# Устойчивое развитие

**Устойчивое развитие** – это развитие, при котором удовлетворение потребностей нынешних поколений осуществляется без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

**Стратегия устойчивого развития** – это преимущество ответственных компаний, осознающих свое влияние на окружающую среду и местное население, учитывающих требования и потребности общества, а также предоставляющих открытую информацию о своей деятельности. Стратегия устойчивого развития – это некий механизм, запускающий необратимый процесс положительной трансформации компании. Внедрение такой стратегии в подход организации или компании требует:

*четкого представления об устойчивом развитии* – компания должна установить долгосрочные цели в контексте экологических, социальных и экономических тенденций;

*плана действия* – стратегия реализации должна содержать конкретные действия и программы по достижению этих целей на практике;

*коммуникации и отчетности* – ясные, содержательные, и последовательные сообщения, которые будут демонстрировать внутренним и внешним стейкхолдерам прозрачность действий компании.

Правильно разработанная стратегия устойчивого развития, помимо очевидного блага для общества и экологии, поможет компаниям привлечь инвесторов и клиентов, а также получить финансовую поддержку финансовых учреждений.

Несмотря на достаточно высокий уровень осознания важности устойчивого развития, многие компании порой ставят под сомнение важность экологических и социальных факторов, аргументировано доказывая значимость лишь экономических показателей. Основной вопрос в этой дискуссии занимает способность устойчивых компаний доказать, что внедрение политики устойчивого развития может быть важным «рычагом» достижения высоких рыночных результатов.

Многие компании уже разработали программы по охране окружающей среды и устойчивого развития, работающие параллельно с основной бизнес-стратегией. Но в конечном итоге, такие обособленные программы не оказывают существенного влияния на политику в реальных действиях компании и на принятые ею решения.

Разработайте и реализуйте эффективные программы по управлению выявленными существенными вопросами. Инвестиции в устойчивое развитие имеют ряд финансовых преимуществ, к тому же, они очень эффективны для управления рисками.

Инвестор, при выборе объектов инвестирования, будь то зеленые облигации, или акции или другие ценные бумаги, четко понимают преимущества инвестиций в устойчивое развитие, которые отражаются в:

*прямом воздействии на эффективность капиталовложений* — повышение эффективности и сокращение издержек в некоторых областях.

*воздействие на фондовый рынок* – эффективное управление рисками создает благоприятные условия для стабильности и роста курса акций.

*воздействие на оценку акционерной стоимости* – анализ управлений рисками, проводимый менеджментом по запросу инвесторами, повышает ценность компании в глазах стейкхолдеров.

*нематериальная ценность* — представляет значительную долю общей стоимости компании.

Нематериальная ценность относится к «мягким» вопросам, не отображающихся в классическом отчете компании, в отличие от корпоративного управления, интеллектуального капитала, человеческих ресурсов, организации рабочего места и культуры. Устойчивое развитие играет важную роль в нематериальных ценностях, в частности репутации, стоимости бренда, доверия и отношения со стейкхолдерами.

# Диффузия инноваций

Диффузия нововведений – это процесс распространения новшеств в обществе, закономерности распространения новых продуктов, технологий, идей среди потенциальных потребителей (пользователей) с момента их появления. Назван по аналогии с диффузией в физике — процессом взаимного перемешивания молекул различных веществ в смеси.

Концепция диффузии нововведений в дальнейшем была обобщена и систематизирована американским социологом Эверетом Роджерсом в книге "Диффузия инноваций". Ключевые элементы в исследовании диффузии, по Э. Роджерсу, – инновации, коммуникационные каналы, время (период принятия решения об инновации) и социальная система.

Диффузия инноваций включает пять этапов:

* знания;
* убеждения;
* решение;
* реализация;
* подтверждение.

В процессе диффузии инноваций Э. Роджерс выделяет пять категорий потребителей инноваций.

1. Новаторы (2,5%). Люди, которые первыми принимают инновации. Это молодая по возрасту группа. Новаторы готовы идти на риск, имеют самый высокий социальный статус, хороший доступ к источникам информации, финансово обеспечены.

2. Ранние последователи (13,5%). Как правило, это социальные лидеры, популярные, с хорошим образованием, которые могут представить преимущества инновации. Их решение о принятии инноваций базируется на осознаваемой ими степени соответствия между преимуществами новой технологии и их интересами.

3. Раннее большинство (34%). Они рассудительны, более осторожны, чем ранние последователи, но принимают нововведение раньше, чем среднестатистический последователь; имеют множество неформальных социальных контактов. Данная категория выполняет важную функцию легализации нововведения, демонстрируя остальной части сообщества, что инновация полезна и ее принятие желательно.

