 руб./руб. и фондовооруженности, равной 2000 руб./чел. В 2016 году компания провела модернизацию производственного оборудования, в результате чего при неизменной фондоотдаче потребность в основных фондах выросла на 25%, а фондовооруженность увеличилась на 25%. Определите экономию трудовых ресурсов, достигнутую в 2016 году по сравнению с 2015 годом, в результате модернизации оборудования.

11. В отчетном году себестоимость реализованной продукции компании «Азбука вкуса» составила 4500 тыс. руб., затраты на 1 руб. реализованной продукции — 9 руб. В плановом году затраты на 1 руб. реализованной продукции установлены в 8,5 руб., объем реализованной продукции будет увеличен на 8%. Определите себестоимость реализованной продукции планового года.
12. В отчетном периоде (2015 г.) известны следующие данные о компании «Азбука вкуса». Объем реализованной продукции — 180 млн руб., размер собственного капитала компании — 2 млн руб., размер заемного капитала — 10 млн руб., коэффициент оборачиваемости оборотных средств — 3, уровень фондоотдачи — 2 руб./руб., себестоимость реализованной продукции — 120 руб. Определите рентабельность активов компании в отчетном периоде.
13. Какая из характеристик уставного капитала не соответствует законодательству РФ?
 - В РФ закон не ограничивает максимальный размер уставного капитала компании.
 - Уставный капитал необходимо вносить сразу же при регистрации компании.
 - Величина начального капитала любой компании не может быть менее определенной законом суммы.
14. Какая из характеристик уставного капитала не соответствует законодательству РФ?
 - Каждый учредитель компании вносит сумму стоимости своей доли в уставный капитал.
 - Внесение вкладов в уставный капитал осуществляется до государственной регистрации компании.
 - Внесение вкладов в уставный капитал осуществляется не позже, чем в четырехмесячный срок после регистрации компании.
15. Что из нижеперечисленного является неверным в отношении уставного капитала ООО в РФ?
 - Соразмерно внесенному вкладу учредитель ООО получает право голоса при принятии решений и соответственно размеру доли может претендовать на доходы.
 - Уставный капитал ООО — это наименьший объем имущества, который гарантирует кредиторские интересы в случае банкротства ООО.
 - Средства уставного капитала ООО не могут использоваться в процессе деятельности для последующего извлечения прибыли компании.
16. Что из нижеперечисленного не соответствует законодательству РФ?
 - Минимальный размер уставного капитала хозяйственных обществ зависит от вида осуществляемой деятельности компании.

- Минимальный размер уставного капитала хозяйственных обществ состоит из долей участников, оцененных по номинальной стоимости.
- В случае банкротства хозяйственного общества кредиторы вправе взыскать в счет долгов личное имущество учредителей компании.

Задание 3. Кейс «Становление и развитие компании WaveTel Wireless с привлечением венчурных инвестиций»

Рассмотрите снова кейс из предыдущей темы «Хозяйственные активы предпринимательского проекта».

Вопросы к кейсу

1. Проанализируйте структуру расходов и доходов компании.
2. Охарактеризуйте текущую структуру собственности WaveTel Wireless.
3. Основатели компании владеют только обыкновенными акциями — кому выгодна такая структура формирования капитала компании?
4. Прокомментируйте отчет о прибылях и убытках и баланс компании.
5. Проанализируйте ситуацию, определив сильные и слабые стороны финансового плана инновационной компании, перспективы ее развития и потенциальные проблемы.
6. Считаете ли вы требования к финансированию WaveTel Wireless обоснованными?
7. Какие на ваш взгляд, направления использования инвестиций являются оптимальными для данной компании?
8. На ваш взгляд, что поможет/помешает компании WaveTel Wireless привлечь необходимый объем финансовых ресурсов?
9. В чем специфика работы венчурного инвестора с инновационной компанией?
10. Определите валовые (операционные, чистые) показатели доходности (рентабельности) и ликвидности бизнеса, исходя из имеющихся данных компании WaveTel Wireless.
11. Известны следующие плановые показатели компании WaveTel Wireless на год по изделию А: объем производства и реализации — 6000 шт., цена единицы изделия — 200 долл. (без НДС), себестоимость единицы изделия — 150 долл. Определите, как изменилась фактическая рентабельность продаж по сравнению с плановой, если по итогам года себестоимость единицы изделия А была снижена на 20%, а цена увеличилась на 15%.

12. Валовая прибыль компании WaveTel Wireless во 2 квартале 2017 года составляет 20 млн долл. Фондоёмкость компании снижается с 0,4 долл./долл. до 0,2 долл. во 2-м квартале по сравнению с 1-м кварталом текущего года. Стоимость основных средств компании не меняется и составляет 200 млн долл. Определите рентабельность основных средств компании и прирост объема производства в текущем квартале по сравнению с предыдущим за счет улучшения эффективности использования основных средств компании.
13. Имеются следующие данные о компании WaveTel Wireless. В отчетном году объем производства, соответствующий точке безубыточности (q), определяется по формуле $q = 60000 / (P - 80)$, где P — цена за единицу продукции. В планируемом году из-за роста цен на комплектующие изделия переменные затраты на единицу продукции возрастают на 20%. Совокупные постоянные затраты не меняются. Цена изделия увеличивается со 100 руб. до 156 руб. Как должен измениться объем выпуска в планируемом периоде, чтобы была обеспечена безубыточность производства?

Литература

Нормативные документы

1. Приказ Минфина РФ от 06.05.1999 (в ред. от 06.04.15 г.) № 33н «Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99» Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12115839/>
2. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 г. № 43н (в ред. от 08.11.10) «Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99. Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12116599/>
3. Приказ Минфина РФ от 06.10.2008 г. № 106н (в ред. от 06.04.15) «Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12163097/>
4. Приказ Минфина РФ от 22.09.2010 г. № 108н (в ред. от 06.04.15) «О формах бухгалтерской отчетности». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12177762/>
5. Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 г. № 34н (ред. от 24.10.15) «Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12112848/>
6. Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ (ред. от 04.11.14) «О бухгалтерском учете». Режим электронного доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/

Русскоязычные источники

1. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы. — Инфра-М, 1999.
2. Бланк И. Управление прибылью. 2 изд. М.: Ника-центр, 2002.
3. Бланк И. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, Эльга, 2013. — 768 с.
4. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. М.: — Альпина Паблишер, 2014. — 616 с.
5. Боер Ф. Питер. Оценка стоимости технологий. Проблемы бизнеса и финансов в мире исследований и разработок, 2007. — С. 229–254)
6. Варшамова В.Г. Управление рисками ответственности: учебное пособие. — М.: Проспект, 2017. — 80 с. ISBN 978-5-392-21777-9. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=37601&p=attachment>
7. Груздева Е.В. Венчурное финансирование инновационной деятельности. Учебно-методическое пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017. — 160 с. ISBN 978-5-906783-69-1 Режим электронного доступа: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=41696&p=attachment>
8. Есаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2013. — 352 с.
9. Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы: учебник. — 4-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 522 с.
10. Козакова Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. М.: ИНФРА-М, 2012. — 208 с.
11. Корпоративная отчетность АО «Мегафон»: Режим электронного доступа: http://corp.megafon.ru/download/~federal/corp_otchet/reporting_megafon_ras_first_Q.pdf
12. Корпоративная отчетность АО «НЛМК»: Режим электронного доступа: <http://nlmk.com/ru/investor-relations/fin-results/key-ratios>, <http://nlmk.com/ru/company/nlmk-at-glance>
13. Рачковская И.А. Логистика: учебное пособие. — М.: Проспект, 2017. — 224 с. ISBN 978-5-392-23844-6 Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36604&p=attachment>
14. Маршал В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. О.А. Корсунский. М.: ООО «Вершина», 2004. — С. 154–193)
15. Налоговый кодекс РФ 2015. Режим электронного доступа: <http://www.nalkod.ru/>
16. Николаева О.Е. Управленческий учет: учебно-методическое пособие. М.: МАКС Пресс Москва, 2015. — С. 123–164.
17. Основы предпринимательства: учебное пособие. Под общ. ред. проф. Н.П. Ивашенко. — М.: Проспект, 2017. Темы 8–11. Электрон-

