


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 12.09.2025 09:13:03
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Доктионова
« 29 » 05 2025 г.
(ЮЗГУ)



МАРКЕТИНГ ИННОВАЦИЙ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Методические рекомендации для практических занятий и
самостоятельной работы
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент,
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»

Курск 2025

УДК 338.22

Составители: Е.С. Симоненко

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *И.В. Андросова*

Маркетинг инноваций в цифровой среде: методические рекомендации для практических занятий и самостоятельной работы для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Е.С. Симоненко. - Курск, 2025. - 59 с.: табл. 5. – Библиогр.: с. 58

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Маркетинг инноваций в цифровой среде»: содержание практических занятий и самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания и критерии оценки, как для аудиторной, так и самостоятельной работы студентов, которая играет особую роль в подготовке магистров. Методические указания помогают сформировать студентам знания и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *29.05.25*. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 3,6 . Уч.-изд. л. 3,1 . Тираж 100 экз. Заказ *933*
Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Общие положения

Цель дисциплины - освоение знаний и умений, необходимых для формирования у обучающихся способностей, названных в определениях ПК-5.

Основные задачи дисциплины:

1. Освоение знаний в области решения задач маркетингового управления, реализации проектов создания, вывода на рынок и продвижения инновационных, высокотехнологичных и наукоемких продуктов.

2. Развитие средствами дисциплины умений (применение знаний, анализ, синтез, оценка, создание), актуальных для будущей профессиональной деятельности.

3. Приобретение обучающимися опыта в применении знаний и умений, сформированных средствами дисциплины, для решения конкретных производственных задач.

Особую роль в подготовке будущих кадров играет внеаудиторная или самостоятельная работа студентов, которая включает широкий набор различных видов работы обучающихся.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции и практические занятия.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия и положения каждой новой темы; важные положения аргументируются и иллюстрируются примерами из практики; объясняется практическая значимость изучаемой темы; делаются выводы; даются рекомендации для самостоятельной работы по данной теме. На лекциях необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных вопросов. В ходе лекции студент должен конспектировать учебный материал. Конспектирование лекций – сложный вид работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это лично студентом в режиме реального времени в течение лекции. Не следует стремиться записать лекцию дословно. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем кратко записать ее. Желательно заранее оставлять в тетради пробелы, куда позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно внести дополнительные записи. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, который преподаватель дает в начале лекционного занятия. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале.

Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологией. Работу с конспектом лекции целесообразно проводить непосредственно после ее прослушивания, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях. Работа с конспектом лекции предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных

занятий, предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины продолжается на практических занятиях, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. При работе с источниками и литературой необходимо:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

- обобщать полученную информацию, оценивать прочитанное;

- фиксировать основное содержание прочитанного текста; формулировать устно и письменно основную идею текста; составлять план, формулировать тезисы.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю. Обязательным элементом самостоятельной работы по дисциплине является самоконтроль. Одной из важных задач обучения студентов способам и приемам самообразования является

формирование у них умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля приучает студентов к планированию учебного труда, способствует углублению их внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей. Самоконтроль включает:

- оперативный анализ глубины и прочности собственных знаний и умений;
- критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заметить и исправить свои ошибки. Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;
- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;
- пересказ с опорой на иллюстрации, чертежи, схемы, таблицы, опорные положения.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине необходимо повторить основные теоретические положения каждой изученной темы и основные термины, самостоятельно решить несколько типовых компетентностно-ориентированных задач.

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 1 Маркетинг и инновационная деятельность

Деловая игра «Метод фокальных объектов»

Цель игры: активизировать способности к инновационным решениям путем переноса признаков случайно выбранных объектов на совершенствующийся объект

Правила игры:

Шаг 1. Записать *фокальный объект* (выбрать продукт, требующий обновления):

Шаг 2. Выбрать 2-3-5 случайных объекта, никак не связанных с фокальным, записать их:

А. _____; В. _____; С. _____

Шаг 3. Для каждого случайного объекта записать 10 - 20 свойств, характеристик, функций или форм существования этого объекта:

№	А	В	С
1			
2			
-//-			
n			
20			

Шаг 4. Соотнести этим свойствам характеристики случайных объектов с фокальным объектом:

$\Phi_0 + A1 =$ _____

$\Phi_0 + A2 =$ _____

.....

$\Phi_0 + An =$ _____

$\Phi_0 + A20 =$ _____

$\Phi_0 + B1 =$ _____

$$\Phi_0 + B2 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + Bn = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + B20 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + C1 = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + C2 = \underline{\hspace{15em}}$$

.....

$$\Phi_0 + Cn = \underline{\hspace{15em}}$$

$$\Phi_0 + C20 = \underline{\hspace{15em}}$$

Шаг 5. По каждому из полученных соотношений ответить на вопросы:

- Что получилось?
- Как и/или где это можно использовать?
- Кому это нужно?

Заполнить таблицу:

	Что получилось?	Как использовать?	Кому нужно?
$\Phi_0 + A1$			
$\Phi_0 + A2$			
$\Phi_0 + A\dots$			
$\Phi_0 + An$			
$\Phi_0 + A20$			
$\Phi_0 + B1$			
$\Phi_0 + B2$			
$\Phi_0 + B\dots$			
$\Phi_0 + Bn$			
$\Phi_0 + B20$			
$\Phi_0 + C1$			
$\Phi_0 + C2$			
$\Phi_0 + C\dots$			
$\Phi_0 + Cn$			
$\Phi_0 + C20$			

Если на оба последних вопроса нет ответа, необходимо отбросить варианты этих соотношений.

Шаг 6. Оставшиеся идеи сформулировать как готовые варианты новых продуктов:

Продукт №1	
Продукт №2	
Продукт №...	
Продукт №n	

Шаг 7. Приступить к реализации решений. Ответить на вопрос: *Как на практике осуществить полученные решения?*

Ожидаемый результат: научиться проектировать оригинальные объекты с помощью метода фокальных объектов.

Кейс «Две сестры»

Мода на фермерские продукты, выращенные на небольших сельхозпредприятиях с минимальным использованием удобрений, появилась в Москве в начале 2010-х.

Первопроходцем стал фермерский кооператив LavkaLavka, созданный энтузиастами под началом бывшего журналиста Бориса Акимова. Они ездили по фермам, договаривались о сбыте продукции через собственный сайт.

Коренная москвичка Галина с детства мечтала «кормить город» деревенскими продуктами, хотя к деревне отношения не имела. «У нас даже дачи не было», — признается Дембицкая.

Зато была бабушка, которая часто брала внучку с собой на рынок, где у нее были проверенные «поставщики» из деревни. Дембицкая работала бухгалтером в российском офисе международного производителя молочной продукции и внимательно изучала состав продуктов, которыми торговал ее работодатель. «Уже тогда я поняла, что это не те продукты, которые я бы стала давать своим детям. Все мы вынуждены питаться суррогатами. И у меня появилась мечта — возить в город продукцию из деревни», — вспоминает Галина.

Мечту удалось реализовать после введения в России продуктовых санкций. К тому времени Дембицкая ушла в декретный отпуск и вместе с сестрой занималась ведением бухгалтерского учета на аутсорсинге для нескольких небольших компаний. У Галины возникли проблемы с поиском сыра, который составлял основу ее рациона, — в обычных продуктовых магазинах качественные сыры ей найти не удавалось, и она стала покупать еду

в фермерских продуктовых магазинах LavkaLavka, «Биостория» и др. Но, во-первых, еда там была очень дорогой, по мнению Галины, а во-вторых, большинство фермерских магазинов располагалось в центре города. Галина решила, что было бы здорово покупать качественные продукты в небольшой уютной лавке, желательно недалеко от дома в спальном районе Москвы.

Во время путешествия по Золотому кольцу летом 2015 года Галина убедила мужа заехать в Петушки, на ферму «Богдарня» Джона Кописки. Он прославился тем, что в 2015 году задал вопрос про поддержку фермеров Владимиру Путину во время прямой линии. «Я тогда рассказала о своей идее открыть съестную лавку Джону. Он сразу зажегся, поддержал меня», — вспоминает Дембицкая.

Однако другие фермеры к идее Галины отнеслись прохладно. «Никто не хотел работать с никому не известным ретейлером, который только собирается запуснуться в спальном районе, — объемы не те», — говорит предпринимательница. Лавку пора было открывать, а среди поставщиков был лишь Джон Кописки. Пришлось уговаривать производителей, к некоторым Галина поехала сама. Например, в Плес к Елене Маньенан, которая в итоге стала поставлять в лавку свои пирожки, филе свежельовленного судака и фаршированного карпа.

Главная проблема такого бизнеса — поиск поставщиков. Так, с одним из поставщиков курятины — фермером Климовым — удалось подружиться только благодаря тому, что сестры оказались его соседями. Несмотря на малый объем закупок, он «подкидывает» сестрам товар на реализацию.

Как правило, фермерские магазины работают с большой наценкой — продукт скоропортящийся, партии небольшие, много проблем с логистикой. Например, Борис Акимов не скрывает, что наценка в его магазинах LavkaLavka превышает 100%. Дембицкая решила ставить наценку около 30%. «На дорогом продукте невозможно делать большую маржу», — считает предпринимательница.

