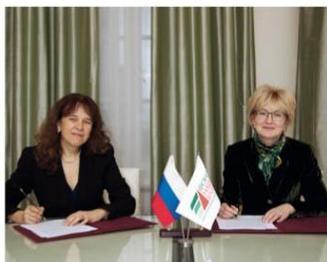


# Проработка идеи социального предприятия



Дилшод Тагоймуродов  
Консорциум «ПИК»



Любая хорошая идея нуждается в хорошем плане

Как превратить идею в план мероприятий?

**Необходимо ответить на ряд  
ключевых вопросов:**

- 1) Каков будет социальный эффект от моей деятельности?
- 2) Сможем ли мы сделать это?
- 3) Можно ли будет это продать и получать прибыль?



# 1. Каков будет социальный эффект от моей деятельности?

Теория социальных изменений



# Теория социальных изменений



Схема теории изменений.

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



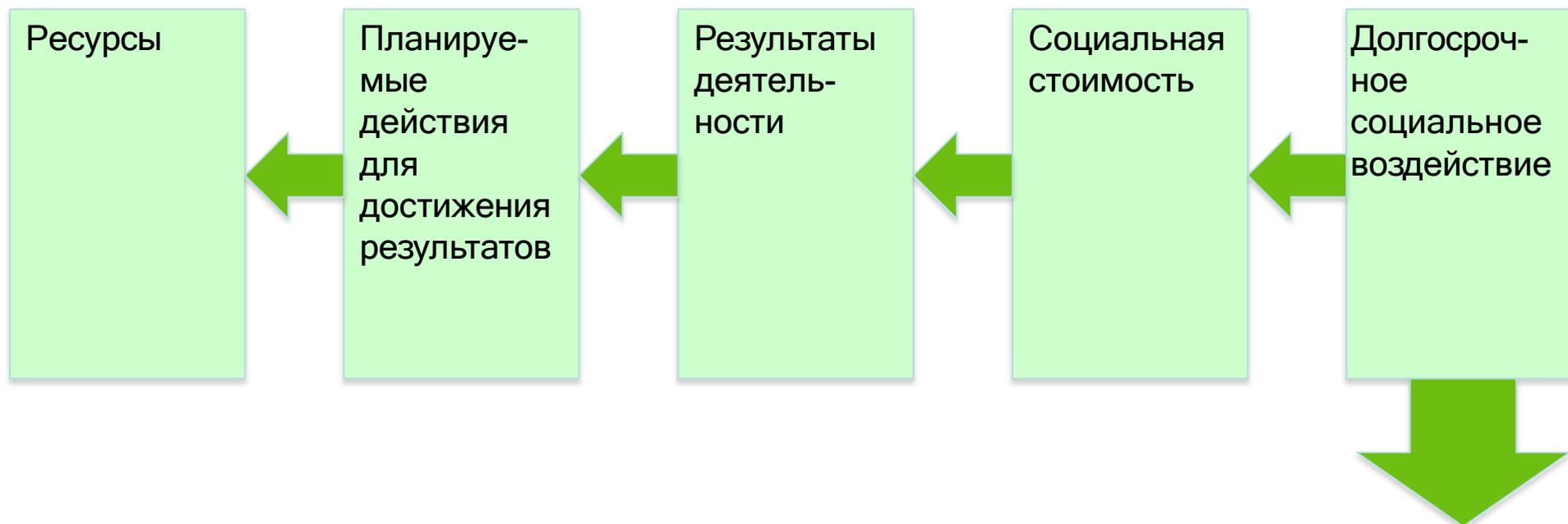
# Положения теории социальных изменений

- Теория изменений строится на связи между долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными результатами усилий.
- В модели должно быть учтено влияние факторов окружающей среды, которые могут способствовать или препятствовать достижению желаемых изменений.
- Четкие и проверяемые гипотезы о том, какие изменения будут происходить.
- Визуализация целей социального предпринимателя
- Измеримые показатели успеха деятельности СП
- Общее видение всех заинтересованных сторон о том, что определяет успех и что нужно, чтобы его достичь.

