

Бизнес-возможность и теория изменений

Бизнес-возможность

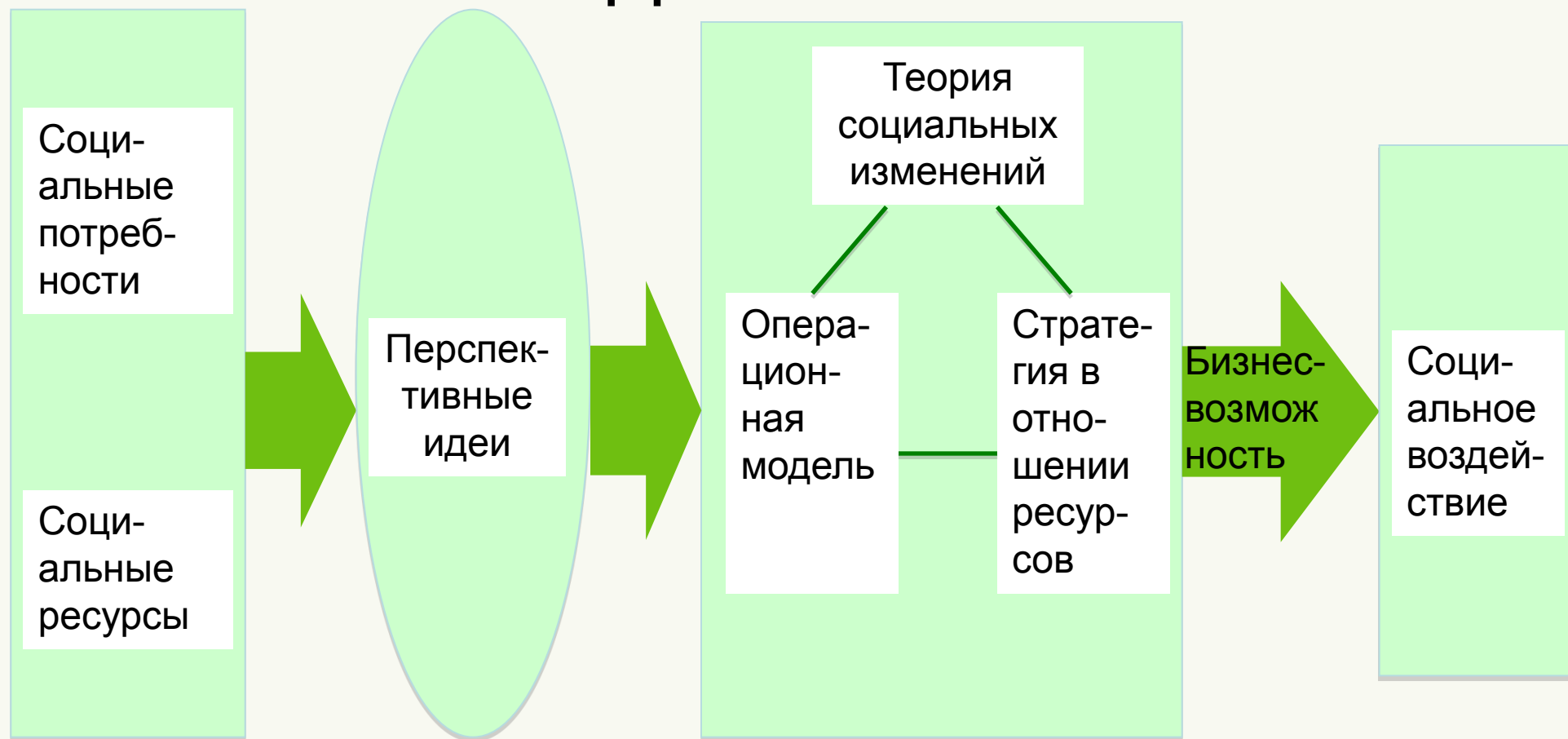


Бизнес-возможность – это возможность успешной реализации идеи в конкретных рыночных условиях.

Ключевые вопросы при оценке социальной бизнес-возможности

- 1) Смогу ли я сделать это?
- 2) Смогу ли я продать это?
- 3) Каков будет социальный эффект от моей деятельности?
- 4) Смогу ли я получать прибыль от этой деятельности?

Модели поиска бизнес-возможности для СП: CASE



Модель CASE.