Помещение она нашла на первом этаже в своей же московской многоэтажке неподалеку от метро «Свиблово», — аренда обошлась в 36 тыс. руб. в месяц за 14 кв. м. Первоначальные вложения — в ремонт, покупку мебели, торгового оборудования и закупку товара

— составили около 1 млн руб. Потратили накопления семьи, по несколько сотен тысяч рублей брали в долг у родственников и знакомых.

С разработкой концепции маленькой семейной лавки, ремонтом и административной работой помогала сестра Галины Людмила Мальцева, которая живет в том же доме — на два этажа ниже Дембицких. «Мы все делаем вместе с сестрой. Дети вместе гуляют, ходят на одни и те же кружки. У нас вообще такая большая семья на два дома», — говорит Галина. Название будущего предприятия придумал муж.

Информацию об открытии магазина помогли распространить консьержки, которым вручили стопку флаеров, чтобы они раздавали жильцам, пригласили всех родственников и знакомых. «В первый же день мы продали товаров на 50 тыс. руб., — вспоминает Галина. — Правда, приехали в основном родня и друзья, каждый считал своим долгом поддержать меня и что-нибудь купить. Приехали даже 90-летняя бабушка с другого конца Москвы и тетя из Израиля, они все толкались тут в очереди». На радостях предпринимательница по привычке хорошей хозяйки начала заворачивать гостинцы с собой, но родные одергивали: «Это же твоя работа, бесплатно не возьмем».

Сюжет про необычный магазин снял «Первый канал» в передаче про поддержку фермеров.

Вскоре о лавке узнала вся округа — уже в первую неделю среди жильцов дома нашлись постоянные клиенты. За кассой стояла сестра Галины. «Она очень общительная и сама очень любит покупать, так что некоторые заходили просто пообщаться», — говорит хозяйка лавки.

Сама Галина тем временем выстраивала отношения с поставщиками: формировала товарную линейку по новым категориям — рыбе, овощам, выпечке, сама ездила на закупки. Если на старте в лавке было всего 20–30 позиций, то сейчас несколько сотен. По идее Галины лавка может обеспечить весь рацион семьи. Продуктов, представленных в лавке, стало так много, что они занимали практически все пространство — два человека в магазине помещались с трудом.

Дембицкие пришли к выводу, что нужно расширять бизнес.

Вопросы к кейсу:

1. В чем заключается инновационность проекта?

2. Опишите модель восприятия нового товара на примере кейса.
3. Оцените основные риски, связанные с расширением бизнеса.
4. Кто является целевой аудиторией компании «2 сестры»? Каким образом компания выстраивает взаимоотношения с этой целевой аудиторией?
5. Можно ли улучшить ценностное предложение компании «2 сестры»?

Компетентностно-ориентированная задача № 1

Все компании из приведенного списка добились значительных успехов на рынке благодаря тому, что каждая из них в свое время обратилась к использованию нововведений:

- Amazon;
- Google;
- Black&Decker;
- IBM;
- Bloomberg LP;
- Microsoft;
- Cisco ;
- McDonald's;
- Dell;
- Xerox;
- eBay;
- Yahoo.
- Ford;

Опишите сущность нововведений и ключевые факторы, определившие успех продукта каждой компании на рынке. Какие из этих компаний являются стартапами?

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Компания X при крупном университете в РФ разработала и коммерциализует технологию радикального повышения износостойчивости металлических деталей путем специальной обработки поверхности. После обработки срок службы деталей увеличивается в восемь раз, а так же резко уменьшается трение поверхностей. В качестве стартового компания выбрала рынок автомобильных запчастей — один из наиболее массовых рынков.

Для компании X сформулируйте гипотезу о том, на каких рынках и для каких клиентов данная технология может быть востребована. Объясните, почему. Выберите рынок, профильный для компании, на котором, по вашему мнению, «открытость» работы с внешними разработчиками наиболее велика.

Мини-проект 1

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

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

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

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

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

5. Высокотехнологичные материалы и новые материалы с новыми свойствами. Например, нанолечения, суперконденсаторы, сверхъёмкостные батареи, сверхгладкие покрытия и ультратонкие экраны.

Мини-проект 2

Представьте, что вы создатель стартапа.

1. Выберите продукт, который вы собираетесь производить

2. Определите основных конкурентов продукта
3. Подумайте, что может сделать ваш стартап конкурентноспособным на рынке
4. Произведите сегментирование рынка; в рамках каждого из сегментов составьте портрет потенциального покупателя

Тема 2. Разработка концепции нового продукта

Деловая игра «Формирование команды стартапа»

Цель: научиться формировать состава вашего стартапа, распределять роли и функций в команде.

Команда - это группа людей, взаимодополняющих и при необходимости взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

В проектной деятельности под "командой" понимается организационная структура проекта, создаваемая на период осуществления всего проекта либо одной из фаз (стадий) его жизненного цикла.

Главная цель формирования команды - самостоятельное управление и преодоление возникающих проблем. Этот процесс может реализовываться в течение длительного времени. Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер.

При совместной работе определяются актуальные командные проблемы и появляется возможность достичь равновесного состояния, при котором устанавливается более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

Деловая игра осуществляется в два этапа. Первый (предварительный) занимает 30 минут, второй (основной) — один час. Для второго этапа игры должна быть осуществлена предварительная подготовка (домашнее задание).

Первый этап деловой игры

1. Проведение индивидуального тестирования на темперамент — личностный опросник Айзенка. Личностный опросник Айзенка — серия из нескольких авторских опросников, по заявлению

Айзенка, направленных на диагностику личности, хотя на самом деле опросник выявляет темпераментные характеристики.

2. Проведение индивидуального тестирования на определение «Стиля мышления». Стиль мышления — опросник «СМ» (стили мышления) представляет собой русскоязычную адаптированную версию известного опросника InQ, разработанного Р. Брэмсоном, А Харрисоном. Перевод и адаптация выполнены А.А. Алексеевым.

Второй этап деловой игры

Распределение ролей. Осуществляется индивидуально и в группе. Для осуществления второго этапа игры необходимо иметь выполненное домашнее задание — индивидуальное тестирование.

Формулировка задания

1. Спроектируйте самостоятельно команду из 4–7 человек. Определите ее цель. Распределите роли в своей команде на основе ваших личных представлений о темпераменте и типе мышления ваших одноклассников (табл. 1).

Таблица 1 Характеристика ролей в команде

Роль	Типичные действия, характерные для этой роли	Подходящий темперамент	Подходящий стиль мышления
Интегратор	Может воспринимать изучаемый объект в целом, но его представление недостаточно детально	Сангвиник или холерик	Генератор идей или синтезатор
Аналитик	Воспринимает только отдельные аспекты проблемы или вопроса, но создает детальное представление о данном аспекте	Меланхолик	Аналитик
Системный аналитик	Обеспечивает взаимосвязь и координацию действий интегратора и аналитика	Флегматик	Генератор идей или синтезатор
Футуролог	Прогнозирует будущее, определяет возможные последствия и результаты решений	Холерик	Идеалист
Историк	Осуществляет ретроспективный анализ, определяет причины появления проблемы, дает информацию о традициях решения проблемы	Флегматик	Реалист
Синхронист	Создает общее представление о структуре и природе проблемы	Флегматик или сангвиник	Реалист

Оптимист	Видит в предлагаемом решении положительные стороны, открывающиеся перспективы и возможности, но склонен к поспешности и излишнему риску	Холерик или сангвиник	Идеалист или романтик
Пессимист	Видит проблемы и сложности в любом предлагаемом решении, определяет скрытые угрозы, но склонен к заниженной оценке перспектив, слишком осторожен	Меланхолик	Реалист
Реалист	Осуществляет обработку данных оптимиста и пессимиста, создает общую оценку угроз и перспектив, оценивает риск	Сангвиник или флегматик	Прагматик или реалист
Критик	Выдвигает обвинения и аргументы за или против любого принимаемого решения	Меланхолик или холерик	Прагматик или реалист
Защитник	Отстаивает принимаемые решения, предлагает аргументы в его пользу, отклоняет выдвинутые обвинения	Сангвиник или холерик	Идеалист или романтик
Судья	Рассматривает аргументы критика, защитника, определяет, как компенсировать недостатки решения, принимает решение	Сангвиник или флегматик	Генератор идей или реалист

2. Проверьте результаты индивидуального тестирования по двум опросникам (личностный опросник Айзенка и опросник «СМ») своих одноклассников, включенных вами в команду, на соответствие спроектированных вами для них функций в команде полученным результатам тестов. Сделайте выводы о соответствии или несоответствии командных ролей, а также о необходимости дальнейших корректировок в ролевой структуре вашей «команды мечты».

3. Скорректируйте ролевую структуру «команды мечты» вашего проекта в соответствии с полученными данными. Представьте результат в форме таблицы 2.

Таблица 2 Описание ролей в проекте

Роль	ФИО человека, назначенного на роль	Обоснование назначения на роль	Суть действий в ходе создания и представления проекта

4. На основе результатов предыдущей работы и распределения ролей осуществите распределение функций в команде. Эта работа осуществляется командой коллективно.

Распределите следующие функции:

Официальный руководитель команды — проект-менеджер, который осуществляет организацию работы команды и управление ею, формирует стратегические планы, заключает контракты, осуществляет контроль за ходом работ по проекту, решает кадровые вопросы и конфликты.