**ПЕРЕМЕНЫ**



# Кейс разработки теории изменений: инватуризм



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



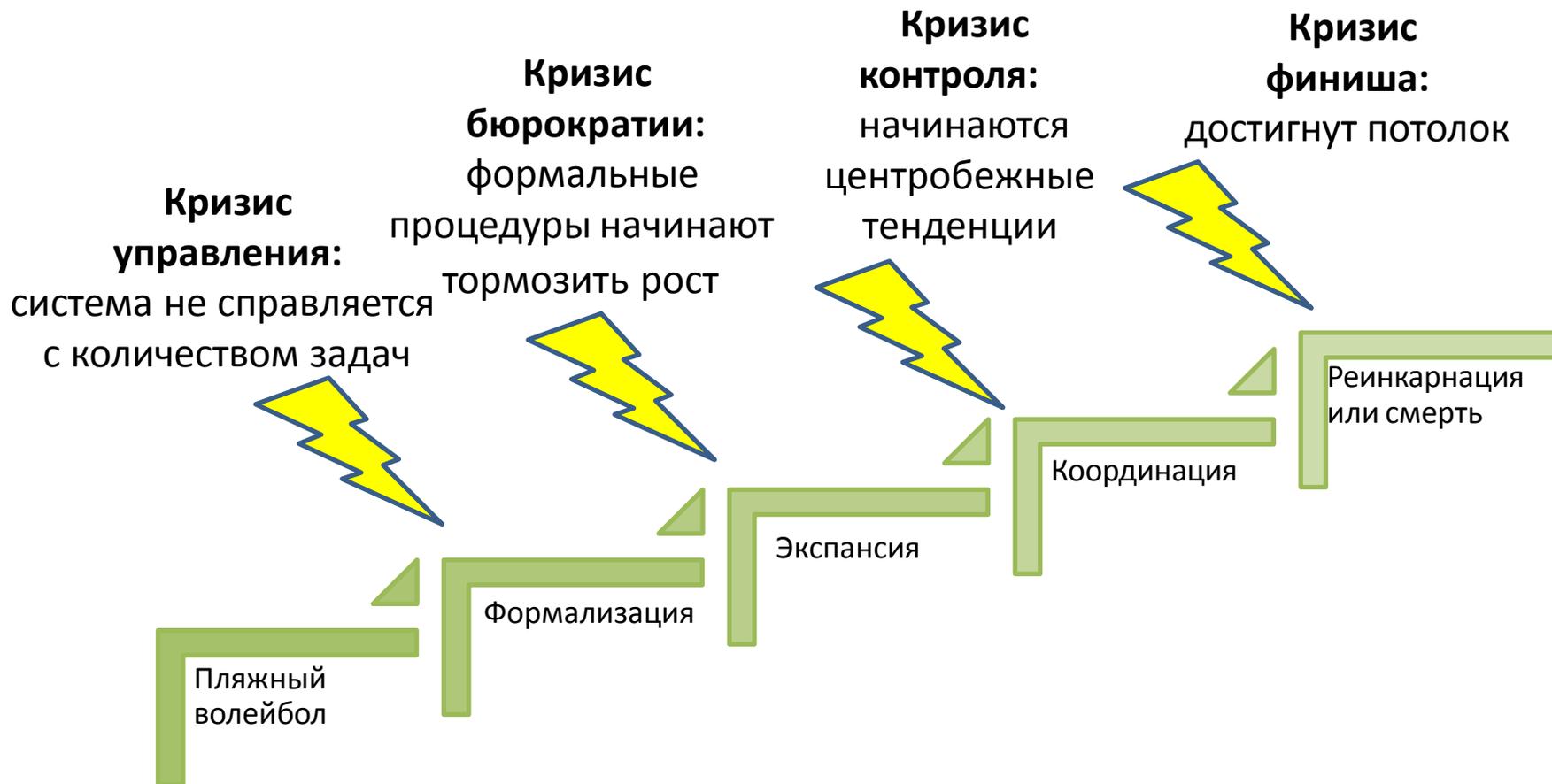
# Использование теории изменений в деятельности СП