ный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=36971&p=attachment>

18. Официальный сайт ФНС РФ. Режим электронного доступа: <http://www.nalog.ru/>
19. Управление проектами. Грачева М.В., Бабаскин С.Я. Учебное пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017. — 148 с. ISBN978-5-906783-41-7 Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=37407&p=attachment>
20. Функционально-стоимостный анализ. Ковалев А.П. Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017. — 204 с.: ил. ISBN 978-5-906783-63-9 Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=41315&p=attachment>

ТЕМА 8. ФИНАНСОВОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии

1. Роль бизнес-модели в управлении финансами стартапа.
2. Построение финансовой модели.
3. Деловая игра «Переговоры об инвестициях между венчурным фондом и инновационной компанией».

Задание 1. Кейс «Пример построения финансовой модели»

Финансовая модель — система кровообращения бизнеса, в которой отражаются все финансовые потоки предприятия (доходы, расходы), а также изменения в стоимости материальных активов бизнеса (амортизация, капитальные вложения); которая дает представление о финансовом состоянии бизнеса и служит цели принятия управленческих решений. Финансовая модель позволяет:

- определить денежные потоки фирмы: поступления, оттоки и результирующее сальдо;
- оценить экономическую эффективность проекта;
- оценить стоимость бизнеса;
- оценить влияние факторов внешней среды на деятельность фирмы (макросреда, система налогообложения, пр.);
- провести анализ различных вариантов управленческих решений (покупка или аренда, условия расчетов с покупателями и поставщиками, расширение сегодня или через год, пр.);
- оценить потребность в источниках финансирования;
- оценить платежеспособность бизнеса (актуально для банков).

К классическим пользователям финансовой модели можно отнести, прежде всего менеджмент компании, которому эти данные необходимы для принятия управленческих решений, связанных с текущей деятельностью компании (планирование, эффективность), при запуске новых проектов, для определения потребности в финансировании и оптималь-

ных источников финансирования, для оптимизации портфеля активов, разработки стратегии бизнеса и обеспечения роста рыночной стоимости бизнеса.

К классическим пользователям финансовой модели также можно отнести:

- банки — для оценки платежеспособности бизнеса;
- акционеров — для принятия решений о продаже или покупке бизнеса / акций (напрямую или через финансовые рынки), в т.ч. стартаперов — для привлечения инвесторов;
- потенциальных инвесторов, в т.ч. инвестиционные фонды;
- инвестиционные банки, консультантов.

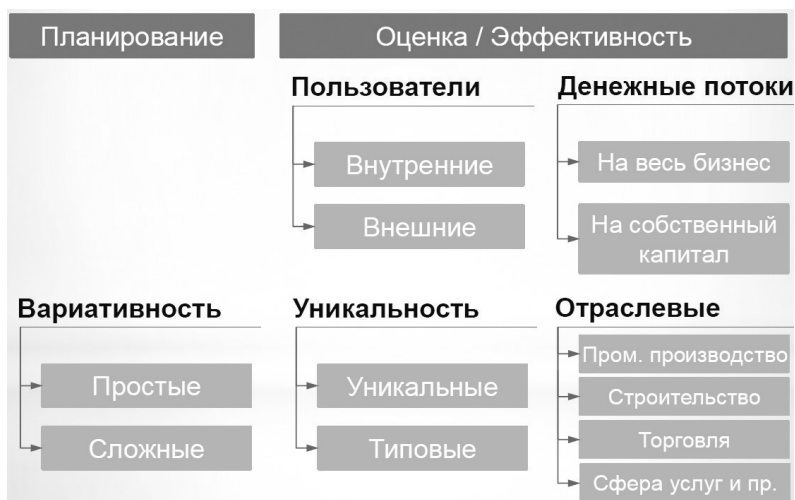


Рис. 19. Виды финансовых моделей

К основным правилам финансового моделирования можно отнести:

- Четкое разделение: входные данные, расчеты, результаты.
- Структурирование рабочего листа (разделы.)
- Один столбец для одного периода времени во всей модели.
- Не скрывать столбцы, строки, листы.
- Различное форматирование для разных типов данных (исторические/прогнозные; абсолютные/относительные).
- Использовать одинаковые формулы в строках.
- Логика расчетов: слева — направо, сверху — вниз.
- Не использовать фиксированные цифры в расчетах.
- Ограничить использование названий диапазонов.

Фин. директор	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
Бухгалтер	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Секретарь	1500	1500	1500	1500	1500	3000	3000	3000	3000	3000	4500	4500
Другое	500	500	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Всего	13000	13000	13000	13000	13000	14500	15000	15000	15000	15000	16500	16500
Все сотрудники												
Всего	31500	31500	31500	31500	31500	38500	41000	41000	42000	42000	46500	49000

Следующий шаг — прогноз по продажам. Необходимо оценить, когда будет продана первая лицензия, а также какими темпами будет возрастать объем продаж. Таблица 13 иллюстрирует прогноз по объему продаж и выручке, а также себестоимость двух продуктов компании. Предполагается, что пока компания не сможет продавать по 100 единиц первого продукта, она не станет запускать второй продукт. Прогноз продаж коррелирует с прогнозом по персоналу: рост объема продаж обеспечивается с наймом дополнительного персонала (дополнительные сотрудники требуются как для продажи большего числа лицензий, так и для обслуживания большего числа пользователей, однако зависимость не является линейной).

План продаж (в долл.)

Таблица 13

	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
Единицы продукции												
Продукт 1	5	30	50	80	100	120	150	170	200	250	300	350
Продукт 2	-	-	-	-	-	5	15	30	45	60	80	120
Всего	5	30	50	80	1000	125	165	200	245	310	380	470
Цена за единицу												
Продукт 1	350	350	350	350	350	300	300	300	250	250	250	200
Продукт 2	-	-	-	-	-	500	500	500	500	400	400	400
Продажи												
Продукт 1	1750	10500	17500	28000	35000	36000	45000	51000	50000	62500	75000	70000
Продукт 2						2500	7500	15000	22500	24000	32000	48000
Всего	1750	10500	17500	28000	35000	38500	52500	66000	72500	86500	107000	118000

После прогноза продаж — доходов компании — осуществляется прогноз расходов компании с учетом бюджетов отдельных подразделений. Сюда включаются все основные категории расходов по ключевым подразделениям. Прогноз расходов складывается из данных таблицы 12 о зарплате, величины комиссионных агентам по продаже, ожидаемых затрат на расходные материалы, маркетингового бюджета, предположений о том, насколько и как быстро придется расширять офис и т.д.

Прогноз расходов (в долл.)