Финансист — человек, решающий финансовые вопросы, разрабатывающий финансовый план, смету, рассчитывающий себестоимость, ведущий финансовую отчетность.

Коммуникатор — человек осуществляющий связь с поставщиками, инвесторами, партнерами, ведущий переговоры, презентующий проект.

Инженер проекта — человек, решающий вопросы планирования производства образцов, технологии, материально технического снабжения и ведущий соответствующую документацию.

Маркетолог — человек, осуществляющий анализ рынка, формирующий представление о целевых потребителях, решающий вопросы ценообразования. Представьте результаты вашей работы в виде таблицы (табл. 3).

Таблица 3 Описание распределения функций

Функция	ФИО человека, исполняющего функцию	Обоснование назначения

Вопросы для обсуждения по деловой игре

1. Могут ли остаться нераспределенные роли?
2. Что делать, если нет человека, абсолютно подходящего на данную роль?
3. Может ли один человек играть несколько ролей?
4. Может член команды остаться без роли?
5. Если несколько человек подходит для одной роли, как осуществить выбор?
6. Сколько ролей может играть один человек?

7. Может ли человек, играющий одну роль, исполнять несколько функций в проекте?

8. Если человек играет несколько ролей — это означает, что он должен выполнять несколько функций?

Ситуация для анализа

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

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

Начальник отдела с гордостью сообщает, что большинство сотрудников компании работают в ней с момента ее основания в 1992 году. График работы с 09:00 до 18:00. Особо указывается, что в компании ежедневно проводятся планерки у генерального директора в 18:00, на которых каждый сотрудник отчитывается в том, что сделано за день. Пропуск такой планерки карается штрафом, неоднократный пропуск — увольнением. В 09:00 ежедневно аналогичные совещания проводят начальники отделов, на них каждому сотруднику дается конкретное задание на день, которое он должен выполнить.

Вопросы для анализа ситуации:

1. На какой тип лидерства ориентирована данная компания? Единоличное или командное лидерство?

2. Можно ли сказать, что в компании сформирован командный дух? Обоснуйте свое предположение.

3. Можно ли эту компанию назвать проектно-ориентированной? Основанной на командной работе?

4. Соответствует ли истине объявление о найме сотрудников? Этой компании действительно нужны креативные и инициативные сотрудники?

Компетентностно-ориентированная задача № 1

Команда из шести человек трудилась над выполнением одного заказа. При этом каждый затратил 50 человеко-часов. Заказ принес компании 1 200 000 рублей. Определите производительность труда каждого сотрудника в расчете на человеко-час.

Мини-проект 1

Возьмите из истории один из следующих примеров радикальной инновации (персональный компьютер, печатный станок, пассажирский авиалайнер, лампа накаливания, железные дороги, телефон, автомобиль) или предложите свой вариант и проанализируйте следующие аспекты:

- факторы, обусловившие необходимость создания новшества (если тако вые были);
- роль изобретателя в процессе создания и доведения до рынка новшества;
- финансовые и нефинансовые источники, потребовавшиеся для реализации новшества;
- процесс диффузии инновации и его влияние на существующие и смежные отрасли, на общественную жизнь в целом.

Мини-проект 2

Разделитесь на команды по 4-7 чел. Придумайте идеи для проекта, выберите из них наиболее перспективную и сформулируйте ее по шаблону.

<i>Я делаю проект</i>	_____
	<i>(название проекта)</i>
<i>который создает</i>	_____
	<i>(определение предложения вашего продукта или услуги клиентам)</i>
<i>помогающий</i>	_____
	<i>(описание целевой аудитории)</i>
<i>решать</i>	_____
	<i>(описание проблемы)</i>
<i>при помощи</i>	_____
	<i>(способ, технология)</i>

Рисунок 3.2 – Шаблон для формулировки идеи для проекта
Обсудите идею с преподавателем и другими студентами.

Тема 3. Бизнес-модель продукта

Кейс «Построение бизнес-модели»

1. Текст

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

2. Вопросы и задания к кейсу

Сформулируйте основные элементы бизнес-модели в соответствии с концепцией М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна:

Элемент бизнес-модели	Описание элемента
Ценностное предложение	
Формула прибыли	
Ключевые ресурсы	
Ключевые процессы	

3. Вспомогательные материалы

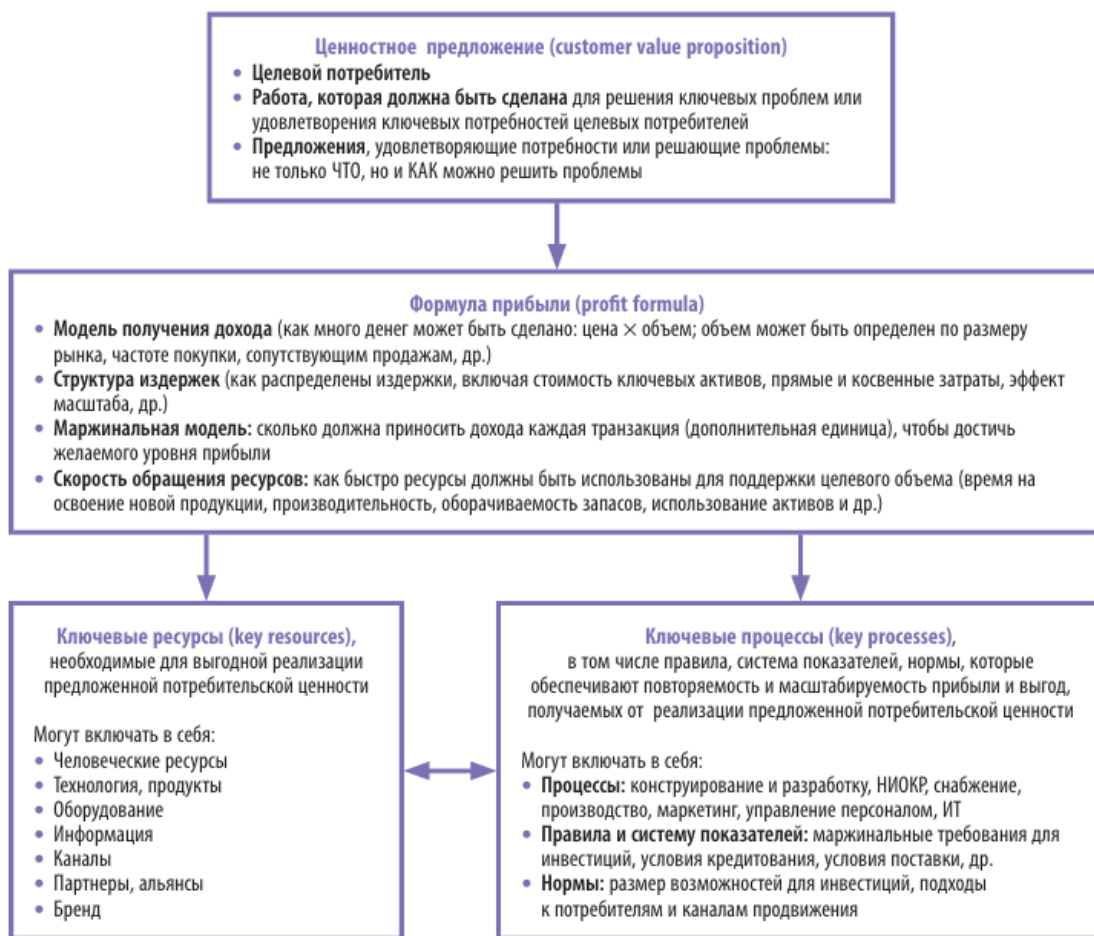


Рисунок - Основные элементы бизнес-модели (М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн)

4. Оценка работы каждого студента преподавателем в зависимости от участия в решении кейса

КЕЙС «Построение бизнес-модели по шаблону А. Остервальдера и И. Пенье»

1.1 Текст кейса.

Компания «Цветочный рай» — это стартап, представляющий собой интернет-платформу по продаже цветов, цветочных композиций, фруктовых букетов и т. п. Платформа работает с сегментами B2C (покупатели, частные производители/дизайнеры/флористы) и B2B (организации). Численность стартапа — три человека, находится в Санкт-Петербурге. Бизнес-идея стартапа — предоставление сервиса для покупки уникальных дизайнерских композиций из цветов и фруктов. Для частных заказов сервис будет бесплатным, для мастеров-изготовителей — платным.

1.2 Вопросы и задания к кейсу

Опираясь на кейс компании «Цветочный рай», сформируйте шаблон бизнеса. Построение бизнес-модели мы начинаем справа налево, двигаясь от потребительских сегментов к структуре издержек и доходов, последовательно прорабатывая каждый блок канвы. Необходимо заполнить шаблон бизнес-модели (рисунок 1).

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

Рисунок 1. Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье

Блоки шаблона бизнес-модели, необходимые для заполнения:

1. Потребительские сегменты.
2. Ценностное предложение.
3. Каналы сбыта.
4. Взаимоотношения с клиентами.
5. Потоки поступления дохода.
6. Ключевые ресурсы.
7. Ключевые виды деятельности.
8. Ключевые партнеры.
9. Структура издержек

1.3 Тайминг:

– время на выполнение заданий – 40 минут,

- время на представление комиссии презентации – 5 минут,
- время на обсуждение – 10 минут.