4. Позднее большинство (34%). Они, как правило, скептически относятся к инновациям и принимают нововведение только тогда, когда его уже приняло большинство; имеют более низкий социально-экономический статус. Мотивирующим фактором принятия инновации для этой группы служит давление социальной группы или оно обусловливается экономической необходимостью.

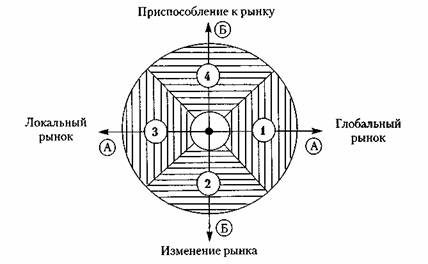
5. Отстающие (16%). Эта группа людей, принимающих инновации в последнюю очередь. Они консервативны, сосредоточены на "традиции", не любят перемены, принимают инновации только когда они стали общепринятой нормой, традицией; основные источники информации – соседи и друзья. Это старшая возрастная категория, с низким социальным статусом и низкой финансовой обеспеченностью.

Э. Роджерс выделяет несколько сущностных характеристик инновации, которые влияют на решение человека принять или отклонить ее. К их числу относятся:

* относительное преимущество (в какой степени новинка оказывается лучше существующих аналогов);
* совместимость с традиционным (существующим) состоянием (соответствие инновации системе ценностей и опыту индивидов);
* сложность или простота восприятия, или использования нового товара;
* простота апробации (насколько легко нововведение может быть опробовано);
* коммуникативность (возможность или очевидность описания преимуществ инновации).

# Особенности стратегий эксплерентов

Степень реализации стратегии фирмы по достижению конкурентоспособности выпускаемой продукции во многом зависит от рациональности организационной формы инноватора (фирмы). Специалисты в инновационной деятельности рассматривает 4 типа компаний (или типа стратегий) в зависимости от их целей: виоленты, коммутанты, патиенты, эксплеренты (рис. 1).



**Рис. 1.**Сегменты рынка для различных форм инноваторов

Инновационные, исследовательские организации - фирмы эксплеренты. Небольшие организации, их главная роль - инновационная составляющая, т.е. создание радикальных нововведений во всех отраслях народного хозяйства. Эсплерентов часто называют первыми ласточками, фирма – эксплерент одержима идеей инновации, представляет из себя целеустремленную организацию с высоким уровнем профессионализма сотрудников, наличием лидера в организации. Наличие больших расходов на НИОКР.

Фирма-эксплерент в своем развитии сначала создается или существует как компания-пионер, которая ничем, кроме одержимости идеей, не отличается от множества других мелких и средних фирм. Однако она ведет настойчивый поиск принципиально новых технических решений. Все средства, по большей части привлеченные, тратятся на ОКР. На рынок первоначально ничего не поставляется. Деятельность фирмы подчинена главной задаче - подготовке конкурентоспособного нового товара.

На первом этапе фирмы-пионеры, берущиеся за трудное и рискованное дело внедрения или коммерциализации открытия и изобретения, бедны и слабы, нуждаются в поддержке. В последние десятилетия, когда появились технологические центры и парки, венчурный капитал, ситуация изменилась к лучшему. Поддержка фирм-эксплерентов приняла организованный характер. Неизбежный при финансировании эксплерентов инновационный риск снижается с помощью различных способов.

Для большинства эксплерентов поиск нового товара оканчивается неудачей. Те же, кто удачно воплотил идею, вступают во второй этап развития - период бурного подъема.

Стремительный рост эксплерентов на этапе вывода нового товара на рынок связан с потребительской ценностью данного товара. Инновации позволяют решить старые, ранее казавшиеся неразрешимыми, проблемы потребителей или открывают перед ними новые возможности. При этом потребительская ценность нового товара оказывается очень велика, так как формируется путем сравнения с суммой затрат на старые товары, которые пришлось бы понести, чтобы достичь того же результата, какой обеспечивает новый товар. Это общее свойство так называемых прорывных инноваций. Поэтому относительно высокая цена нового товара обычно много ниже потребительской ценности. Новинка обретает очень высокую конкурентоспособность.

У производителя появляется возможность быстро наращивать объемы продаж и получать высокую прибыль.

У компаний-первооткрывателей после очевидного рыночного успеха становится все больше последователей. Рынок нового товара растет. На новые возможности наконец обращают внимание ведущие корпорации. Значит, наступил этап массового производства естественно, фирму первооткрывателя вытесняют с рынка закаленные в конкурентной борьбе виоленты - «слоны».

Прямую конкуренцию гигантов выдерживают лишь очень немногие эксплеренты. Истощение ресурсов еще долгое время сказывается на состоянии фирмы и делает его неустойчивым. Уступив же лидерство, эксплеренты превращаются во второстепенных производителей массовой продукции и занимают на рынке позицию вице-лидера, также опасную.