Таблица 14

	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
Разработка и производство												
Зарплаты и социальные выплаты	11000	11000	11000	11000	11000	13000	15000	15000	16000	16000	16000	18000
Расходные материалы	1100	1100	1100	1100	1100	1300	1500	1500	1600	1600	1600	1800
Прочее	-	-	-	500	1000	-	500	500	-	1000	500	-
Всего	12100	12100	12100	12600	13100	14300	17000	17000	17600	18600	18100	19800
Продажи и маркетинг												
Зарплаты и социальные выплаты	7500	7500	7500	7500	7500	11000	11000	11000	11000	11000	14000	14500
Комиссия	175	1050	1750	2800	3500	3850	5250	6600	7250	8650	10700	11800
Выставки и реклама	-	-	3000	-	-	-	-	3000	-	-	-	-
Всего	7675	8550	12250	10300	11000	14850	16250	20600	18250	19650	24700	26300
Административный персонал												
Зарплаты и социальные выплаты	13000	13000	13000	13000	13000	14500	15000	15000	15000	15000	16500	16500
Аренда	2000	2000	2000	2000	2000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Прочее	500	-	-	-	-	1000	-	-	500	500	-	-
Всего	15500	15000	15000	15000	15000	18500	18000	18000	18500	18500	19500	19500
Итого расходы												
Всего	35275	35650	39350	37900	39100	47650	51250	55600	54350	56750	62300	65600

Затем все расходы и доходы сводятся в единую таблицу, формируя прогноз по прибылям и убыткам (profit and loss — P&L). Здесь возникают первые финансовые показатели, характеризующие правильность выбора бизнес-модели и разумность закладываемых операционных расходов.

Прогноз по прибылям и убыткам (в долл.)

Таблица 15

	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
Доходы												
Продукт 1	1750	10500	17500	28000	35000	36000	45000	51000	50000	62500	75000	70000
Продукт 2						2500	7500	15000	22500	24000	32000	48000
Всего	1750	10500	17500	28000	35000	38500	52500	66000	72500	86500	107000	118000
Расходы												
Производство	12100	12100	12100	12600	13100	14300	17000	17000	17600	18600	18100	19800
Маркетинг и продажи	7675	8550	12250	10300	11000	14850	16250	20600	18250	19650	24700	26300
Администрирование	15500	15000	15000	15000	15000	18500	18000	18000	18500	18500	19500	19500
Всего	35275	35650	39350	37900	39100	47650	51250	55600	54350	56750	62300	65600
Операционная прибыль												
Всего	(33525)	(25150)	(21850)	(9900)	(4100)	(9150)	1250	10400	18150	29750	44700	52400

Динамика операционной прибыли показывает, когда можно ожидать достижения точки операционной безубыточности (break-even). В рассматриваемом примере уже на седьмом месяце достигается положительная операционная прибыль.

R&L вместе с предполагаемыми инвестициями дает возможность построить прогноз денежных потоков (cash flow). Анализируя R&L и cash flow, можно определить, насколько заложенные предпосылки реалистичны, а предложенная бизнес-модель компании жизнеспособна.

Прогнозные денежные потоки (в долл.)

Таблица 16

	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
Баланс на начало периода	100000	66475	41325	19475	9575	5475	46325	47575	57975	76125	105875	150575
Прибыль/убыток	(33525)	(25150)	(21850)	(9900)	(4100)	(9150)	1250	10400	18150	29750	44700	52400
Инвестиции	-	-	-	-	-	50000	-	-	-	-	-	-
Изменение баланса	(33525)	(25150)	(21850)	(9900)	(4100)	40850	1250	10400	18150	29750	44700	52400
Баланс на конец периода	66475	41325	19475	9575	5475	46325	47575	57975	76125	105875	150575	202975

В этот момент происходит проверка предпосылок и бизнес-модели. Главной проверкой служит динамика денежного потока компании. Если

на каком-то этапе возникает отрицательный денежный поток — необходимо либо сокращать расходы, либо увеличивать продажи, либо предусматривать дополнительные инвестиции.

Вопросы к кейсу

Вопрос 1

Таблица 17 построена на основе примера, разобранный в теоретическом разделе семинара выше. Проанализируйте прогнозные денежные потоки технологического проекта. С какими трудностями столкнулась компания? Почему?

Прогнозные денежные потоки (помесечно)

Таблица 17

Денежный поток	Год 1												Год 2	
	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	Янв	Фев
Начальный баланс	\$ 100,000	\$ 51,780	\$ 405,060	\$ 358,340	\$ 281,034	\$ 217,512	\$ 151,274	\$ 63,522	\$ (31,746)	\$ (38,690)	\$ (24,180)	\$ 19,914	\$ 75,742	\$ 75,794
Прибыль (убыток)	\$ (48,220)	\$ (46,720)	\$ (46,720)	\$ (77,306)	\$ (63,522)	\$ (66,236)	\$ (67,752)	\$ (65,268)	\$ (6,944)	\$ 14,510	\$ 44,094	\$ 55,828	\$ 52	\$ 16,002
Инвестиции	\$ -	\$ 400,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Изменение баланса	\$ (48,220)	\$ 353,280	\$ (46,720)	\$ (77,306)	\$ (63,522)	\$ (66,236)	\$ (67,752)	\$ (65,268)	\$ (6,944)	\$ 14,510	\$ 44,094	\$ 55,828	\$ 52	\$ 16,002
Конечный баланс	\$ 51,780	\$ 405,060	\$ 358,340	\$ 281,034	\$ 217,512	\$ 151,274	\$ 63,522	\$ (31,746)	\$ (38,690)	\$ (24,180)	\$ 19,914	\$ 75,742	\$ 75,794	\$ 91,796

Вопрос 2

Известны следующие данные о технологическом проекте «Сканер». Определите, через сколько месяцев проект окупится.

Таблица 18

Годовые значения	2013	2014	2015	2016	2017
Свободный денежный поток CF	-35	-55	80	105	225
Дисконтированный денежный поток DCF	-31	-45	50	95	196
Накопленный дисконтированный денежный поток CDCF	-31	-76	-26	69	265

Задание 2. Групповой студенческий проект. Финансовая модель

1. Заполните финансовую модель вашего проекта, используя шаблон, представленный преподавателем. Методику, изложенную в примере выше, можно использовать в качестве образца.

2. С учетом освоенного материала обоснуйте динамику денежного потока от финансовой, операционной, инвестиционной деятельности перед другими командами и преподавателем.
3. Определите наиболее выгодный способ/систему налогообложения для вашего проекта.

Пояснения к модели. Финансовая модель для вашего проекта построена в формате Microsoft Excel, предоставляется преподавателем в электронном виде во время проведения занятий по курсу. Все части финансовой модели доступны для просмотра и внесения изменений, не являются скрытыми, защищенными, заблокированными. Финансовая модель обладает понятной и логичной структурой:

- последовательно представлены исходные данные (допущения), финансовые прогнозы и промежуточные расчеты, результаты финансовых прогнозов;
- указанные элементы визуально отделены друг от друга, но связаны между собой расчетными формулами.

Все элементы, использующиеся при расчетах в составе формул, являются действующими ссылками на ячейки, в которых содержатся допущения (исходные данные), или ячейки, содержащие формулы. Финансовая модель допускает внесение изменений в первоначально заложенные допущения и автоматически корректирует финансовые прогнозы в случае внесения таких изменений. Финансовая модель позволяет проводить анализ чувствительности результатов финансовых прогнозов к изменению всех допущений (исходных данных) модели. Финансовая модель обладает достаточной степенью детализации, то есть содержит разбивки по основным видам продукции, производственным единицам, периодам, статьям доходов и затрат и т.п. применимо). В то же время финансовая модель представляет информацию в интегрированном виде, а именно, в ее составе присутствуют взаимосвязанные друг с другом прогнозный отчет о финансовых результатах, движение денежных средств от операционной, инвестиционной финансовой деятельности, результаты выбора способа налогообложения в рамках УСН.

Задание 3. Деловая игра «Проведение переговоров с бизнес-ангелом о финансировании инновационного предпринимательского проекта»

1 этап. Разделение по группам. Аудитория делится на 2/4 группы: 1–2 группы разработчиков бизнес-плана инвестиционного проекта (по 5–7 участников в каждой) и 1/2 группы потенциальных инвесторов данного проекта (по 5–7 участников в каждой). Каждой группе необходимо оценить жизнеспособность и приемлемость представленной идеи, с учетом готовой финансовой модели бизнес-плана со своих позиций.