1.4 Вспомогательные материалы

Таблица 1 содержащая вопросы, необходимые для заполнения шаблона бизнес-модели

Таблица 1 Девять структурных блоков шаблона бизнес-модели
А. Остервальдера и И. Пинье

Название блока	Основные вопросы	Описание
Потребительские сегменты	Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас наиболее важны?	Основные типы потребительских сегментов: 1. Массовый рынок. Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не делают различий между потребительскими сегментами. 2. Нишевой рынок. Бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты. 3. Дробное сегментирование. Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам. 4. Многопрофильное предприятие. Организация с многопрофильной бизнес-моделью обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными потребностями и запросами. 5. Многопрофильные платформы. Некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента
Ценностное предложение	Какие ценности мы предлагаем потребителю? Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам? Какие потребности удовлетворяем? Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребителю сегменту?	Некоторые элементы, из которых складывается ценность продукта или услуги для потребителя: 1. Новизна. 2. Производительность. 3. Изготовление на заказ. 4. Дизайн. 5. Бренд/статус. 6. Цена. 7. Сокращение расходов. 8. Снижение рисков. 9. Доступность. 10. Удобство при использовании

Каналы сбыта	<p>Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов?</p> <p>Как мы взаимодействуем с ними сейчас?</p> <p>Как связаны наши каналы между собой?</p> <p>Какие из них наиболее эффективны?</p> <p>Какие более выгодны?</p>	<p>Основные каналы сбыта: Прямые (торговые агенты, продажи через Интернет, фирменные магазины). Непрямые (партнерские магазины, оптовики).</p> <p>Этапы сбыта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Информационный. Как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах нашей компании? 2. Оценочный. Как мы помогаем клиентам оценивать ценностные предложения нашей компании? 3. Продажный. Каким образом мы предоставляем клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг? 4. Доставка. Как мы доставляем клиентам наши ценностные предложения? 5. Постпродажный. Как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание?
Взаимоотношения с клиентами	<p>Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?</p> <p>Какие отношения установлены? Каких расходов они требуют?</p> <p>Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?</p>	<p>Типы взаимоотношений с клиентами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Персональная поддержка. 2. Самообслуживание. 3. Автоматизированное обслуживание. 4. Сообщества. 5. Совместное создание
Потоки поступления дохода	<p>За что клиенты действительно готовы платить?</p> <p>За что они платят в настоящее время?</p> <p>Каким образом платят?</p> <p>Как они предпочли бы платить?</p> <p>Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?</p>	<p>В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов: доход от разовых сделок; регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание.</p> <p>Способы генерирования дохода:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продажа активов. 2. Плата за использование. 3. Оплата подписки. 4. Аренда/рента/лизинг. 5. Лицензия. 6. Брокерские проценты. 7. Реклама
Ключевые ресурсы	<p>Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных</p>	<p>Классификация основных ресурсов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные ресурсы. 2. Интеллектуальные ресурсы.

	предложений? Наших каналов сбыта? Взаимоотношений с клиентами? Потоков доходов?	3. Персонал. 4. Финансы
Ключевые виды деятельности	Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Наши каналы сбыта? Наши взаимоотношения с клиентами? Наши потоки поступления доходов?	Классификация основных видов деятельности: 1. Производство. 2. Разрешение проблем. 3. Платформы
Ключевые партнеры	Кто является нашими ключевыми партнерами? Кто наши основные поставщики? Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров? Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?	Можно выделить четыре типа партнерских отношений: 1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями. 2. Сококонкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами. 3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов. 4. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих. Основные методы создания партнерских отношений: 1. Оптимизация и экономия в сфере производства. 2. Снижение риска и неопределенности. 3. Поставка ресурсов и совместная деятельность
Структура издержек	Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель? Какие ключевые ресурсы наиболее дороги? Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?	По структуре издержек имеет смысл разделить бизнес модели на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности (большинство бизнес-моделей находятся где то между этими двумя крайностями). Структура издержек: 1. Фиксированные издержки — издержки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг. 2. Переменные издержки — издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров или услуг

Ситуация для анализа

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

Определите:

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

Кейсы «Формулировка гипотезы»

1

Отметьте правильно сформулированные гипотезы

Начинающая предпринимательница Ирина придумала бизнес по заказу печати глазурью по печеню, шоколаду и другим кондитерским изделиям. Можно загрузить свою картинку размером до 512 x 512 пикселей, выбрать кондитерское изделие, тираж — и оно будет распечатано и доставлено в течение суток. Это оригинальный личный и корпоративный подарок, который пригодится как отдельным людям, так и компаниям.

Ирина попробовала написать список гипотез, которые нужно проверить, прежде чем собирать команду разработчиков и искать инвестиции.

Какие из этих гипотез сформулированы качественно, а какие нет? Отметьте галочкой хорошо сформулированные гипотезы.

— Из 30 опрошенных сотрудников PR и HR-отделов в крупных компаниях больше половины подтвердят потребность в оригинальных корпоративных подарках

- Из 30 опрошенных людей больше половины подтвердят, что срок доставки в 24 часа — допустим
- Компании регулярно заказывают сувениры и подарки для своих клиентов и партнеров —
- Из 30 опрошенных больше половины скажет нам, что наша идея им нравится
- У людей есть потребность дарить подарки

1

Отметьте правильно сформулированные гипотезы

Начинающий предприниматель Игорь придумал сервис «Дипломатор» для учителей и учеников. Он решает одну простую задачу — генерацию почетных грамот, дипломов и благодарностей со стильным дизайном и персонализацией. При этом есть возможность за деньги заказать уникальный дизайн, распечатать грамоту, а если ученик потеряет ее, то повторно распечатывать сколько угодно раз. В перспективе Игорь собирается за отдельную плату добавить функцию «генерация портфолио ученика».

Игорь попробовал написать список гипотез, которые ему нужно проверить, прежде чем собирать команду разработчиков и искать инвестиции.

Какие из этих гипотез сформулированы качественно, а какие нет? Отметьте галочкой хорошо сформулированные гипотезы.

– Каждый год учителям приходится делать десятки похвальных грамот, дипломов, сертификатов и тому подобных торжественных документов

– Школьникам старших классов собирают портфолио из грамот, дипломов, сертификатов и т.п. для поступления в вуз

– Из 50 опрошенных учителей больше половины будут платить за продвинутые услуги (индивидуальный дизайн и распечатку грамот)

– Из 50 опрошенных родителей больше половины подтвердят, что их дети часто теряли грамоты

– Реклама в Яндекс.Директе и Google.Adwords позволит привлечь клиентов с конверсией в покупку не меньше 7%

Мини-проект 1

Опираясь на вопросы и описания девяти блоков шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье (см. Таблица 1, стр. 43), опишите выбранную вами технологию, бизнес-идею и суть вашего группового проекта, ответив в том числе на следующие вопросы:

1. В чем состоит ценностное предложение вашего проекта?
2. Кто является потребителем вашего проекта?
3. Какая работа должна быть сделана для решения ключевых проблем или удовлетворения ключевых потребностей целевых потребителей?
4. Каким образом ваш проект может удовлетворить потребности или решить проблемы потребителя?
5. Какие преимущества получит потребитель, воспользовавшись вашим проектом?

Распечатайте шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье большого формата, работайте в группе, обсуждая и заполняя совместно все блоки шаблона бизнес-модели. Результат работы должен быть оформлен в печатном или электронном формате в виде:

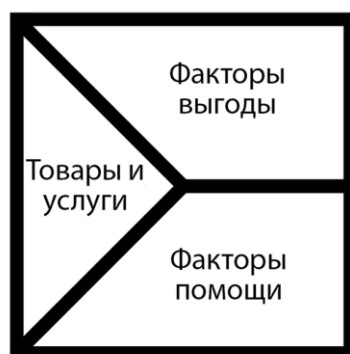
- ответов на вопросы выше (объем текста 3 000–5 000 знаков);
- заполненного шаблона бизнес-модели вашего проекта.

Мини-проект 2

Разработайте ценностное предложение для своего проекта.

Первая часть ценностного предложения — профиль клиента.

Для вашего проекта заполните профили потребителей для выбранных клиентских сегментов.



Карта ценности



Профиль потребителя

Рисунок 1 – Схема формирования ценностного предложения
Выделите ключевые сущности профиля потребителя:

- задачи, которые решают эти люди, их цели и контекст, в котором это происходит;
- боли (проблемы) — что мешает им решать свои задачи, что ставит под угрозу их успех;
- выгоды — какой полезный результат хотят получить наши клиенты от решения своих задач.

Для каждой из этих категорий проведите ранжирование — что, с вашей точки зрения, более значимо для потребителя, а что менее.

Вторая часть ценностного предложения — карта ценности продукта.

Подумайте и запишите: какие существующие решения и каким образом удовлетворяют выбранную вами потребность клиента.

Проанализируйте: какие значимые задачи, боли или выгоды, имеющиеся у клиента, существующими решениям оказываются не закрыты или закрыты в недостаточной мере.

Запишите, в чем состоит ваша возможная идея решения/продукта, удовлетворяющая потребности клиента лучше существующих (лучше, если у вас получится придумать несколько идей — не меньше 3, тогда будет возможность выбрать лучшую на следующем шаге).