В настоящее время немногие компании-эксллеренты проходят все испытания конкурентной борьбы и становятся крупными специализированными фирмами или новыми лидерами. При все более узком круге радикально обновляющихся отраслей шансов выжить у эксплерентов немного. Чтобы успешно действовать на рынке после того, как новый товар стал массовым, эксплерент должен переродиться, т.е. сменить стратегию.

# Латеральный маркетинг

**Латеральный маркетинг** (**боковой маркетинг)**— система нетрадиционных методов продвижения товаров и услуг, позволяющая успешно бороться с конкуренцией. Латеральный маркетинг – это взгляд сбоку на проблему, находясь как бы вне проблемы и поиск нестандартного ее решения.

Подходы латерального маркетинга основаны на идеях латерального и дивергентного мышления и предназначены для поиска новых идей не методом ожидания вдохновения, а благодаря применению специальных технологий.

***Латеральное мышление*** (lateral thinking) — метод нестандартного подхода и решения задач. Сам термин предложил в конце 1960-х гг. Эдвард де Боно, ныне один из самых авторитетных в мире экспертов в сфере креативности, "гуру" менеджмента и маркетинга.

Понятие "латеральное мышление" с подачи де Боно прочно вошло в английский язык и уже заняло место в словарях.

Латеральное мышление имеет ту же основу, что и креативность, и юмор, но в отличие от них может применяться столь же намеренно, как и логическое мышление. Латеральное мышление включает в себя реструктурирование паттернов, уход от сдерживающих паттернов и создание новых паттернов.

Латеральное мышление совершенно отлично от традиционного вертикального мышления (логика, математика), где движение происходит последовательными шагами, каждый из которых должен быть обоснован (табл. 9.1). Вертикальное мышление использует стандартизированные алгоритмы решения проблем. Де Боно приводит сравнение: вертикальное мышление углубляет имеющуюся яму, а латеральное — роет новую. Лучшее креативное мышление вы найдете, выкопав много ям, которые будут достаточно глубоки1.

***Таблица 9.1***

Характеристика конвергентного/вертикального и дивергентного/латерального мышления

|  |  |
| --- | --- |
| Конвергентное/вертикальное мышление | Дивергентное/латеральное мышление |
| Логическое, рациональное | Игровое, ассоциативное |
| В одном направлении | Во многих направлениях |
| Остается в пределах темы | Отходит от темы |
| Гомогенное, лишенное противоречий | Гетерогенное, принимает противоречия |
| Опробованные способы решения | Находит новые способы |
| Критические замечания улучшают конвергентное мышление | Критические замечания препятствуют дивергентному мышлению |
| Правильное решение | Много оригинальных решений |

Латеральный маркетинг позволяет генерировать идеи, за которым стоят стандартные задачи: переоборудование производства в случае вывода нового товара, использование новых материалов, привлечение новых специалистов в случае новых методов продвижения, риск того, что товар "не пойдет". Латеральный маркетинг даст преимущество на одном из этапов цепи, делая компании более динамичными.

Таким образом, **целями** латерального маркетинга являются:

• выявление новых потребностей, которые может удовлетворять товар, если его модифицировать;

• расширение существующих сегментов рынка за счет изменения характеристик и атрибутов товара;

• выявление дополнительных потребностей у существующих потребителей;

• анализ и выявление дополнительных ситуаций использования товара при его модификации;

• генерирование идей для модификации товаров на основе существующего товара;

• анализ товаров-субститутов для атаки на существующий товар.

***Рис. 9.1.*** Основные этапы латерального маркетинга

\* ***Латеральный сдвиг*** — это изменение хода мысли, помещение препятствия в середину последовательной цепи логической цепочки.

Этот подход можно использовать для всех элементов комплекса маркетинга: product, price, place, promotion (табл. 9.2).

***Таблица 9.2***

Выбор фокуса латерального сдвига

Ф. Котлер в своей работе "Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей" приводит довольно много примеров генерирования латеральных сдвигов (табл. 9.3).

Примеры сдвигов

***Замена*** состоит в изменении одной или нескольких элементов товара. Пример, вы можете заменить "профессора учат студентов" на "студенты учат студентов". Студенты один за другим готовят урок. Каждый день один из них объясняет урок остальным, а профессор действует как наблюдатель.

***Комбинация*** состоит в добавлении одного или нескольких элементов к товару или услуге, сохраняя все остальное неизменным. Например, ***Редеіес*** стал результатом идеи велосипеда на электрической тяге, в котором аккумуляторы заряжаются, когда на нем едут с помощью педалей.

***Переворот*** состоит в обращении или добавлении частицы "не" к элементу товара или услуги. например, свежеприготовленная пицца превратилась в несвежеприготовленную, и она теперь заполонила холодильники и рефрижераторы по всему миру.