Принимайте во внимание тот факт, что интересы потенциальных инвесторов и разработчиков проекта по многим вопросам развития бизнеса могут не совпадать.

Возможно осуществление ротации, в таком случае половина группы обьявляется разработчиками, а вторая половина — инвесторами. После проведения полного цикла переговоров группы меняются ролями.

2 этап: основатели, подготовка к переговорам. Компания при поиске инвестиционных ресурсов для финансирования развития определяет следующие основные параметры:

1. Срок финансирования — *не менее срока реализации проекта, не более 6 лет для производства и 2 лет для оказания услуг.*
2. Объем финансирования — *ожидаемый объем привлекаемых средств, необходимых для реализации проекта.*
3. Источник финансирования — *используются ли кредитные средства, а также участие какого количества инвесторов предполагается.*
4. Стоимость (цена) финансирования (капитала) — *параметр, определяющий, какую минимальную доходность готовы получить основатели.*
5. Схема финансирования — *график привлечения заемных средств с указанием их источников.*

При этом каждый параметр предопределяется особыми факторами. Так, определение срока финансирования обычно происходит в зависимости от срока жизни проекта, который рассчитывается техническими службами по специальным нормативам трудозатрат и срока службы оборудования. Определение объема (суммы) финансирования происходит: 1) на основе расчета суммы инвестиционных потребностей при разных вариантах проекта (в зависимости от масштаба проекта); 2) с учетом доступности финансовых ресурсов.

При этом «Фокус заключается в том, согласуются ли желаемые показатели экономического роста фирмы с ее реальными финансовыми возможностями и финансового рынка». Определение реальной к привлечению суммы базируется на понимании того, на какой диапазон объемов финансирования можно рассчитывать при использовании той или иной схемы финансирования; на какую сумму будут согласны профинансировать владельцы капитала при данном финансовом состоянии компании/проекта. Стоимость финансирования проекта должна быть минимальной. Проект эффективен, если его доходность превышает стоимость используемого капитала. Схема финансирования определяется на основе анализа влияния выбранной формы на финансовое состояние и рисков компании. С учетом заполненной финансовой модели компании определяют наиболее оптимальную схему финансирования, которую они представят инвестору.

Используйте представленную ниже документацию на переговорах с основателями бизнеса.

Схема 1. Фонд венчурного финансирования (VCF). Предложение

Имя заявителя:	Должность:	Компания:	VCF контакт для связи
Tel:	Fax:	E-mail:	Web:

Название компании:

Полное название, если компания зарегистрирована:

Дата регистрации:	Номер корпорации:	Адрес:	Город:
Tel:	Fax:	Район:	Индекс:

Краткое изложение предложения:

Другие участники:

Имя:	Организация:	Роль:	Подпись:

Подпись главного заявителя:

Подпись:

Дата:

Схема 2. Venture Capital Fund (VCF). Opportunity Proposal

Lead Applicant Name:	Position:	Company:	VCF Contact Name
Tel:	Fax:	E-mail:	Web page:

Company Name:

Complete if company has been incorporated:

Date of incorporation:	Corporation number:	Street: Address:	City:
Tel:	Fax:	Province:	Индекс:

Opportunity Summary:

Other Participants:

Name:	Organization:	Role:	Signature:

Lead Applicant Signature:

Signature:

Date:

Схема 3. Обзор возможностей

1. Обзор технологии (максимально одна страница)
2. Объясните происхождение и текущий статус технологии, на которой базируется компания. Выделите особо, как поддерживается развитие технологии в настоящее время.

3. Описание продукта (максимально одна страница)
4. Опишите продукты компании с упором на приоритетность или уникальность.

5. Обзор рыночных возможностей (максимально две страницы)
6. Опишите рыночные возможности и то, каким образом продукты компании способствуют удовлетворению существующих потребностей. Объясните преимущества ваших продуктов или услуг над конкурентными аналогами. Укажите потенциальных потребителей и целевые рынки. Объясните, каким образом будет происходить контакт с потребителем.

7. Команда (максимум одна страница)
8. Представьте краткое резюме членов существующей команды, подчеркнув ключевые навыки и опыт. Укажите текущую или предполагаемую структуру управления компанией. Опишите существующие вакансии в команде и планы их выполнения.

9. План коммерциализации (максимум одна страница)
10. Опишите планы компании по выводу продуктов на рынок. Укажите размеры финансирования, запрашиваемые у венчурного инвестора (фонда венчурного финансирования), размеры полученных ранее инвестиций или размеры запрашиваемых средств из других источников. Опишите, какое дополнительное финансирование может потребоваться для вывода продуктов на рынок.

11. Целевые точки проекта и сроки
12. Опишите, как будут использоваться инвестиции VCF для достижения специфических показателей плана коммерциализации

Целевые точки проекта	Дата начала	Дата завершения

13. Использование предполагаемых средств

14. Приложите примерный бюджет использования инвестиций VCF

Статьи бюджета	Сумма
Итого:	

Схема 4. Overview

1. Technology (1 page max.)
2. Explain the origin & current state of the technology upon which the company is based. Outline how the current development of the technology has been supported.

3. Product Description (1 page max.)
4. Describe the company's products with emphasis on proprietary or unique features.

5. Market opportunity (2 pages max.)
6. Describe the market opportunity & how the company's products fulfill a genuine need. Explain their advantage over competitive products or solutions. Identify potential customers or target markets. Explain what customer contacts have been made.

7. The team (1 page max.)
8. Provide a brief resume for members of the current team, outlining their key skills & experience. Outline the current or anticipated share structure of corporation. Describe any gaps in the current team & any plans to add additional team members in specific roles.

9. Commercialization Plan (1 pages max.)

10. Outline the company's plan for bringing its products to market. Describe the amount of funding requested from VCF, & any other funding received or applied for from other sources. Describe how much additional funding may be needed to bring the products to market.

--

11. Milestones & Timeline
 12. Describe how VCF's investment will be used to achieved specific milestones in the commercialization plan.

Milestones	Start Date	Complete Date

13. Use of Proceeds
 14. Provide an estimated budget of how VCF's investment will de used.

Budget Item	Cost
Grand Total:	

3 этап: инвесторы, подготовка к переговорам. Группам — потенциальным инвесторам необходимо на основе представленного формуляра сформулировать критерии отбора подобных проектов, выявить сильные и слабые стороны данного проекта и подготовиться к решению вопроса о соответствии данного проекта и компании критериям вашего инвестиционного фонда. На какие уступки вы готовы пойти? Продумайте способы разрешения возможных разногласий с разработчиками проекта.

Потенциальным инвесторам необходимо сформулировать критерии отбора подобных проектов: 1) ожидаемый срок финансирования; 2) ожидаемый объем финансирования на одного инвестора; 3) ожидаемая доля в компании/ожидаемая доходность; 4) схема финансирования; 5) допустимые риски проекта.

Критерии оценки проектов в рамках деловой игры

Таблица 19

Max = 5 баллов	Продукт: в чем уникальность бизнес-идеи, какие проблемы решает продукт, почему востребован
Max = 5 баллов	Рынок: целевой сегмент рынка, преимущества и отличия от конкурентов, маркетинговые мероприятия. Для кого, почему, как
Max = 5 баллов	Защита интеллектуальной собственности: обоснование стратегии защиты, если она требуется

Max = 5 баллов	Команда проекта: командный стиль работы, наличие взаимодополняющих ролей и компетенций
Max = 5 баллов	Структура предложения инвестору: размер финансирования, обоснование доли инвестора, варианты выхода. Сколько, за что, как отдавать
Max = 5 баллов	Качество презентации: наглядность, полнота, убедительность, читабельность, красочность
Max = 5 баллов	Полнота и емкость ответов на вопросы: понимание проблем с которыми столкнется проект
	Итог (max = 35)

Используйте представленную ниже документацию на переговорах с основателями бизнеса.