Источник: Guclu, Dees & Anderson, 2002, p.2

Концепция среды социального предпринимательства (SEF)



Концепция среды социального предпринимательства (Social Entrepreneurship Framework, SEF) Источник: Wei-Skillern and al., 2007, p. 23

Разработка теории изменений

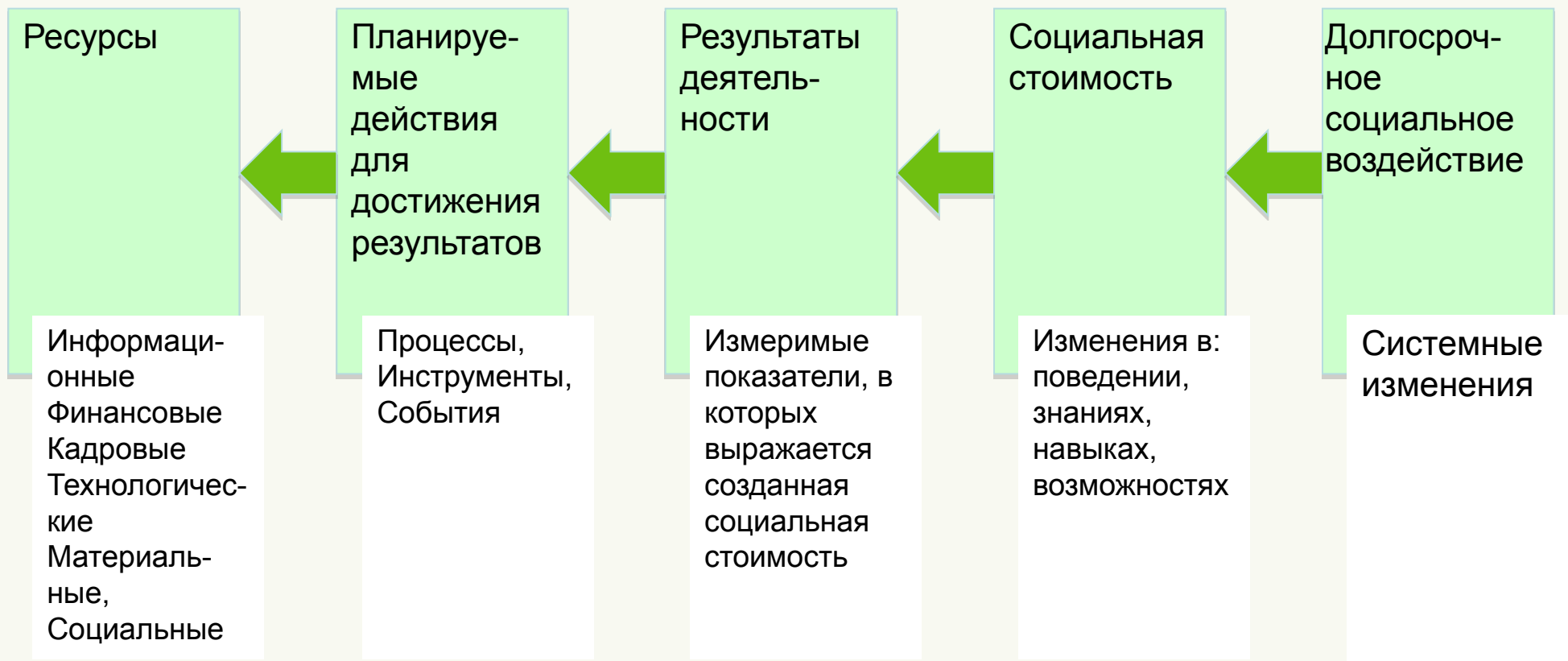


Схема теории изменений.

Источник: <http://www.theoryofchange.org>

Теория изменения строится на предположениях о:

- связи между долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными результатами ее реализации
- том, что все ключевые факторы успеха ее реализации учтены;
- том, что между программой деятельности и ее результатами существует прямая связь.
- том, что в модели учтено влияние факторов окружающей среды, которые могут способствовать или препятствовать достижению желаемых изменений.