Выберите одну продуктовую идею. Выделите ее.

Для выбранной продуктовой идеи опишите карту ценности. Выделите ключевые сущности:

Продукты или услуги — то, в какой форме будет реализовано ваше решение, помогающее клиентам решать свои задачи. Запишите их списком.

«Обезболивающие» (факторы помощи) — за счет чего ваш бизнес/продукт устраняет угрозы и снимает препятствия в решении потребителем его задач. Выпишите списком эти факторы.

Источники выгод (факторы выгоды) — как ваш продукт или услуга будет открывать дорогу к выгодам, конечным результатам, к которым стремятся потребители? Запишите списком и эти факторы.

Для каждой из этих категорий (продукты, обезболивающие, выгоды) проведите ранжирование списка — что, с вашей точки зрения, более ценно для потребителя, а что менее. Ценностное предложение — это не ваш продукт и не потребности потребителя, а их пересечение или, другими словами, соответствие между ними.

Формула ценности может быть следующей:

Мы умеем... (создавать какую ценность?) ... для ... (каких потребителей?)...через ...(каким способом?)...и в отличии от ...(каких конкурентов?)...у нас есть... (какие отличия?)...которых нет у других благодаря ...(конкурентное преимущество продукта или бизнеса).

Тема 4. Комплекс маркетинга в цифровой среде

Кейс «Маркетинговая стратегия лаборатории мультимедиа 3X-Video»

Лаборатория мультимедиа 3X-Video представляет собой креативную площадку, рассчитанную на реализацию широкого спектра творческих проектных задач. Основными видами деятельности лаборатории мультимедиа-дизайна являются:

- Видеосъемка и видеомонтаж.
- Трехмерное моделирование.
- Дополненная реальность (augmented reality).
- Виртуальная трехмерная реконструкция объектов историко-культурного наследия.

За время работы в лаборатории сложился сплоченный коллектив, а также понимание, как развиваться и куда двигаться. Одним из первых шагов на пути к развитию высокотехнологичной компании стало определение собственно продукта, который этот стартап будет предлагать рынку.

Фокус был направлен на продажу камер с обзором 360 градусов — уникальную разработку команды, которая позволяла бы каждому покупателю снимать свои видео на 360 градусов. Были подготовлены рекламные материалы, составлена база контактов потенциальных покупателей, изготовлено несколько прототипов для демонстрации, выбран и утвержден дизайн упаковки. Члены стартапа обзванивали клиентов, презентовали продукт на бизнес-мероприятиях, участвовали в выставках. Были созданы сайт и интернет-магазин, началось активное продвижение в социальных сетях и Интернете. Было выбрано два целевых сегмента:

1. B2B-клиенты: компании, которые заинтересованы в использовании новых технологий для изготовления промороликов, а также рекламные агентства.

2. В2С-клиенты: частные лица, которые с удовольствием будут снимать на камеру вечеринки, отчеты о путешествиях и важные события.

Однако через некоторое время команда столкнулась с необъяснимым явлением: все люди (как представители В2В, так и представители В2С-сегмента) были крайне заинтересованы в видео 360, проявляли активный интерес, просили прислать информацию и демо-версию, с удовольствием задавали вопросы и живо интересовались, но при этом не покупали! Стало очевидно, что стартап не учел какой-то фактор, который препятствует продажам. Проведя опросы и фокус-группы, были выявлены несколько причин:

Непосредственно камеру неудобно использовать. Ее необходимо либо крепить особым образом, чтобы рука не закрывала обзор 360, либо держать над головой постоянно. Съемка вечеринки или путешествия становилась весьма трудоемким занятием.

После съемки пользователю надо было монтировать видео: скачивать и устанавливать приложение, обрезать и монтировать. Это трудоемко и под силу только профессиональным агентствам.

Таким образом, стало очевидно, что надо менять бизнес-модель и продукт. После определенной работы и общения с экспертами было решено направить фокус на технологии трехмерной съемки на 360 градусов на мероприятиях (концерты музыкальных групп, театральные представления и т. д.). То есть команда стартапа выступала теперь как съемочная группа, продающая клиентам конечный продукт. Новая бизнес-модель и новый рынок оказались верным решением: первые заказы не заставили себя ждать! Сначала началось сотрудничество с ведущими музеями Санкт-Петербурга. Съемки-360 для Эрмитажа и Русского музея стали важным достижением — команду маленького стартапа начали воспринимать как серьезных бизнес-партнеров, обслуживающих таких важных клиентов.

Затем появилось понимание, как расширять сферу деятельности, осваивая новые рынки и сегменты. Так в линейку услуг 3X-Video добавились следующие направления работы:

- Туристические услуги: съемки туристических достопримечательностей.
- Объекты культуры: съемки музеев, в том числе закрытых для посещения туристами пространств.

- Промышленные объекты: съемки заводов, производств, товаров для демонстрации клиентам.
- Развлекательные мероприятия: концерты, спектакли и др.

Выявление разных целевых сегментов в рамках одной продуктовой категории позволило команде существенно увеличить базу клиентов, развить собственные компетенции и стать российскими лидерами практически на всех этих направлениях.

Задания по кейсу:

Предложите свой сегмент рынка, на котором стар тап 3X-Video мог бы оказывать свои услуги. Решение кейса должно включать в себя:

1. Выбор сегмента рынка.
2. Анализ и описание потребностей представите лей данного сегмента.
3. Количественный и качественный анализ дан ного сегмента:
Сколько таких клиентов?
Кто они?
В чем нуждаются? Какова причина использования данной услуги?
4. Максимально подробное описание услуги, которая может быть оказана данному сегменту

Кейс «WiseCards»

1.1 Текст

Приложение WiseCards помогает пользователям контролировать дебетовые и кредитные карты. Приложение автоматически заносит операции в базу данных, собирает и анализирует данные о картах пользователя, скидках, зачислениях и тратах.

Предпосылки к реализации идеи

При создании продукта принимались во внимание следующие потребительские запросы:

«Не нужно детальное разделение операций на категории».

«Мне лень вбивать каждую покупку руками. Часто я прекращал использовать очередной сервис из-за того, что несколько дней не заносил покупки. В итоге просто сводил балансы одной операцией».

«Посмотреть, какие операции были по карте два или три месяца

назад, мне все-таки интересно, поэтому хочу получать историю операций».

«Хочу использовать карты максимально выгодно, для этого нужны напоминания об окончании беспроцентного периода и справочник скидок по картам».

«Приложение должно фоном считать, как выгоднее использовать карты, и давать рекомендации».

Текущий продукт

Итогом работы стало приложение, которое умеет далеко не все, что хочется, но при желании и востребованности будет развиваться дальше.

Приложение анализирует и собирает информацию о картах и скидках. Уже сейчас приложение анализирует SMS от банков, в том числе SMS об изменении лимита карты. Каждую операцию не нужно подтверждать руками. Есть модуль расчетов, в котором реализована вся специфика кредитных карт и внедрены различные подходы к погашению задолженностей по нескольким картам (метод «снежного кома», например). Даже в текущем виде сервисом можно пользоваться для того, чтобы быстро проверять баланс, задолженность и срок платежа, не запуская мобильные банки и не отправляя SMS. Можно посмотреть аналитику по зачислениям и тратам за текущий месяц, изучить историю операций и будущие платежи (графики перестраиваются «на лету» после каждой операции). Пользователи ставят лимиты не только на сумму расходов по карте, но и на сумму минимального платежа, если привыкли пользоваться кредитными картами таким способом.

В планах:

Разработка модуля по комиссиям и бонусам (например, чтобы пользователи смогли смотреть, какой их ждет кэшбэк по текущим операциям).

Работа над автоматической разбивкой по категориям операций (хотя выше описано, что это не всегда нужно потребителям, категории требуются для расчета бонусов).

Разработка сервиса рекомендаций, который сможет давать подсказки относительно того, какую из карт в какой ситуации лучше использовать, основываясь на данных по существующим операциям.

Ценовая политика

Приложение бесплатно для потребителя. Монетизация

осуществляется за счет рекламы, которая предварительно требует увеличения объема скачиваний. В настоящий момент найден инвестор. Предположительные первоначальные вложения — 10 000 000 рублей.

Политика распределения и продвижения

Приложение представлено на AppStore, GooglePlay и WindowsMarket. Активных действий по продвижению продукта не производилось и в настоящий момент не производится.

1.2 Вопросы и задания к анализу ситуации

1. Какая потребность скорее лежит в основе спроса на данный продукт?

- A. В безопасности.
- B. В отдыхе, досуге.
- C. В общении.

2. Какие барьеры вероятнее всего могут возникнуть на пути удовлетворения потребности в данном товаре?

- A. Сомнение в безопасности.
- B. Барьер нехватки времени.
- C. Барьер нехватки денежных средств.

3. Достаточны ли, на ваш взгляд, предпосылки к выводу на рынок подобного товара и его рыночного успеха?

4. Какие потребители, на ваш взгляд, приоритетны для данного стартапа?

- A. Индивидуальные.
- B. Корпоративные.
- C. И те, и другие в равной степени

5. Смоделировать потребность (на основе модели Шета, Ньюмана и Гросса).