Схема 5. Форма оценки VCF. VCF ASSESSMENT FORM OPPORTUNITY PROPOSAL

Company name: _____

Investment manager: _____

1. Assessment of Technology & Product

2. Identification of Key Differentiator

Needs a box on Market Analysis, Market Size, segmentation etc.

3. Comments on Barriers to Entry

4. Comments on Commercialization Strategy

5. Comments of Future «Financibility» of Proposal

6. Comments on Team

7. Other

8. Recommendation

4 этап: переговорный процесс. Каждой из групп необходимо подготовиться к длительным и трудным переговорам, на которых будет определяться «будущее» проекта: отказ или согласие об инвестировании, размер вложенных средств, управление проектом, права и обязанности сторон, структурирование сделки и постинвестиционный мониторинг развития проекта, возврат средств инвесторам. Группам — разработчикам бизнес-плана необходимо будет убедить команду инвесторов в эффективности и целесообразности данного проекта, обоснованности требуемого размера инвестиций. Продумайте презентацию вашего инвестиционного проекта, при необходимости используйте приложения из предыдущего задания. Подготовьтесь к вероятным разногласиям по различным вопросам, продумайте способы их разрешения, размеры ваших «уступок».

Группам — разработчикам бизнес-плана необходимо будет убедить команду инвесторов в эффективности и целесообразности данного проекта, обоснованности требуемого размера инвестиций. Эффективными решениями в данном случае являются:

- подготовка участниками переговоров заранее перечня возможных вопросов и потенциальных ответов на них;
- подготовка основателями короткой презентации (3–5 слайдов), отражающей ключевую информацию о проекте, его перспективах и выгодах инвестора;
- применение основателями методики СПИН-продаж [10], ключевая идея в том, чтобы подвести инвестора к мысли о том, что проект перспективен, а не напрямую утверждать это, акцент ставится на интересе инвестора и тех выгодах, которые он получает), в т.ч.:
- определение основателями заранее критериев успешности переговоров;
- определение на встрече потребностей и взглядов инвесторов, понимание того, что создает для них наибольшую ценность;
- достижение конкретных договоренностей о следующих шагах, действиях по инвестированию в проект или его поддержке;
- применение методик успешных переговоров [11], в т.ч.:
- работа с возражениями, выявление причин несогласия инвесторов;
- отсутствие уступок без получения чего-то взамен;

- проработка возможности для торга заранее — не стоит сразу предлагать лучшие условия.

Далее представлены вспомогательные материалы.



Рис. 20. Схема проведения переговоров согласно методике СПИН-продажи¹



Рис. 21. Структура встречи согласно методике СПИН-продажи²

5 этап: подведение итогов. Команды переговорщиков объявляют о результатах переговоров, объясняют причины, по которым было/не было достигнуто итоговое соглашение.

Здесь стоит сопоставить запланированные заранее цели переговоров (если они были) и фактически достигнутые. Также происходит подробное обсуждение действий как организаторов, так и инвесторов.

¹ Рекхэм Нил. СПИН-продажи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 336 с. С. 24.

² Рекхэм Нил. СПИН-продажи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 336 с. С. 43.

Преподаватель может добавить к ответам групп то, что инвесторы ориентируются не на прошлые доходы компании, а на ее перспективы, включающие как будущие поступления доходов, на которые оказывает влияние состояние отрасли в целом, так и развитие анализируемого предприятия, к примеру введение новой производственной линии. Критерий, используемый многими венчурными фондами при поиске и отборе технологических проектов, — способность компании с использованием привлеченных инвестиций вырасти в размере не менее чем в 5 раз в течение 3 лет, в результате чего совокупный ежегодный возврат на инвестиции составит 71%, или в 10 раз в течение 5 лет, в результате чего совокупный ежегодный возврат на инвестиции составит 58%. Какие из проектов, участвующих на этом занятии в деловой игре, могут похвастаться такой доходностью?

Рост	Совокупный ежегодный возврат на инвестиции
3 раза за 3 года	44%
5 раз за 3 года	71%
7 раз за 3 года	91%
4 раза за 4 года	41%
3 раза за 5 лет	25%
5 раз за 5 лет	38%
7 раз за 5 лет	48%
10 раз за 5 лет	58%

Рис. 22. Примеры ставок дисконтирования, определяемых исходя из значений показателей ожидаемого роста [7]

Примерный общепринятый диапазон ожидаемого возврата на инвестированный капитал в зависимости от стадии развития компании представлен ниже.

Стадия развития компании	Совокупный ежегодный возврат на инвестиции
Стадия зарождения (Seed), то есть ситуация, когда существует только проект, бизнес-план создания компании, и стадия (Start)	40% и более
Первая и вторая стадии, то есть Early stage (начальная стадия — начало коммерческой реализации продукции) и Expansion (расширение — требуются дополнительные инвестиции)	30%–50%
Третья стадия и зрелость (Mezza-	20%–30%

Рис.23. Величина ожидаемого возврата на инвестированный капитал [7]

Финансовый риск венчурного инвестора может оправдать только соответствующее вознаграждение, под которым понимается возврат на инвестиции выше среднего уровня. При этом чем раньше происходит финансирование, например, на стадии зарождения компании, тем большая величина валового ежегодного возврата на инвестиции необходима венчурному инвестору для оправдания риска вложения средств.

Литература

1. Глоссарий венчурного предпринимательства. — СПб.: РАВИ, 2007. — 340 с., стр. 146.
2. Груздева Е.В. Финансирование инновационного бизнеса. М.: МАКС Пресс Москва, 2011. — 156 с. ISBN 978-5-317-03740-6.
3. Деловой еженедельник «Компания». Выпуск №34 (767). Опцион за результаты (16.09.2013) Режим электронного доступа: <http://ko.ru/articles/25137>
4. Идеи на миллион, если повезет — на два. Составитель Бочарский Константин. — М.: ИД «Коммерсант», 2007. — 424 с.
5. Идея на миллион: 100 способов начать свое дело. Митин Ю., Хомич М.: — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 221 с.
6. Кавасаки Г. Стартап по Кавасаки: Проверенные методы начала любого дела. — М.: Альпина Диджитал, 2016. — 202 с. ISBN 978-5-9614-4398-1
7. Кеннеди Гэвин. Договориться можно обо всем, как добиваться максимума в любых переговорах. М.: — Альпина Бизнес Букс. 2007 — 345 с. ISBN 978-5-9614-0654-2
8. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта. Учебно-методическое пособие / под ред. Н.П. Иващенко. Москва, ТЕИС, 2016. — 133 с. ISBN 978-5-906783-30-1 Режим ограниченного электронного доступа (для студентов и преподавателей экономического факультета) <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32658&p=attachment>
9. Привлечение инвестиций в стартап. Как договориться с инвестором об условиях финансирования. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 288 с. ISBN 978-5-91657-307-7.
10. Пути повышения эффективности венчурного финансирования инновационных проектов. — М.: Инфра-М, 2016. — 102 с. ISBN 978-5-16-011637-2
11. Рекхэм Нил. СПИН-продажи. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 336 с.
12. Стартап: Модель для сборки. Лауэрс И. — М.: Альпина Паблишер. 2016. — 192 с. ISBN 978-5-9614-5827-5

13. Стартап-гайд: Как начать... и не закрыть свой интернет-бизнес. — М.: Альпина Паблицер, 2017. — 166 стр. ISBN 978-5-9614-5825-1
14. Charles Plant, Advisor of Business Mentorship & Entrepreneurship Program, MaRS, Research & Innovation's Market Readiness Program, Schulich School of Business, York University, Canada. 2007. — 200 p.