Ресурсы	Действия	Результаты	Стоимость	Воздействие
<b>Персонал:</b> 2 менеджера, 8 экскурсоводов, 6 прочих специалистов, работающих по срочным договорам и волонтеров	Изучение доступности культурных и инфраструктурных объектов для инвалидов, составление экскурсионных туров	Составлены карты доступности культурных и инфраструктурных объектов; Сформированы туры для инвалидов	Доступная среда: музеи, гостиницы, транспорт, кафе и рестораны	Социализация российских инвалидов с помощью туризма
	Заключение долгосрочных партнерских договоров с транспортными компаниями	Долгосрочные партнерства с гостиницами, авиа- и железнодорожными компаниями, для работы с клиентами-инвалидами		
<b>Транспорт:</b> Два специально оборудованных микроавтобуса	Покупка и переоборудование собственных микроавтобусов для путешествий инвалидов	Собственный микроавтобус со спецоборудованием для перевозки инвалидов; собственные экскурсионные маршруты		
<b>Финансы:</b> собственные средства учредителей и беспроцентный кредит	Разработка понятной и прозрачной ценовой политики для российских инвалидов	Доступные туры для российских инвалидов предлагаются за счет донорского направления от организации туров для иностранных туристов	Доступные цены	
<b>Оборудование:</b> компьютеры и прочее офисное оборудование	Общение в соцсетях с бывшими клиентами Привлечение инвалидов к разработке карт доступности объектов и маршрутов	В соцсети «В контакте» работает клуб для общения и обмена опытом инвалидов, которые путешествовали или хотят путешествовать	Создание условий для общения клиентов	

## 2. Сможем ли мы сделать это?

Кто мне поможет в этом

# Этапы развития социального предприятия



# Типичная реакция на кризис в организации

## Лавина авралов

- Количество задач начинает превышать возможности организации

## Давай - давай

- Попытка решить проблемы за счет сверх эксплуатации сотрудников

## Тихий саботаж

- Сотрудники звереют, аврал продолжается

## Танцы с бубном

- Все средства хороши – корпоративы, ярмарки идей и т.д.

## Репрессии

- Угрозы, лишения премий, перестановки, увольнения

## Тяжелое утро

- Измотанные стороны садятся за стол переговоров



# Типы реакций организации на кризисы

## Инстинктивный

- Реакция всегда запаздывает (пока петух не клюнет);
- Перемены откладываются до последнего;
- Организация основывается на своем предыдущем опыте;
- Устраняются последствия, но не причины кризиса.

## Аналитический

- Организация анализирует причины кризиса;
- Формирует комплексный пакет решений;
- Если тактические меры не помогли, тогда принимаются кардинальные решения.

## Проактивный

- Организация системно анализирует и прогнозирует изменения внутри и вокруг себя;
- На основе анализа заранее вносит коррективы в планы;
- Изменения среды причиняют минимальные беспокойства.



## Создание продукта

Предпринимательская деятельность является эффективной, когда производимый товар или услуга находят спрос на рынке, удовлетворяющий определенные потребности покупателей, и производитель получает прибыль.

Продукт - это объект обладающий определенной ценностью, используемый для удовлетворения личностных и коллективных потребностей.

Услуги - это любые нематериальные, потребляемые в момент их производства виды экономической деятельности, выполняемые по заказу.