6. Описать факторы, как внешние, так и внутренние, воздействующие на потребителей в процессе поиска, выбора и потребления подобного товара.

1.3 Тайминг:

- время на выполнение заданий – 40 минут,
- время на представление комиссии презентации – 5 минут,
- время на обсуждение – 10 минут.

1.4 Вспомогательные материалы

1. Модель потребности на основе подхода Шета, Ньюмана и

Гросса

Вид ценности	Определение
Функциональная ценность	Воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью играть утилитарную роль
Социальная ценность	Воспринимаемая полезность блага, обусловленная его социальной ролью
Эмоциональная ценность	Воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать чувства
Эпистемическая ценность	Воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну, нести новые знания
Условная ценность	Воспринимаемая полезность блага, обусловленная специфической ситуацией, в которой находится субъект

2. Внешние и внутренние факторы потребительского поведения

Внешние	
Культура	Ценности (общественные, групповые). Нормы (по степени достижимости — идеалы, образцы, по степени жесткости — право, мораль, обычаи, религия, мода). Санкции (позитивные, негативные). Язык (вербальный, невербальный — время, пространство, дружба, вещи, символы, этикет)
Социальные классы и статусные группы	Экономические детерминанты класса-статуса (профессия, доход, собственность). Детерминанты взаимодействия (личные достижения, круг общения, общественные связи). Политические детерминанты (власть, классовое сознание, мобильность). Степень кристаллизации статуса
Референтные группы — человек или группа людей, чьи предполагаемые позиции или ценности используются индивидом как основа для текущего поведения	Тип группы (по принадлежности, по привлекательности, по степени формализованности, по интенсивности межличностных коммуникаций). Характер влияния (нормативное, идентификационное — ценностно ориентированное, информационное)
Семья и домохозяйство	Социально-демографические характеристики (этап жизненного цикла и возраст семьи, количество человек в семье, количество поколений в семье, количество детей в семье, половозрастной состав семьи, принадлежность к национальности, принадлежность к расе, социально-групповые характеристики семьи (принадлежность к социальному слою, классу), имущественные характеристики семьи (доход, условия жизни), образовательные характеристики (уровень и профиль

	<p>образования членов семьи), профессиональные характеристики членов семьи (занятие, работа, профессия), религиозные характеристики членов семьи.</p> <p>Личностные особенности семьи (принятая в семье система ценностей, господствующее мировоззрение, убеждения членов семьи, жизненные цели, стремления семьи, подверженность влиянию извне, сложившиеся в семье стереотипы, существующие иллюзии, заблуждения, семейные традиции, уровень преданности им, стиль жизни семьи, уровень согласия в семье и важность поддержания согласия для членов семьи).</p> <p>Характеристики физического состояния членов семьи (состояние здоровья членов семьи, отношение к состоянию здоровья, готовность тратить деньги на поддержание здоровья, отношение к здоровому образу жизни)</p>
Внутренние	
Индивидуальные различия	<p>Социально-демографические характеристики (пол, возраст, национальность, раса, гражданство, место проживания, религия). Личная система ценностей (мировоззрение, убеждения, жизненные цели, существующие иллюзии, заблуждения, комплексы). Знания (о товаре, о цене, об использовании товара, о возможном месте и времени покупки); характер организации знаний в представлении потребителя. Отношение к товару (мнение, чувства, намерения). Мотивация (см. потребности). Самовосприятие индивида. Тип личности. Эмоциональность. Ресурсы (экономические, временные, познавательные, физические). Стиль жизни</p>
Психологические процессы	<p>Особенности характера обработки информации индивидом на каждом этапе (восприятие, внимание, понимание, принятие, запоминание). Подверженность обучению</p>

Темы аналитических работ (рефератов, докладов, сообщений)

1. Цифровая трансформация и цифровая парадигма функционирования социально-экономических и рыночных систем.
2. Основные этапы цифровой трансформации экономики.
3. Программы и проекты развития цифровой экономики РФ.
4. «Цифровой контур» экономики России.
5. Основные направления цифровой трансформации маркетинговой деятельности.

6. Техническое обеспечение и технологическая инфраструктура цифрового маркетинга.

7. Условия и предпосылки возникновения и формирования концепции цифрового маркетинга.

8. Цифровой маркетинг в структуре цифровой экономики.

9. Приведите примеры изменений в комплексе маркетинга под влиянием цифровых технологий.

10. Перечислите сквозные технологии, опишите их применение в маркетинге.

11. Оцените влияние цифровых технологий на поведение потребителей.

12. Что относится к основным характеристикам товара?

13. Особенности цифровых товаров и услуг.

14. Приведите примеры виртуальных товаров.

15. Какие особенности товаров и услуг необходимо учитывать при формировании товарной стратегии в цифровой среде?

16. Перечислите преимущества применения цифровых и виртуальных товаров в маркетинге.

17. Назовите особенности ценообразования и ценовой политики в цифровой среде.

18. Экономика творцов и ее влияние на ценовую политику.

19. Перечислите основные инструменты сбытовой политики.

20. Назовите каналы продвижения цифрового маркетинга.

21. Перечислите компоненты интегрированных маркетинговых коммуникаций цифрового маркетинга.

22. Сформулируйте основные отличия интернет-маркетинга от цифрового маркетинга.

23. Перспективные мобильные технологии и мобильный маркетинг.

24. Приведите примеры использования Big Data в бизнесе и маркетинге.

25. Цифровые технологии ИИ в торговле, банковских услугах, системах электронных платежей.

26. Перечислите ключевые технологии IoT.
27. Сравните определения товара в маркетинге и интернета вещей.
28. Оцените применение технологий VR, AR, XR в лесном бизнесе.
29. Концепция метавселенной и ее влияние на потребителей.
30. Проблемы применения виртуальной реальности в бизнесе и маркетинге.

Компетентностно-ориентированная задача № 1

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

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

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

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

Компетентностно-ориентированная задача № 2

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

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

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

Компетентностно-ориентированная задача № 3

Сегодня одним из самых популярных инструментов для оценки работы сайта является «Воронка продаж». «Воронкой продаж» называют процесс продажи товара клиентам, который разбит на определенные этапы. На каждом из этапов часть клиентов отсеивается.

Специалисты маркетингового отдела произвели замеры показателей эффективности корпоративного сайта. Они сделали ряд предложений, как оптимизировать сайт, чтоб его посещали больше клиентов. Данные анализа за месяц приведены в таблице.

Таблица 1 - Данные анализа за месяц

«Воронка» до оптимизации сайта в месяц	
Посетителей сайта	1200
«Заинтересовался»	620
«Принял решение» (заполнил веб-форму заказа номера, или позвонил по указанному номеру телефона)	109
«Купил услугу» (оплатил бронь он-лайн)	10

Маркетолог-консультант подготовил ряд предложений по улучшению структуры, содержания (контента) и дизайна корпоративного сайта. Несколько ценных советов по интернет-маркетингу он получил от агентства, которое осуществляет техническую поддержку сайта. Агентство бесплатно внедрило новую, более удобную форму бронирования. Размещение контекста проводилось на бесплатном тарифе. Конечно, не забыт и SEO. В какой-то момент команда маркетологов решила использовать Call.Touch для оценки эффективности рекламы: подключились, стоимость подключения 5000 рублей в месяц. В итоге, было улучшено содержание (контент) наиболее посещаемых разделов, добавлены фото и тексты в разделах о специальных предложениях, добавили сервис «интернет купон», меню ресторана выложили в формате видео-презентации. Добавили опцию «Заказать звонок» - для усиления обратной связи.

После улучшений на сайте, были собраны следующие статистические показатели. Количество посетителей выросло на

53%. На 18% поднялся интерес к сайту, почти в два раза выросло среднее время, проводимое на сайте, и количество прочитанных страниц. Показатели видимости сайта выросли по сравнению с периодом до оптимизации примерно на 50%. Существенно выросла конверсия – с 0,83 % до 4,8%.

Определите на сколько выросло в месяц число заказов с сайта в новых условиях.

Тема 5. Product development и Customer Development в сфере инноваций

Деловая игра «Разработка продукта»

Правила и описание деловой игры:

Шаг 1. Выбор метода разработки.

Определите, какой из методов разработки (метод водопада или гибкая разработка) наилучшим образом подходит для вашего продукта, и обоснуйте, почему. Если выбрана каскадная разработка (метод водопада), тогда:

Шаг 2а. Уровень готовности технологии.

Опишите, какому УГТ соответствует ваш проект. Если выбрана гибкая разработка (agile), тогда:

Шаг 2б. Ответьте на следующие вопросы:

Что может являться продуктом для этого проекта?

Как для этого продукта будет выглядеть MVP?

Шаг 3. Постановка требований.

Опишите основные требования к продукту.

Шаг 4. Противоречия.

- Какое административное противоречие решается продуктом проекта?

- Какое техническое противоречие решается продуктом проекта?

- Какое физическое противоречие решается продуктом проекта?

Шаг 5. Ограничение.

Определите, какое ограничение в производственных или иных процессах клиента снимает применение вашего продукта?

Шаг 6. Умное проектирование.

Какие системы виртуального проектирования могут быть использованы для проектирования и прототипирования вашего продукта?

Шаг 7. Презентация модели разработки продукта.