Библиография

Нормативно-правовые акты РФ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть I) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) Режим электронного доступа: http://base.garant.ru/10164072/1/#block_10000
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 13.07.2015) Режим электронного доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=78012>
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.11.2015). Режим электронного доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=48296>
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 13.07.2015). Режим электронного доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
5. Налоговый кодекс РФ 2015. Режим электронного доступа: <http://www.nalkod.ru/>
6. Трудовой кодекс РФ. Актуальная редакция ТК РФ от 03.07.2016 с изменениями, вступившими в силу с 01.01.2017. Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12125268/>
7. Приказ Минфина РФ от 06.05.1999 (в ред. от 06.04.15) г. № 33н «Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12115839/>
8. Приказ Минфина РФ от 06.05.1999 г. № 33н «Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99» (в ред. от 06.04.15). Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/5220683/>
9. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 г. № 43н (в ред. от 08.11.10) «Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99. Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12116599/>
10. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 г. № 43н (в ред. от 08.11.10) «Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99. Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12116599/>

11. Приказ Минфина РФ от 06.10.2008 г. № 106н (в ред. от 06.04.15) «Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008» Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12163097/>
12. Приказ Минфина РФ от 06.10.2008 г. № 106н (в ред. от 06.04.15) «Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12163097/>
13. Приказ Минфина РФ от 09.06.2001 г. № 44н (ред. от 25.10.10) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 19.06.2001 № 2806). Система ГАРАНТ: режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12123639/#ixzz3tmt29vTF>
14. Приказ Минфина РФ от 13.06.1995 г. № 49 (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств» Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/10103513/>
15. Приказ Минфина РФ от 13.10.2003 № 91н (ред. от 24.12.2010) «Об утверждении Методических указаний по бухгалтерскому учету основных средств» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 21.11.2003 № 5252). Система ГАРАНТ: режим электронного доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=111055>
16. Приказ Минфина РФ от 22.09.2010 г. № 108н (в ред. от 06.04.15) «О формах бухгалтерской отчетности». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12177762/>
17. Приказ Минфина РФ от 22.09.2010 г. № 108н (в ред. от 06.04.15) «О формах бухгалтерской отчетности». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12177762/>
18. Приказ Минфина РФ от 27.12.2007 № 153н (ред. от 24.12.2010) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007)» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 23.01.2008 № 10975). Режим электронного доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=LAW&n=111054&req=doc>
19. Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 г. № 34н (в ред. от 24.10.15) «Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12112848/>
20. Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 г. № 34н (в ред. от 24.10.15) «Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/12112848/>

21. Приказ Минфина РФ от 30.03.2001 № 26н (ред. от 24.12.2010) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 28.04.2001 № 2689). Система ГАРАНТ: режим электронного доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=111056>
22. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению». Система ГАРАНТ: режим электронного доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=107972>
23. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (ред. от 13.07.2015) «О банках и банковской деятельности». Режим электронного доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/
24. Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ (в ред. от 04.11.2014) «О бухгалтерском учете». Режим электронного доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/
25. Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ (в ред. от 04.11.2014) «О бухгалтерском учете». Режим электронного доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/
26. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью». Режим электронного доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_17819/
27. Федеральный закон от 27.11.1992 № 4015-1 (ред. от 13.07.2015) «Об организации страхового дела в Российской Федерации». Режим электронного доступа: <http://base.garant.ru/10100758/>

Русскоязычные источники

1. Аакер, Д. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд. — СПб: Питер, 2012.
2. Адизес И. Идеальный руководитель — М., 2015.
3. Аксенов А.П. Нематериальные активы. Структура, оценка, управление. — Финансы и статистика, 2007
4. Амортизация основных средств. Бухгалтерская и налоговая. М.: АБАК, 2014. — 144 с.
5. Антропов М.С. Системная модель стратегического процесса в динамичной экономической среде//Материалы III Международной научно-практической конференции «Системный анализ в экономике — 2014» под общей ред. Г.Б. Клейнера. — М.: ЦЭМИ РАН, т. 1, 2015. — С. 145–148.

6. Антропов М.С. Управление инновационным развитием бизнеса: современные стратегии / Экономика инноваций (ред. Иващенко Н.П.) — М.: МГУ, 2011. — 368 с.
7. Базаров Т.Ю., Аксенова Е.Л., Еремин Б.Л., Малиновский П.В., Малиновская Н. М. Управление персоналом (второе издание). М., 2002.
8. Бланк С., Дорн Б. Стартап: настольная книга основателя. — М.: Альпина Паблишер, 2013. 616 с.
9. Бубенцов В.Ю. и Тимохов В.И. Информационная справка (Центр креативных технологий «Идеальные решения») Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.trizland.ru>
10. Бусыгин А.В. Предпринимательство: учебник. — М.; Бусыгин, 2003.
11. Буянов Е. Электронная коммерция как способ монетизации интернет-проектов. Стоит ли открывать свой интернет-магазин? — М.: Интернет-маркетинг, № 3, 2014.
12. Буянов Е.В., Савченко И.В. Возможности Интернета для инновационных предприятий. — М.: Инновационное развитие экономики России, серия Региональное разнообразие. — М.: РГ-Пресс, т.1, 2013. — С. 272–279.
13. Вассерман Н. Главная книга основателя бизнеса: Кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 364 с. ISBN 978-5-9614-4445-2
14. Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. — СПб.: Питер, 2012.
15. Вейт Дж. Оценка стоимости прав на интеллектуальную собственность //Международный семинар по проблеме интеллектуальной собственности. — М., 1995.
16. Высоцкий Александр. Обязанности владельца компании. — М.: Макрос, 2015. — 150 с.
17. Гейдж Д. Партнерское соглашение: как построить совместный бизнес на надёжной основе. — М., 2012.
18. Глоссарий венчурного предпринимательства. — СПб.: РАВИ, 2007. — 340 с., стр. 146.
19. Груздева Е.В. Нужно ли кредитовать малый и средний бизнес в кризис? — М.: Экономические науки, № 10, 2015. — С. 31–34. Режим электронного доступа: http://ecsn.ru/files/pdf/201510/201510_31.pdf
20. Груздева Е.В. Факторы развития малого бизнеса в кризис//Сборник статей по материалам научной конференции «Ломоносовские чтения», посвященной 260-летию МГУ имени М.В. Ломоносова, М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова. Т. 1, — 2015. — С. 136–153.