Теория изменения должна содержать:

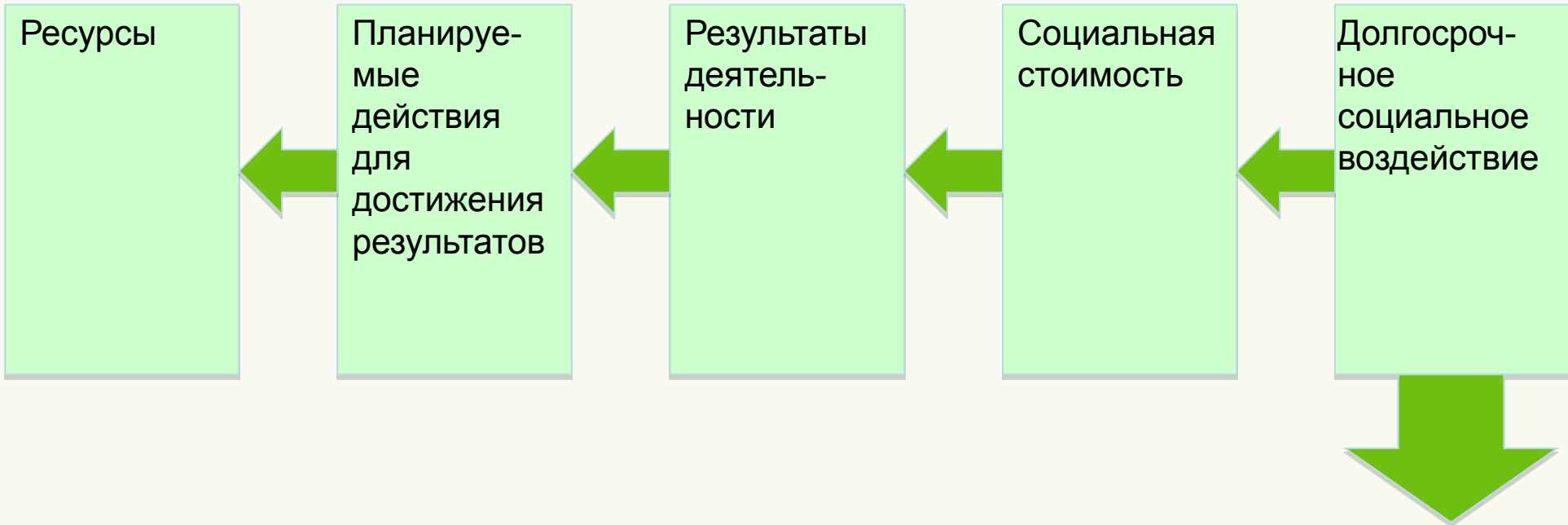
- Четкие и проверяемые гипотезы о том, какие изменения будут происходить.
- Визуализацию целей социального предпринимателя
- Измеримые показатели успеха деятельности СП
- Общее видение всех заинтересованных сторон о том, что определяет успех и что нужно, чтобы его достичь.

Использование теории изменений в деятельности СП



- Как основу для самоконтроля
- Как инструмент работы со своей командой, когда каждый знает, каковы цели и приоритеты в деятельности
- Как основу для социальной отчетности перед инвесторами и обществом

Кейс разработки теории изменений: инватуризм



Вовлечение инвалидов в социальную жизнь и создание для них возможности путешествовать и общаться

Использование теории изменений в деятельности СП

Стратегическая цель – соц. воздействие	Социальная стоимость	Достигнутые результаты	Действия	Ресурсы
Социализация российских инвалидов с помощью туризма	Доступная среда: музеи, гостиницы, транспорт, кафе и рестораны	Составлены карты доступности культурных и инфраструктурных объектов	Изучать доступность культурных и инфраструктурных объектов для инвалидов и формировать карту доступных объектов	Персонал: 2 менеджера, 8 экскурсоводов, 6 прочих специалистов, работающих по срочным договорам и волонтеров
		Долгосрочные партнерства с гостиницами, авиа- и железнодорожными компаниями, имеющими ресурсы для работы с клиентами-инвалидами	Заключение долгосрочных партнерских договоров с транспортными компаниями, имеющими ресурсы для работы с клиентами-инвалидами	Материальные средства: 2 специально оборудованных микроавтобуса, компьютеры и прочее офисное оборудование
		Сформированы туры по России для инвалидов	Составлять экскурсионные туры на основе карты доступности объектов	База данных доступности туристических и инфраструктурных объектов, разработанные туры
		Собственный микроавтобус со спецоборудованием для	Покупка и переоборудование собственных микроавтобусов для путешествий инвалидов	2 микроавтобуса