Соберите подготовленные вами ответы на вопросы в виде слайдов. В течение двух минут каждая команда презентует свое предложение перед аудиторией. В течение двух минут аудитория задает вопросы команде и получает ответы. Каждый член команды должен выступить с описанием результатов одного или нескольких шагов.

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.
<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 (СЕО) 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 идей 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 кредита. 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 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 уровня. 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 Korbitec, 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. 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) 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. 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 выход 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. В качестве основных причин для совершения южноафриканской компанией этой сделки можно выделить следующие:

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 года

2. 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 Каплун, управляющий партнер TMT Investments. — Naspers в России давно, она из страны, с которой мы не конфликтуем, 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.))

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.

Задания 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.

Компетентностно-ориентированная задача № 1

На этапе финальной полировки при производстве турбинных лопаток во всем мире используется ручной труд. Это связано с тем, что задача программирования робота, способного учитывать различные факторы (гибкость полировочной ленты, исходные шероховатости поверхности и пр.) для адаптивного управления обработкой, в мире пока не решена. Санкт-Петербургская компания «Роботикум» раз работала сложные нелинейные алгоритмы обратной связи, которые позволяют создать роботизированную

ячейку для полировки турбинных лопаток. В настоящее время работоспособность алгоритмов продемонстрирована на примере модели «бабочка» — управление удержанием шарика на поверхности сложной формы, с которой шарик скатывается.

Определите, какой из способов разработки продукта предпочтителен для компании «Роботикум».

Компетентностно-ориентированная задача № 2

На этапе финальной полировки при производстве турбинных лопаток во всем мире используется ручной труд. Это связано с тем, что задача программирования робота, способного учитывать различные факторы (гибкость полировочной ленты, исходные шероховатости поверхности и пр.) для адаптивного управления обработкой, в мире пока не решена. Санкт-Петербургская компания «Роботикум» раз работала сложные нелинейные алгоритмы обратной связи, которые позволяют создать роботизированную ячейку для полировки турбинных лопаток. В настоящее время работоспособность алгоритмов продемонстрирована на примере модели «бабочка» — управление удержанием шарика на поверхности сложной формы, с которой шарик скатывается.

Опишите, какому уровню готовности соответствует описанный проект.

Тема 6. «Управление разработкой программ и проектов нововведений»

Кейс «Обоснование экономической целесообразности реализации проекта»

Известный профессор в области лазерной физики изобрел новый подход к производству игл для микроскопов. Вместе со своим учеником они обдумывают возможность начать инновационный проект, ориентированный на организацию производства данного изобретения. Затраты на патентование, по их оценкам, составят 300 тысяч рублей. Команда предполагает, что предприятие займет стабильное финансовое положение, рентабельность активов от текущей деятельности по их расчетам должна составить в среднем 20%. Профессор предполагает привлечь к продвижению данной

продукции своего коллегу (маркетолога), имеющего опыт продвижения данной продукции на рынок. Профессор пообещал своему коллеге-маркетологу 5% от доли компании в качестве опциона в случае достижения прогнозируемого ниже объема продаж.

Проведенный маркетинговый анализ рынка дает следующий прогноз продаж на первые три года освоения рынка (см. табл. 2)

Таблица 2 Прогноз продаж продукции

Годы реализации проекта	Прогнозируемые объемы продаж, тыс. шт.
1-й	30
2-й	35
3-й	45

Опыт деятельности предприятия показывает, что цена на подобную продукцию в среднем может составить 600 рублей. Со второго года прогнозируется появление на рынке конкурентов, что вынудит снизить исходную цену на 5%, но позволит сохранить планируемые объемы продаж.

Для организации производства планируется приобрести технологическое оборудование общей стоимостью 600 тысяч рублей и оборотные средства в размере 100 тысяч рублей. Производство планируется организовать на арендуемых площадях. При этом арендная плата составит 100 тысяч рублей в месяц.

Для текущего производства продукции необходимы следующие затраты:

сырье и материалы — 200 рублей/шт.;

основная зарплата производственного персонала — 150 рублей/шт.;

накладные расходы — 2 000 тысяч рублей в год;

оплата торгового персонала — 50 рублей за единицу реализованной продукции.

В последний год проекта планируется продать технологическое оборудование по остаточной стоимости. Размер амортизационных отчислений определяется из условий эксплуатации оборудования в течение пяти лет. Величина отчислений во внебюджетные фонды составляет 30,2%.

В расчет принимается только налог на прибыль в размере, установленном законодательными актами на период выполнения

расчетов по проекту (на настоящий момент — 20% от налогооблагаемой прибыли).

Все инвестиции предполагается провести на предынвестиционной стадии проекта до начала производства новой продукции.

Для осуществления производственной деятельности необходимо определить состав и величину производственно-сбытовых затрат, формирующих себестоимость выпускаемой продукции. При этом выделить две группы затрат: переменные и постоянные. Общая величина затрат на производство и сбыт продукции формирует полную себестоимость, которая может быть рассчитана на единицу и на объем выпуска продукции по годам расчетного периода проекта.

Для определения доходной части проекта рас считывается выручка от реализации продукции как произведение цены за единицу продукции на объем продаж в количественном выражении. Цена первого года проекта устанавливается в размере 600 рублей. По результатам маркетингового прогноза со второго года проекта предполагается появление на рынке конкурентов с аналогичной продукцией. Для сохранения планируемого объема продаж предприятие предполагает снизить исходную цену на 5% и сохранить эту величину на второй и третий год реализации проекта.

На основе проведенных оценок инвестиционных единовременных затрат, текущих производственно-сбытовых затрат и выручки от продажи реализованной продукции составляется план денежных потоков, который отражает реальные поступления и выплаты денежных средств по проекту, осуществляемые в установленные интервалы времени, в данном проекте — по годам расчетного периода.

Расчет показателей плана денежных потоков проводится по видам деятельности, которые осуществляет каждое предприятие — операционной, инвестиционной и финансовой. Разница между поступлениями и выплатами формирует чистый денежный поток — сальдо реальных денежных средств. В таблице денежных потоков поступления отражаются в виде положительной величины, а выплаты денежных средств — в виде отрицательной величины.

При расчете показателей денежного потока необходимо учесть налоговые выплаты. В данном проекте учитывается только налог на

прибыль. Налогооблагаемая прибыль рассчитывается как разница между поступлениями (выручкой) по проекту и выплатами (себестоимостью продукции). Чистая прибыль рассчитывается как разность между налогооблагаемой прибылью и налогом на прибыль.

Отдельной строкой в плане денежных потоков выделяется величина амортизационных отчислений. Это связано с тем, что эти средства реально не покидают предприятие, а формируют амортизационный фонд, который может быть использован в дальнейшем как источник для финансирования инвестиций. Сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений и формирует чистый денежный поток по проекту, т. е. тот доход, который и остается в распоряжении предприятия. Показатели, которые используются для расчета денежных потоков, являются исходной информационной базой для оценки коммерческой эффективности проекта.

Экономический эффект на ранних стадиях проработки проекта оценивается путем анализа следующих показателей: критического объема производства (точки безубыточности), рентабельности инвестиций, срока окупаемости. Оценка экономической эффективности в динамике предполагает расчет и анализ следующих показателей: чистой текущей стоимости, индекса доходности, дисконтированного срока окупаемости, внутренней нормы рентабельности проекта. Для расчета этих показателей нужно определить минимально требуемую норму доходности (норму дисконта — R), которую должен приносить проект, по мнению инициаторов или предполагаемых инвесторов проекта. Эта норма дисконта может учитывать величину риска по проекту.

На окончательном этапе оценки готовится аналитическое заключение по всем рассчитанным показателям эффективности, выявляются возможные противоречия между ними и принимается окончательное решение о целесообразности реализации проекта.

Вопросы для обсуждения

1. Определите состав и величину инвестиционных затрат по проекту.
2. Какие еще виды затрат, кроме указанных в описании, можно отнести к инвестиционным?

3. Рассчитайте производственно-сбытовые затраты по проекту, определите себестоимость в расчете на единицу продукции и по годам расчетного периода проекта.

4. Проведите расчеты выручки от продажи продукции проекта, основываясь на прогнозах продаж и конъюнктуре цен.

5. Назовите факторы окружающей среды проекта, которые могут повлиять на величину выручки от реализации продукции.

6. Проведите расчеты денежных потоков поступлений и выплат за весь период реализации проекта.

7. Как вы оцениваете жизнеспособность проекта по результатам прогноза денежных потоков? Какой показатель является критерием экономической целесообразности проекта на данном этапе его оценки?

8. Проведите расчеты показателей эффективности проекта методами статической оценки. Охарактеризуйте полученные значения. Насколько полно эти показатели характеризуют инвестиционную привлекательность проекта?

9. Рассчитайте дисконтированные показатели эффективности проекта. С каких позиций они характеризуют проект? Объясните наличие возможных противоречий между ними.

10. На основании проведенных расчетов показателей эффективности определите экономическую целесообразность и инвестиционную привлекательность реализации проекта. Аргументируйте свои выводы.

Компетентностно-ориентированная задача № 1

Рассчитайте критический объем продаж по проекту и прибыль от продажи 180 и 300 единиц продукции, если известно, что: цена единицы продукции составляет 2 600 рублей; величина переменных затрат на изготовление единицы продукции — 1 200 рублей; величина постоянных затрат за месяц — 280 000 рублей. Сделайте выводы об эффективности проекта.