# Виды продуктов

## По потребительским свойствам

- Потребительского назначения (мед, валенки и т.д.)
- Производственного назначения (переработанная бумага)

## По структуре использования

- Основные (самостоятельная ценность – пастила, шарф, мыло)
- Сопутствующие (бумага, бензин, аккумулятор)
- Дополнительные (аксессуары)

## По степени сложности выбора

- Простые (соль, спички, сахар)
- Сложные (автомобиль, квартира)
- Особые (украшения, предметы роскоши)
- Единичные (уникальная продукция)



# Виды социальных услуг

**Социальная услуга** - действие или действия в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности. Предоставляются на дому, в полустационарной или в стационарной форме.

- 1) социально-бытовые, направленные на поддержание жизнедеятельности получателей социальных услуг в быту;
- 2) социально-медицинские, направленные на поддержание и сохранение здоровья получателей;
- 3) социально-психологические, коррекция психологического состояния получателей социальных услуг;
- 4) социально-педагогические, направленные на профилактику отклонений в поведении и развитии личности;
- 5) социально-трудовые, направленные на оказание помощи в трудоустройстве и в решении других проблем;
- 6) социально-правовые, направленные на оказание помощи в получении юридических услуг;
- 7) услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг
- 8) срочные социальные услуги:
  - обеспечение бесплатным горячим питанием или наборами продуктов;
  - обеспечение одеждой, обувью и другими предметами первой необходимости;
  - содействие в получении временного жилого помещения;
  - содействие в получении юридической помощи в целях защиты прав и законных интересов;
  - содействие в получении экстренной психологической помощи;
  - иные срочные социальные услуги.

## Из чего складывается качество

Потребительская ценность — это соотношение между преимуществами, которые получает потребитель в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение и использование.

### Потребности клиента:

**1. Пространственные**, характеризующие «качество места» предоставления услуги или продажи товара (расположение, подходы, здание, чистота, навигация внутри и т.д.).

**2. Информационные**, характеризующие осведомленность клиентов (доступность, понятность, не избыточность, оперативность, конфиденциальность).

**3. Эмоциональные**, характеризующие уровень сервиса (компетентность сотрудников, понимание нужд клиента, вежливость, доброжелательность).

**4. Гарантийные**, характеризующие деятельность организации по отзывам и претензиям клиентов (простои, дефекты, переделки, брак, работа с жалобами)



## Вопросы о товарах и услугах на которые нужны ответы

Товар (услуга)	Преимущества	Недостатки	Уникальность для социальных групп

Что?	Для кого?	В каких случаях?	Что дает? (какие потребности удовлетворяет?)	Чем уникален? / отличается от других?	Почему без этого нельзя?	Чем можно заменить?



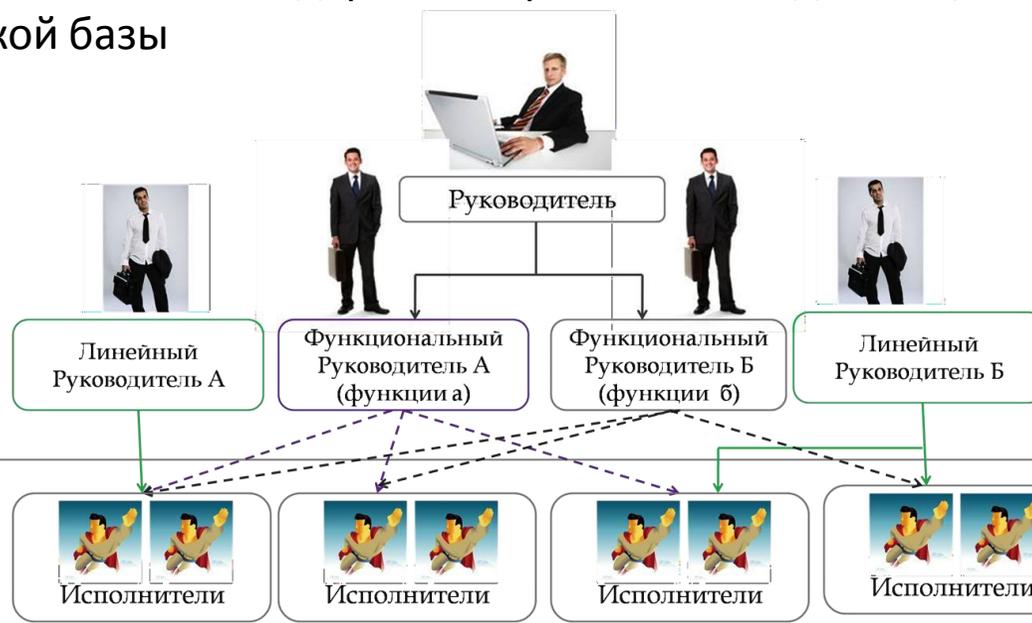
# Управленческие задачи на стадии формирования команды