21. Груздева Е.В. Финансирование инновационного бизнеса. — М.: МАКС Пресс Москва, 2011. — 156 с. ISBN 978-5-317-03740-6.
22. Гончаренко Л. Инновационная политика: учебник. М. Юрайт, 2017. ISBN 978-5-534-01239-2
23. Гераськин Д.В. Конкурентоспособность хай-тек продуктов: анализ факторов привлекательности. Общество: политика, экономика, право, № 5, 2016. С. 93–96
24. Гераськин Д.В. Современные неценовые стратегии усиления конкурентоспособности хай-тек продуктов при выведении на рынок в России. Экономика и менеджмент систем управления. Т. 20, № 2, 2016. С. 17–26.
25. Гераськин Д.В. Стратегия обеспечения конкурентоспособности инновационных товаров для компаний на этапах зарождения и роста. // В мире научных открытий, №40, 2013, с. 38.
26. Гераськин Д.В. Эталонные стратегии обеспечения конкурентоспособности высокотехнологичных продуктов в России. Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал, № 2, 2016. С. 54–59
27. Де Боно Э. Латеральное мышление — М.: Попурри, 2012 — 384 с.
28. Деловой еженедельник «Компания» Выпуск №34 (767). Опцион за результаты (16.09.2013). Режим электронного доступа: <http://ko.ru/articles/25137>
29. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 417 с.
30. Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер. 2015.
31. Друкер П. Бизнес и инновации. — Пер. с англ. — М.; ООО «И.Д.Вильямс», 2007.
32. Жарова А.К. Защита интеллектуальной собственности: учебник для бакалавриата и магистратуры, 3-е изд., пер. и доп. — Юрайт, 2015.
33. Иващенко Н.П., Абдурахимова Э.Н., Колесникова К.С., Тищенко Е.Б., Тищенко С.А. Современные подходы трансфера технологий и коммерциализации инноваций. — М.: Экономические науки, № 6, 2015. — С. 49–56.
34. Иващенко Н.П., Абдурахимова Э.Н., Колесникова К.С., Тищенко Е.Б., Тищенко С.А. Методы оценки эффективности трансфера технологий. — М.: Экономические науки, № 5, 2015. — С. 29–33.
35. Иващенко Н.П., Комков Н.И. Институциональные проблемы освоения инноваций. — Проблемы прогнозирования, 2009, №5.
36. Иващенко Н.П., Энговатова А.А. Современные инструменты инновационной политики государства в отношении российских вузов. — МИР (Модернизация. Инновации. Развитие), 2012, № 4; 2013, № 1.

37. Иващенко Н. П., Энговатова А. А., Коростылева И. И. От идеи к инновационному продукту: путь в рамках инновационной инфраструктуры предпринимательского вуза. — М.: Экономические стратегии, № 5–6, 2015. — С. 110-120.
38. Иващенко Н.П., Васильев В.П., Бобылева А.З., Гавриленко О.В. и др. Менеджмент инноваций: учебное пособие / под ред. В.П. Васильева. Дело и сервис Москва, 2018. — 416 с.
39. Идеи на миллион, если повезет — на два. Составитель Бочарский Константин. — М.: ИД «Коммерсант», 2007. — 424 с.
40. Идея на миллион: 100 способов начать свое дело. Митин Ю., Хомич М. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 221 с.
41. Интеллектуальная собственность: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 384 с.
42. История отечественного предпринимательства. — М.: Директ-Медиа, 2015. — 343 с.
43. Кавасаки Г. Стартап по Кавасаки: Проверенные методы начала любого дела. — М.: Альпина Диджитал, 2016. — 202 с. ISBN 978-5-9614-4398-1.
44. Каден Роберт Дж. Партизанские маркетинговые исследования. — М.: Эксмо, 2013.
45. Кеннеди Гэвин. Договориться можно обо всем, как добиваться максимума в любых переговорах. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 345 с. ISBN 978-5-9614-0654-2.
46. Кикал Д., Лайонс Т. Социальное предпринимательство: миссия — сделать мир лучше. Understanding Entrepreneurship. The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 304 с.
47. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. — М.: Интерреклама, 2003.
48. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. — СПб.: Питер, 2008.
49. Конов Ю., Гончаренко Л. Цена интеллектуальной собственности — Альфа-Пресс, 2010.
50. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2015.
51. Кравец Л.Г. Современные формы использования интеллектуальной собственности в инновационном бизнесе// Патентная информация сегодня, 2012, №3. Малышева М.Ф., Стрельникова И.А. Право интеллектуальной собственности — 2015/ режим электронного доступа: <http://www.alleng.ru/d/jur/jur909.htm>

52. Красностанова М.В., Кузнецов И.И., Шахова М.С. Экономика карьеры: профессиональные траектории современных молодых специалистов. — М.: Креативная экономика, № 11, 2015. — С. 14–25.
53. Красностанова М.В., Федорова Ф.Ш. «HRM-инновации». «Кадровик. Ру» № 49, 2010.
54. Красностанова М.В., Федорова Ф.Ш., Дещеревская Е.В. Современные технологии в управлении персоналом: учебно-методическое пособие. — М.: ТЕИС, 2012.
55. Красностанова М.В. HRM-синтез как условие научно-технического (инновационного) развития экономики//Статья в монографии «Инновационные технологии управления персоналом» под ред. А.А. Корсаковой, Е.С Яхонтовой. — М.: МЭСИ, 2012.
56. Левинсон Дж., Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. — М.: Изд. Манн, Иванов и Фербер, 2012.
57. Леонтьев Б.Б., Мамаджанов Х.А. От интеллектуальной собственности к нематериальным активам. ТПП РФ — М.: Изд-во РИНФО, 2011.
58. Леонтьев Б.Б., Мамаджанов Х.А. Стоимостная оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов предприятия/ Торгово-промышленная палата РФ. — М.: Национальный фонд поддержки правообладателей, 2012.
59. Малкиел Б. Десять главных правил для начинающего инвестора. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
60. Материалы сайта HRM-технологии. Режим электронного доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/5DFBE7E9923C6353C3256FA1003EE352/category.html>
61. Материалы сайта. Режим электронного доступа: <http://psylib.ukrweb.net/books/hjelz01/txt15.htm>
62. Материалы сайта. Режим электронного доступа: <http://russia.adizes.com/>
63. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта. Учебно-методическое пособие. — М.: ТЕИС, 2016. — 133 с.
64. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного предпринимательского проекта. Учебно-методическое пособие к семинарским занятиям. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 133 с. ISBN 978-5-906783-30-1. стр. 5-16. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32658&p=attachment>

65. Мендельсон М. Руководство по франчайзингу. — Сибли интернэшнл, 1995.
66. Менеджмент XXI века. Под ред. С. Чоудхари. Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2002 — 448 с.
67. Мур Дж. А. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. — М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2013.
68. Николаева О.Е. Управленческий учет. Учебно-методическое пособие. М.: МАКС Пресс Москва, 2015. — С. 123–164.
69. Организация предпринимательской деятельности. Под ред В. Я. Горфинкеля. — М.: Проспект, 2015. — 544 с.
70. Орлов М. Основы классической ТРИЗ. — М.: Солон-Пресс, 2008.
71. Остапенко Г.Ф., Остапенко В.Д. Управление интеллектуальной собственностью: учебное пособие. — Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.
72. Основы предпринимательства. Учебное пособие. Под общ. ред. проф. Н.П. Иващенко. — М.: ТЕИС, 2016.
73. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-модели. Настольная книга стратега и новатора. Альпина Паблишер, 2014, Альпина Паблишер, Серия Сколково, 288 стр.
74. Паппе Я.Ш., Галухина Я.С. Российский крупный бизнес. — М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2009.
75. Попова В.Г. Интеллектуальная собственность и способы ее защиты / Экономика инноваций (ред. Н.П. Иващенко). — М., МГУ, 2011, 368 с.
76. Попова В.Г. Стратегия «перенесения стоимости» в защите интеллектуальной собственности // Сборник статей по материалам VI международной научной конференции «Инновационное развитие экономики России: региональное разнообразие». М.: РГ-Пресс, т. 1. 2014. — 800 с.
77. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
78. Практическое пособие к семинарским занятиям по курсу «Экономика фирмы». — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2005. — 102 с.
79. Практическое пособие к семинарским занятиям по курсу «Основы предпринимательства». — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2005. — 68 с.
80. Практическое пособие к семинарским занятиям по курсу «Основы предпринимательства». — М.: Издательство Московского университета, 2013. — 166 с.