Темы аналитических работ (рефератов, докладов, сообщений)

1. Как оценивается эффективность инноваций?
2. Каковы основные принципы оценки инновационного

проекта?

3. Как производится комплексная оценка эффективности?
4. Перечислите показатели научно-технической эффективности?
5. Перечислите показатели социальной эффективности.
6. Перечислите показатели экономической эффективности.
7. Перечислите статические методы оценки эффективности.
8. Что такое дисконтирование денежных потоков?
9. Перечислите динамические показатели эффективности.
10. Каким образом при оценке инновационных проектов могут учитываться риски?
11. Можно ли определить ставку дисконта как норму дохода (минимальную требуемую доходность) с 1 рубля капиталовложений?
12. Приведите пример расчета окупаемости проекта в статике и в динамике.
13. Как рассчитать показатель чистого дисконтированного дохода? Приведите пример.
14. Для чего нужен показатель внутренней нормы доходности?
15. В чем состоит экономический смысл индекса доходности?
16. Дайте определение исследовательского проекта.
17. Какие виды исследовательских проектов Вы знаете и каковы их характеристики?
18. Каково содержание инициативного проекта?
19. Перечислите основные характеристики исследовательского проекта.
20. Какие основные принципы лежат в основе отбора специалистов рабочих групп исследовательских проектов?
21. Какие требования предъявляются к оформлению инновационных проектов?
22. Назовите основные статьи затрат на выполнение инновационного проекта.
23. Каковы основные задачи и приемы экспертизы инновационных проектов?
24. Назовите и дайте характеристику методам экспертизы инновационных проектов, финансируемых из госбюджета.
25. Как формируется оценка в РГНФ?
26. Каким образом проводят экспертизу РФФИ?

28. Перечислите организации, которые приводят экспертизу с целью отбора и решения проблемы финансирования инновационных проектов.

29. Как рассчитываются показатели эффективности инновационного проекта?

30. Что является критерием отбора инновационных проектов для реализации?

31. Для какой цели используется метод приведенных затрат?

Тема 7. «Продвижение нового продукта: инвестиционная деятельность и презентация продукта»

Деловая игра «Подготовка презентации для инвестора»

Цель

Проработать структуру презентации группового проекта для инвесторов, опираясь на обратную связь от аудитории.

Проблематика

В России, как и в мире в целом, достаточно большое количество финансовых ресурсов, в том числе средств, которые инвестируются в бизнес. Однако компаний, которые привлекли инвестиции, достаточно немного — единицы процентов от общего количества проектов, представляемых на суд инвесторов.

Это приводит к тому, что очень много идей остается нереализованными. Почему это происходит?

Иногда просто потому, что проект отстал от времени или, наоборот, обогнал его, иногда он недостаточно проработан, а в некоторых случаях проект просто не находит своего инвестора. Это как во взаимоотношениях между мужчиной и женщиной — иногда складывается, а иногда нет.

Однако в любом случае проект должен пытаться найти своего инвестора — просидеть всю жизнь «на печке» не удастся.

И тогда вступают в действие правила игры, описанные на занятиях по презентации: нужно заинтересовать, увлечь, убедить инвестора вложить свои средства в проект.

Инвесторы — очень занятые люди, у них нет времени учить начинающего предпринимателя. Максимум, что они могут, —

обеспечить обратную связь, высказать свое мнение о представленном проекте.

Прежде чем выйти на инвестиционную сессию, нужно потренироваться. А что, если промоделировать ситуацию с помощью своих же коллег? На самом деле каждый человек немного инвестор. Только чаще всего выгода от этих инвестиций неденежная. Действительно, покупая любую вещь, будь то одежда, телефон или квартира, мы рассчитываем на определенную выгоду от этого приобретения. Новая одежда доставляет нам удовольствие, телефон позволяет быть на связи в любой момент времени, а квартира — создать свой неповторимый уют. В США есть площадка «народных» инвестиций, называемых краудфандингом, — KickStarter. На этой площадке можно купить понравившуюся вещь еще до того, как она будет произведена, та ким образом инвестируя в ее производство.

Задание:

Студенты делятся на докладчиков — авторов проектов, и потенциальных инвесторов данного проекта.

Один из студентов рассказывает о проекте в одной из двух установленных форматах:

1. Презентация идеи (Idea Pitch).
2. Презентация для привлечения инвестиций (Funding Pitch).

Остальные студенты выступают в роли инвесторов. У каждого имеется определенная сумма средств, которую можно вложить во все представленные проекты (например, 100 тысяч долларов).

При этом инвесторы могут задавать вопросы докладчику и давать краткие комментарии.

Результат

Выявить проект, который соберет наибольшее количество средств инвесторов.

Вопросы для обсуждения по результатам деловой игры.

1. Что в представленных проектах является выигрышным?
2. Какие недостатки имелись в презентации?
3. Как эти недостатки повлияли на успешность выступления перед инвесторами?
4. Что в представленных проектах являлось ключевой информацией?

5. Какую информацию (слайды) следовало бы удалить из презентации?

6. Какие презентации вызвали вашу личную заинтересованность и почему?

7. Чувствовалась ли во время выступления личная заинтересованность докладчика и как она проявлялась?

Преподаватель оценивает работу каждого студента и выставляет оценки.

Задание 1

Сравните венчурное и бизнес-ангельское финансирование по характеристикам представленным в таблице ниже. Какие параметры можно было бы еще учесть? Заполните предлагаемую таблицу. Обоснуйте свои ответы.

Различия	Бизнес-ангелы	Венчурные фонды
Мотивация		
Источники инвестиций		
Средний размер инвестиций		
Объект инвестиций		
Характер процедуры due diligence		
Участие в управлении компанией		
...		
Сходства		
Объект инвестиций		
Стадия развития стартапа		
...		

Мини-проект 1

Подготовьте презентацию для своей стартап-идеи (8...10 слайдов, 5...8 мин).

Выступите перед группой с данной презентацией.

По итогам каждого выступления студенты должны выставить свою оценку по пятибалльной системе. При оценке выступления необходимо обращать внимание на оригинальность, степень проработки и формулировки идеи, качество слайдов презентации и непосредственно выступления (то есть речи).

Преподаватель подведет и озвучит итоги.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Текущая СРС направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие практических умений. Она заключается в работе с лекционным материалом, поиске и обзоре литературы и электронных источников информации по заданной проблеме курса, опережающей самостоятельной работе, в изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, подготовке к практическим занятиям, подготовке к контрольным работам, тестам, зачету.

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР), ориентирована на развитие интеллектуальных умений, комплекса универсальных (общекультурных) и профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала студентов. Она включает поиск, анализ, структурирование и презентацию информации; исследовательскую работу и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах; анализ научных публикаций по заранее определенной преподавателем теме.

Самостоятельная (внеаудиторная) работа студентов состоит в:

- проработке лекционного материала;
- подготовке к практическим занятиям;
- самостоятельном отборе практического материала по заданной преподавателем теме;
- разработка заданий, связанных с выявлением отношения потребителей к товарам и выведением новых товаров на рынок;
- проведением анализа процесса продажи и его организация.

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как единство двух форм: самоконтроль и контроль со стороны преподавателей. Материал тем, выносимых на самостоятельное изучение, оформляется в виде конспектов. Проверка и оценка выполнения осуществляется преподавателем на консультациях.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Основная и дополнительная литература

Основная литература

1. Инновационный маркетинг : учебник / И. А. Красюк, С. М. Крымов, Г. Г. Иванов, М. В. Кольган. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 170 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710077> (дата обращения: 09.07.2025). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

2. Маркетинговое управление разработкой продукта : учебное пособие / И. И. Скоробогатых, М. А. Солнцев, Ж. Б. Мусатова, П. Ю. Невоструев ; под общ. ред. И. И. Скоробогатых. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 176 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720307> (дата обращения: 09.07.2025). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

3. Сбоева, И. А. Стратегический маркетинг инновационного продукта : учебное пособие / И. А. Сбоева. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. – 204 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560559> (дата обращения: 09.07.2025). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

Дополнительная литература

4. Стерхова, С. А. Инновационный продукт: инструменты маркетинга : учебное пособие для профессионалов / С. А. Стерхова. – Москва : Дело, 2010. – 295 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443189> (дата обращения: 09.07.2025). - Режим доступа : по подписке. —Текст : электронный.

5. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учебное пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 296 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684811>

(дата обращения: 09.07.2025). - Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

6. Черных, В. В. Управление разработкой и внедрением инновационного продукта : учебное пособие / В. В. Черных. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. – 122 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570613> (дата обращения: 09.07.2025). - Режим доступа : по подписке. —Текст : электронный.

7. Шевченко, Д. А. Основы современного маркетинга : учебник / Д. А. Шевченко. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 614 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709871> (дата обращения: 09.07.2025). - Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

5.2. Используемые информационные технологии и перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети:

1. Университетская библиотека онлайн - www.biblioclub.ru
2. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета - <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>
4. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс - www.consultant.ru
5. Рейтинг фирм по выручке, все отрасли - <https://www.testfirm.ru/rating>
6. Инвестиционный калькулятор - <https://invest.e-vko.kz/ru/calcs.html>