1. Выбор партнеров;
2. Формирование организационной структуры предприятия (желательно «на вырост»);
3. Подбор персонала с целью получения наилучших кадров, имеющихя на рынке в рамках бюджета
4. Конкурсный отбор персонала
5. Продумывание и подготовка системы обучения для новых сотрудников;
6. Формирование стартового «костяка» команды
7. Формирование системы мотивации персонала



# Формирование иерархической структуры управления

1. Выдвижение из состава первой команды лучших сотрудников на позиции среднего менеджмента
2. Создание системы регламентов и инструкций, описывающих процессы, права и обязанности каждого сотрудника
3. Структурирование финансовой мотивации по иерархии индивидуальных задач / задач отдела (группы) / задач предприятия
4. Обучение новых сотрудников, формирование кадрового резерва
5. Выстраивание системы сдержек и противовесов для защиты от увода бизнес-модели и клиентской базы



# Делегирование полномочий команде

Основная задача делегирования – найти баланс между недоверием и необходимостью передачи функций

1. Расходование средств при наличии 2-х подписей: исполнительного директора и главного финансиста.
2. Главные бизнес-процессы не должны сосредотачиваться в руках одного человека.
3. Собственник должен проводить еженедельное отчетно-контрольное совещание с руководителями подразделений.
4. Собственник должен регулярно лично общаться с персоналом.
5. Только собственник имеет права подписи по сделкам с имуществом предприятия и расходованию средств выше определенного предела.
6. Только собственник имеет права оформлять кредиты в банках.
7. Кадровые изменения должны согласовываться с собственником.



# Мотивирование членов команды

## Финансовая мотивация

1. Создание системы оплаты труда с фиксированной и переменной частью.
2. Одна доля переменной части оплаты труда связывается с достижением индивидуальных целей сотрудника, другая – с целями подразделения, третья – с целями организации в целом.
3. Доля переменной части оплаты труда должна быть существенной для сотрудника.
4. По результатам квартала или года возможна выплата премии за выдающиеся результаты как отдельным сотрудникам, так и участникам проектных групп или отдельным подразделениям.

## Нефинансовая мотивация

1. Создание демократичной открытой обстановки в коллективе.
2. Возможность любому сотруднику встретиться с руководителем.
3. Уважительное отношение ко всем членам коллектива.
4. Создание возможностей для профессионального и карьерного роста, ротации сотрудников в разных проектных группах.
5. Наставничество опытных сотрудников над новичками, благожелательное отношение к новичкам.
6. Чествование и награждение сотрудников, добившихся выдающихся результатов, поощрение лояльности.
7. Открытое обсуждение проблем, привлечение всех сотрудников к поиску оптимального решения.
8. Постоянная практика работы над ошибками.
9. Открытая и всем понятная система санкций в случае ошибок или нарушения условий трудовых договоров.
10. Обеспечение обучения и переподготовки, которая повышает уровень компетентности.



# Выявление заинтересованных сторон

**Заинтересованные стороны** – это «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений».

*Э. Фрименом в работе «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон».*

**Заинтересованные стороны** – это лица и организации, например, клиенты и потребители, собственники, инвесторы, работники, партнеры, местные сообщества, государство и др., которые активно участвуют в деятельности предприятия, или интересы которых в рамках этой деятельности могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно.