81. Преображенская В.В. Учет нематериальных активов: комментарий к ПБУ 14/2007 — изд-во Бухгалтерский учет, 2009.
82. Привлечение инвестиций в стартап. Как договориться с инвестором об условиях финансирования. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 288 с. ISBN 978-5-91657-307-7.
83. Пути повышения эффективности венчурного финансирования инновационных проектов. — М.: Инфра-М, 2016. — 102 с. ISBN 978-5-16-011637-2
84. Пузыня Н.Ю. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов. Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2005.
85. Радионов Р. Финансовый менеджмент. Нормирование и управление оборотными средствами предприятия. — М.: Спутник +, 2010. — 634 стр.
86. Рожкова, М. А. Интеллектуальная собственность. Основные аспекты охраны и защиты. Учебное пособие. — М.: Проспект, 2015.
87. Рехэм Нил. СПИН-продажи. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 336 с.
88. Рыбаков Михаил. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов. Практикум. — М.: ИКАР, 2015. — 377 с.
89. Савченко И.В., Буянов Е.В. Возможности Интернета для инновационных предприятий // Инновационное развитие экономики России, серия Региональное разнообразие. — М.: РГ-Пресс, т.1, 2013. — с. 272-279.
90. Савченко И. В., Буянов Е. В. Развитие интернет-стартапов: проблемы и перспективы//Сборник статей по материалам научной конференции «Ломоносовские чтения», посвященной 260-летию МГУ имени М.В. Ломоносова, — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, т. 1, 2015. — С. 153–164
91. Стартап: Модель для сборки. Лауэрс И. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 192 с. ISBN 978-5-9614-5827-5
92. Стартап-гайд: Как начать... и не закрыть свой интернет-бизнес. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 166 стр. ISBN 978-5-9614-5825-1
93. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. — СПб.: Питер, 2015.
94. Труде Маурер. «Барометры» или «маяки» общества? Российская политическая энциклопедия. — М.: 2015. ISBN 978-5-8243-1999-6
95. Управление персоналом. Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 242 с.
96. Федорова Ф.Ш., Дещеревская Е.В. Оптимизация подходов к управлению персоналом: резервы роста эффективности HR-менеджмента

- в бизнесе. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие), 2016, т. 7, № 4(28), с. 59–65
97. Федорова Ф.Ш., Дещеревская Е.В. Учет психотипов людей как резерв роста эффективности лидерства в инновационном бизнесе/Современная конкуренция, т. 9, № 53(052), 2015. — С. 45–64.
 98. Федорова Ф.Ш., Красностанова М.В., Дещеревская Е.В. Современные технологии в управлении персоналом: учебно-методическое пособие. — М.: ТЕИС, 2012.
 99. Фрайд Д., Ханссон Д.Х. Бизнес без предрассудков. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 208 с. ISBN 978-5-91657-913-0
 100. Чан Ким У. Моборн Р. Стратегия голубого океана. — М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
 101. Шахова М.С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы. — М.: Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, № 5, 2015. — С. 129–148.
 102. Шахова М.С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. — М.: Анкил, 2013.
 103. Экономика и право: Энциклопедический словарь Габлера. sЭкономика инноваций. Учебное пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 310 с. ISBN 978-5-906783-32-5. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32657&p=attachment>
 104. Экономика инноваций. Учебно-методическое пособие для программы бакалавров экономического факультета. Учебно-методическое пособие для программы бакалавров экономического факультета. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 81 с. ISBN 978-5-906783-33-2. Электронный ресурс — режим ограниченного доступа: <http://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32660&p=attachment>
 105. Экономика фирмы: Курс лекций для бакалавров. Под общ. ред. проф. Н.П. Иващенко. Раздел 1. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1998. — 125 с.
 106. Экономика фирмы: учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. — 528 с.

Англоязычные источники

1. 10 Social Media Trends for Summer 2014 [Электронный ресурс]. — [2014]. — Режим доступа: <http://www.socialmediatoday.com/content/10-social-media-trends-summer-2014>.
2. A basic rule of Brainstorming is build onto ideas already suggested. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.mycoted.com/Osborn's_Checklist

3. Better Product Design, Institute of Manufacturing, University of Cambridge. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/>
4. Berk, Jonathan B. Corporate finance / Jonathan Berk, Peter DeMarzo. — 3rd ed. p. cm. Includes index. ISBN 978-0-13-299247-3. P. 206–232.
5. Bygrave W., Zacharakis A. (ed.) The Portable MBA in Entrepreneurship (4th edition) — J.Wiley & Sons, 2010
6. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models, R. Casadesus-Massanell, R. Zhu, Feng, Strategic Management, April 2013, Vol. 34, Issue 4, pp. 464–482.
7. Business model and Performance of Firms, J.Sahut, L. Hikkerova, M., Khalfallah, International Business Research, February 2013, Vol. 6, Issue 2, pp. 64–76.
8. Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model, M.De Reuver, H.Bouwman, T., Haaker, International Journal of Innovation Management, Feb 2013, Vol. 17, Issue 1.
9. Bouwman, De Reuver, M., H., Haaker, T. Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model// International Journal of Innovation Management, Feb 2013, Vol. 17, Issue 1.
10. Cline Alan, “Prioritization Process Using Delphi Technique”, White Paper, Carolla Development, 2000. Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.carolla.com/wp-delph.htm>
11. Concept and evolution of business models, Journal of general management, 2005, 31, 2, pp. 37–56.
12. Conjoint analysis is an advanced market research technique that gets under the skin of how people make decisions. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.dobney.com/Conjoint/Conjoint_analysis.htm
13. Charles Plant, Advisor of Business Mentorship & Entrepreneurship Program, MaRS, Research & Innovation’s Market Readiness Program, Schulich School of Business, York University, Canada. 2007. — 200 p.
14. QuickMBA, «Conjoint Analysis». Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.quickmba.com/marketing/research/conjoint/>
15. Mind Tools, “Six Thinking Hats — Looking at a Decision from all Points of View”. Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.nacada.ksu.edu/Resources/Clearinghouse/View-Articles/Critical-thinking-resource-links.aspx>
16. New business models in emerging markets, M.J.Eyring, M.W.Johnson, H.Nair, Harvard Business Review, January-February, 2011, pp. 89–95.

17. Reinventing Your Business Model, M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann, Harvard Business Review, December 2008, pp. 50–59.
18. Eunika Mercier-Laurent / Innovation Ecosystems ISBN: 978-1-84821-325-8 — October 2011.
19. Schumpeter J., Capitalism, Socialism, and Democracy, Harper Perennial Modern Classics, 2008.
20. Schwab foundation for social entrepreneurship. Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>.
21. How often have you used brainstorming to solve a problem? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.mindtools.com/brainstm.html>
22. How to design a winning business model, J.E.Ricart, Harvard Business Review, January-February, 2011, pp.100–107.
23. The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus. Chia-Chien Hsu, The Ohio State University & Brian A. Sandford, Oklahoma State University Practical Assessment, Research & Evaluation. Volume 12, Number 10, August 2007. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>
24. The new heroes. What is Social entrepreneurship. Электронный ресурс — режим доступа: <http://www.pbs.org/opb/thenewheroes/whatis/>
25. The CEO's role in business model reinvention, V.Govindarajan, C. Trimble, Harvard Business Review, January-February, 2011, pp.109–114.
26. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, H. Chesbroug, R.S. Rosenbloom, ICC Association, 2002.
27. Victor W. Hwang / The Rainforest Blueprint: How to Design Your Own Silicon Valley | Unleash an Ecosystem of Innovation in Your Company, Organization, or Hometown Paperback — 2013.

Учебно-методическое пособие
Основы предпринимательства
Сборник кейсов

ISBN 978-5-906932-01-3



9 785906 932013