Использование теории изменений в деятельности СП

Стратегическая цель – соц. воздействие	Социальная стоимость	Достигнутые результаты	Действия	Ресурсы
Социализация российских инвалидов с помощью туризма	Расширение предложения тур. услуг для инвалидов	Признание проф. сообществом сектора туристических услуг для инвалидов полноценной составляющей туристического рынка РФ	Участие в специализированных конференциях в сфере туристического бизнеса	
	Доступные цены	Доступные туры для российских инвалидов предлагаются за счет донорского направления от организации туров для иностранных туристов	Разработка понятной и прозрачной ценовой политики для обеспечения доступности туристических продуктов для российских инвалидов	Финансовый капитал: собственные средства учредителей и долгосрочный беспроцентный кредит
	Доверие инвалидов	Около 500 туристов-колясочников ежегодно путешествуют с Либерти	Качественный туристический сервис Формирование репутации с помощью «сарафанного радио»	
	Создание условий для общения клиентов	В соцсети «В контакте» работает клуб для общения и обмена опытом инвалидов, которые путешествовали или	Общение в соцсетях с бывшими клиентами Привлечение инвалидов к разработке карт доступности	Социальный капитал: доверие закрытого сообщества инвалидов

Критерии оценки бизнес-возможностей

1. Социальное воздействие
2. Время
3. Инновационность и конкурентные преимущества
4. Рентабельность и потенциал роста
5. Компетенции
6. Капитал

Оценка привлекательности социальной бизнес-возможности

Критерии привлекательности бизнес-возможности	Привлекательная возможность	Непривлекательная возможность
1. Ожидаемое социальное воздействие	Измеримое и высокое	Невозможно оценить или низкое

Оценка привлекательности социальной бизнес-возможности



Критерии	Привлекательная возможность	Непривлекательная возможность
2. Маркетинг		
2.1. Соц. потребность	Четко определена	Не выявлена
2.2. Клиенты	Доступны и восприимчивы к маркетинговым акциям	Недоступны, лояльны к продуктам конкурентов
2.3. Новая социальная стоимость для клиента	Существенная	Несущественная
2.4. Жизненный цикл продукта	Срок службы продукта позволяет клиенту окупить издержки на его покупку, а также получить дополнительную выгоду	Срок службы продукта не позволяет клиенту окупить издержки на его покупку
2.5. Структура рынка	Новая отрасль, отсутствие жесткой конкуренции	Высокая конкуренция, развитая или стагнирующая отрасль
2.6. Объем рынка	Достаточный, чтобы Ваше предприятие могло вырасти минимум на 200 — 400 процентов	Неизвестен. Перспективы для роста не выявлены.
2.7. Темпы роста рынка	Наблюдается рост не менее 30% в год	Отрицательные или менее 10% в год

Оценка привлекательности социальной бизнес-возможности

Критерии	Привлекательная возможность	Непривлекательная возможность
3. Конкурентные преимущества:		
3.1. Структура расходов	Себестоимость ниже, чем у конкурентов Структура затрат лучше, чем у конкурентов	Нет преимуществ со стороны издержек
3.2. Уровень контроля за:		
а) ценами	Средний или высокий	Низкий или отсутствующий
б) расходами	Средний или высокий	Низкий или отсутствующий
в) поставками	Средний или высокий	Низкий или отсутствующий

Оценка привлекательности социальной бизнес-возможности

Критерии	Привлекательная возможность	Непривлекательная возможность
3. Конкурентные преимущества:		
3.3. Преимущества в информации или административный ресурс	Имеются или могут появиться	Нет и не ожидаются
3.4. Преимущество во времени или скорости реакции на изменения рынка	Имеются	Не имеются
3.5. Правовые или договорные преимущества	Собственные или эксклюзивные	Не имеются
3.6. Контакты и сети	Хорошо развиты	Ограничены
3.7. Инновация	Имеется	Не имеется