- Инвесторы: акционеры / кредиторы
- Работники
- Профессиональные союзы
- Покупатели / пользователи
- Ассоциации поставщиков
- Партнеры по совместным предприятиям
- Местные сообщества и граждане
- Правительство (государство)
- Регулирующие агентства
- Общественные организации

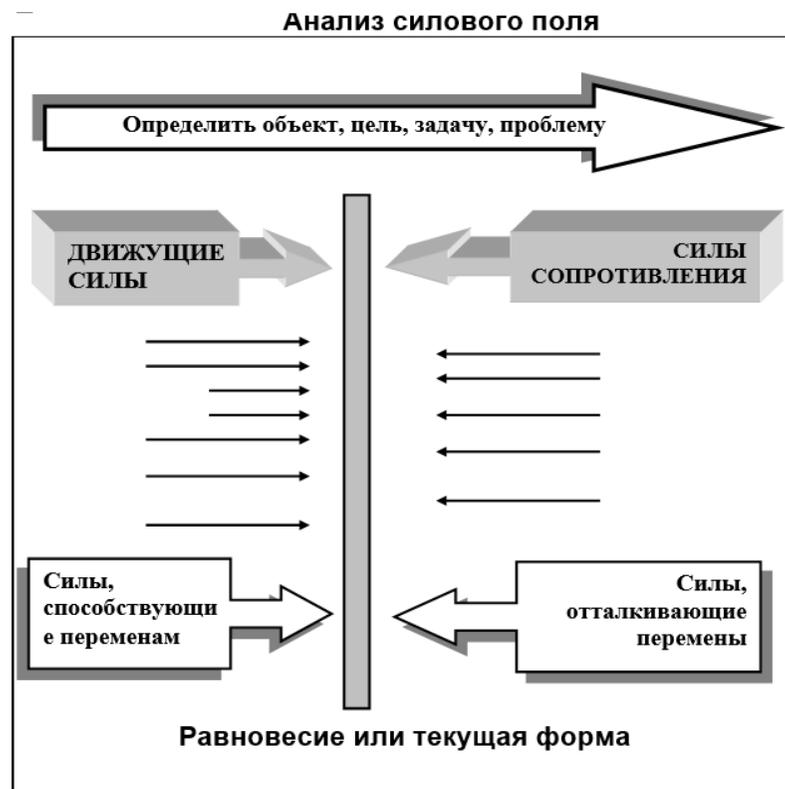


# Процесс анализа заинтересованных сторон

**Шаг 1:** Составить список всех потенциальных заинтересованных сторон деятельности СП и информацию о характере и уровне их заинтересованности.

**Шаг 2:** Определить степень потенциального влияния, которые может оказать каждая из заинтересованных сторон, классифицировать их так, чтобы можно было определить подход к ним.

**Шаг 3:** Оценить, каким образом ключевые заинтересованные стороны скорее всего будут реагировать в разнообразных ситуациях, чтобы спланировать, как повлиять на них с целью усиления их поддержки и сокращения потенциальных отрицательных влияний.



Источник: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., Дело, 1992

Группа заинтересованных сторон	Каков их интерес в проекте? (положительные и отрицательные стороны)	При каких условиях стороны заинтересованы в долгосрочности проекта?	Возможное участие в проекте



# Изменения – это эксперимент на людях!



## Виды сопротивления переменам

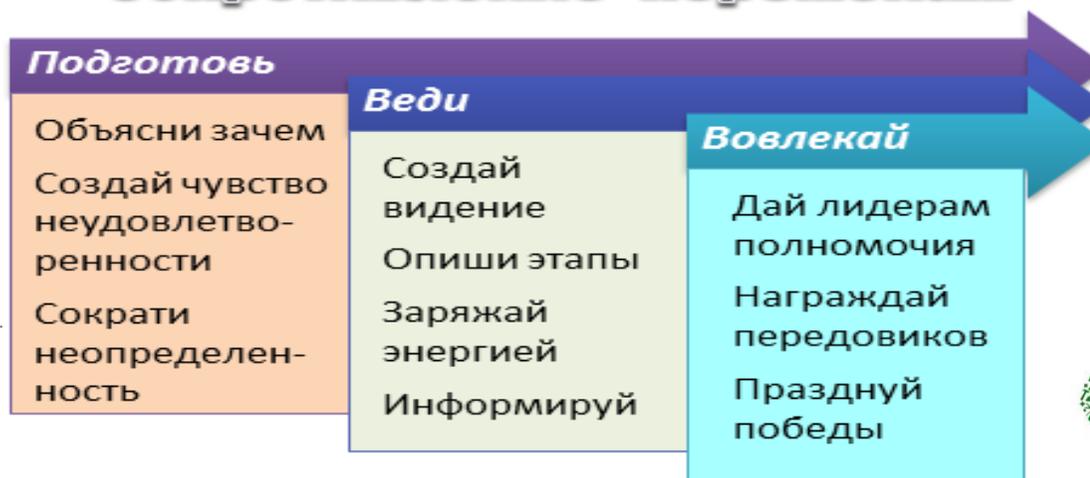
Формы сопротивления	Аргументы
Логические, рациональные возражения	Перемены потребуют много времени, будут простои в работе Экономические издержки изменений Техническая целесообразность перемен
Психологические, эмоциональные возражения	Результат не гарантирован Станет только хуже Да, но только не с ними Итак все хорошо
Социологические факторы	Политическая оппозиция Поддержка групповых ценностей Локальные интересы



# Как преодолевать сопротивление переменам

Подход	Условия применения
Информирование и общение	При недостаточном объеме или неточной информации
Участие и вовлеченность	Когда другая сторона имеет значительные силы для сопротивления
Помощь и поддержка	Когда люди боятся, что не смогут адаптироваться к новым условиям
Переговоры и соглашения	Когда другая сторона явно теряет что-либо из-за перемен
Манипуляции	Когда другие подходы не срабатывают или слишком дороги
Явное и неявное принуждение	Когда есть переговорная сила и перемены нужны быстро

## Как преодолевать сопротивление переменам



3. Можно ли будет это продать и  
получать прибыль?

Будет ли успешен мой проект?

# Оценка привлекательности бизнес-возможности

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

- Эффективность – соотношение затрат к выполненному результату.
- Успех – достижение поставленной цели.
- Соблюдение правил – процедур определяющих жизнедеятельность коллектива.
- Удовлетворенность потребностей – реализованы ли мотивы участников, довольна ли целевая аудитория, довольны ли организаторы.

# Оценка привлекательности бизнес-возможности

Критерии	Привлекательная возможность	Непривлекательная возможность
<b>2. Маркетинг</b>		
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 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 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 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 бизнес-возможности

Критерии	Привлекательная возможность	Непривлекательная возможность
<b>4. Экономические факторы</b>		
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 затруднителен
4.3. Срок, необходимый для достижения финансовой устойчивости	Год и менее	3 года и более
<b>5. Управление</b>		
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



# Подводные камни при оценки бизнес-возможности

Отсутствие объективной оценки

Отсутствие реального понимания рынка

Недостаточное понимание технических требований

Недостаток знаний финансовой части работы социального предприятия

Отсутствие уникальности нового предприятия

Незнание правовых вопросов



# Методика оценки 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

Источник: «Understanding Social Entrepreneurship. The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World» by Jill R. Kickul ; Thomas S. Lyons, 2012



# Методика оценки 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 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 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



## Домашнее задание

1. Освоить материал презентации;
2. Распишите теорию изменений для Вашей идеи и пришлите ее на одном слайде или одной странице (ресурсы, действия, результаты, стоимость, воздействие);