Оценка привлекательности социальной бизнес-возможности

Критерии	Привлекательная возможность	Непривлекательная возможность
4. Экономические факторы		
4.1. Доход на инвестиции	Стабильный, 25 % и более	Нестабильный, менее 15%
4.2. Требования к объему инвестиций	Низкие или средние, поиск инвестиций не затруднен	Высокие требования к инвестициям, поиск капитала представляется затруднительным
4.3. Срок, необходимый для достижения финансовой устойчивости	Год и менее	3 года и более
5. Управление		
5.1. Управленческий опыт и знания	Опыт управления различными командами	Управленческий опыт отсутствует
6. Неудачный предыдущий опыт организации собственного предприятия	Не имеется	Был один или несколько раз

Методика оценки социальной бизнес-возможности

Социальный потенциал		
Критерий	Сильная возможность	Слабая возможность
Социальные потребности	Продукт или услуга непосредственно адресованы для удовлетворения существующей социальной потребности	Товар или услуга опосредованно удовлетворяют социальные потребности
Соответствие миссии	Продукт или услуга соответствуют социальной миссии предприятия	Продукт или услуга имеет опосредованную связь или не связан с миссией предприятия
Достижимое социальное воздействие	Продукт или услуга могут удовлетворять выявленную социальную потребность и достигать тем самым измеримого социального воздействия	Продукт или услуга лишь в небольшой степени удовлетворяют выявленную социальную потребность
Социальная эффективность инвестиций	Высокое значение показателя отношения социального воздействия к затратам на его достижение	Низкая предполагаемая эффективность инвестиций
Поддержка местного сообщества	Продукт или услуга позитивно воспринимаются местным сообществом	Продукт или услуга негативно воспринимаются местным сообществом

Методика оценки социальной бизнес-возможности

Рыночный потенциал		
Критерий	Сильная возможность	Слабая возможность
Есть неудовлетворенный спрос	Клиенты высказывают заинтересованность и потребность в товаре или услуге СП	Клиенты безразличны к появлению товара или услуги
Временное окно	Достаточно времени для реализации возможности	Времени недостаточно для реализации проекта
Интерес инвестора(ов)	Наличие заинтересованного частного, государственного или благотворительного инвестора	Отсутствие интереса к проекту со стороны инвесторов
Размер рынка	Большой	Небольшой
Достижимая доля рынка для проекта	Открытый рынок с несильной или отсутствующей конкуренцией	Рынок с сильной конкуренцией, закрытый рынок с несколькими сильными игроками

Методика оценки социальной бизнес-возможности

Потенциал конкурентных преимуществ		
Критерий	Сильная возможность	Слабая возможность
Входные барьеры	Много серьезных барьеров для входа на рынок	Несущественные или отсутствующие барьеры для прихода новых игроков
Перспективные партнерства или альянсы	Много потенциальных партнеров	Мало потенциальных партнеров
Контроль над расходами	Сильный контроль	Слабый или отсутствующий контроль над расходами
Привлекательность миссии	Идея понятна, вызывает симпатию и может привлечь сторонников	Миссия не вызывает понимания, симпатии и не привлекает сторонников
Управленческая команда	Сильная команда, полный набор необходимых компетенций	Слабая команда, недостаток ключевых компетенций

Методика оценки социальной бизнес-возможности

Потенциал устойчивости		
Критерий	Сильная возможность	Слабая возможность
Обеспеченность ресурсами	Наличие материальных ресурсов для старта и работы СП	Недостаток материальных средств для старта и работы СП
Возможности предприятия	Персонал и руководство обладают необходимыми компетенциями для старта и работы СП	Недостаток компетенций у сотрудников или руководства СП
Достаточность инвестиций	Инвесторы заинтересованы в проекте и готовы инвестировать средства, достаточные для старта и работы проекта	Потенциальных инвестиций недостаточно для старта и работы проекта
Способность генерировать стабильную прибыль	Высокая потенциальная способность генерировать устойчивую прибыль	Низкая вероятность прибыльности социального предприятия
Наличие устойчиво высокого потенциального спроса	Высокий и стабильный потенциальный спрос на продукты или услуги СП	Низкий или нестабильный потенциальный спрос на продукты или услуги СП

Подводные камни при выборе бизнес-возможности

1. Отсутствие объективной оценки
2. Отсутствие реального понимания рынка
3. Недостаточное понимание технических требований
4. Недостаток знаний финансовой части работы социального предприятия
5. Отсутствие уникальности нового предприятия
6. Незнание правовых вопросов