***Удаление*** заключается в удалении элемента товара или услуги. Например, идея телефона без провода привела к беспроводным телефонам, а парфюм без бутылки привел к разработке ароматических свечей для дома. ***Гиперболизация*** заключается в преувеличении или преуменьшении одного или нескольких элементов товара или услуги или в изображении совершенного товара или услуги. Так, съемные контактные линзы родились в результате идеи, что контактные линзы можно снимать каждый день.

***Изменение порядка*** заключается в изменении порядка или последовательности одного или нескольких элементов товара или услуги. Например, идея упаковки еще не приготовленного попкорна привела к созданию попкорна для микроволновок

Новый продукт разрушает привычки и существующее поведение потребителей и требует создания новых технологий потребления, задает новые основы компетенций [[6]](https://studme.org/78092/marketing/lateralnyy_marketing_innovatsionnyy_marketinga" \l "gads_btm). Приведем примеры такого рода инноваций, которые в данный момент времени находятся на стадии коммерциализации проектов.

***Таблица 93***

Генерирование маркетингового разрыва.

Создание сдвигов для прерывания логического мышления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Операция | Уровень рынка | Уровень товара | Уровень комплекса маркетинга |
| Замена ситуации | Попкорн на дискотеках, а не в кинотеатрах | Хот-дог из печенья вместо булки | Для оплаты подгузников вы берете ссуду |
| Инверсия | Посылка роз, когда пара распадается | Пицца, которую не доставляют на дом | Магазины без цен на товары |
| Объединение | Шампанское  для родителей и детей | Хот-дог с кетчупом | Покупка бензина в киосках |
| Гиперболиза  ция | Карандаш, который никогда не испишется | 200-литровая бутылка Coca-Cola | Картина, которую вы всегда возвращаете после покупки |

# Резюме как часть бизнес-плана

Резюме является одним из самых важных разделов бизнес-плана – с него непосредственно и начинается бизнес-план.

Основная задача резюме – заинтересовать предполагаемого адресата бизнес-плана, например, банк или инвестора, в дальнейшем его изучении. Зачастую, это наиболее часто читаемый раздел бизнес-плана, а, в ряде случаев, единственно изучаемый его раздел.

Резюме бизнес-плана содержит основную информацию и выводы по проекту. В конце резюме обязательно должен быть представлен свод финансовых показателей по проекту.

Несмотря на то, что резюме открывает бизнес-план, составляется оно в самом конце работы над бизнес-планом, когда уже готовы все остальные разделы.

По объему резюме состоит из 1-2 страниц (иногда 3-4, резюме большего объема делать не рекомендуется), предельная простота, лаконичность, минимум специальных терминов – вот основные требования к резюме.

**Примерный перечень вопросов к разделу бизнес-плана «Резюме»:**

1. Что представляет собой проект, продукция, услуга, для реализации которой составляется бизнес-план;

2. Место реализации проекта;

3. Цель бизнес-плана;

4. Текущая стадия реализации проекта;

5. Требуемая сумма инвестиций, необходимых для реализации бизнес-плана, в т.ч. размер вложенных на текущий момент средств, величина запрашиваемого кредита (обязательно указывается при разработке бизнес-плана для банка или инвестора);

6. Сведения об участниках проекта – инициатор проекта, реализатор проекта, заемщик, инвестор (при наличии);

7.       Основные финансово-экономические показатели проекта, в т.ч.:

-        Срок реализации проекта (рассматриваемый в бизнес-плане период),

-        Доходы по бизнес-плану за рассматриваемый период,

-        Расходы по бизнес-плану проекту за рассматриваемый период,

-        Размер инвестиций,

-        Размер кредита,

-        Проценты по кредиту,

-        Чистая прибыль за рассматриваемый период,

-        Чистая текущая стоимость проекта (NPV),

-        Внутренняя норма рентабельности (IRR),

-        Срок окупаемости проекта с учетом дисконтирования,

-        Срок окупаемости проекта без учета дисконтирования и проч.

# Параметры сетевого графика

Путь, в котором начальная вершина совпадает с исходным событием, а конечная – с завершающим, называется **полным**. Путь от исходного события до любого промежуточного называется **предшествующим** событию путем. Путь от данного события до завершающего называется **последующим** путем.

1. **Критическим** называется полный путь, имеющий наибольшую продолжительность. Таких путей в сети может быть несколько. Работы и события, принадлежащие критическому пути, называются критическими;

2. **Ранним сроком** свершения события j называется самый ранний момент времени, к которому завершаются все предшествующие этому событию работы (определяется продолжительностью самого длительного из предшествующих путей);

3. **Поздним сроком** свершения события I является самый поздний момент времени, после которого остается ровно столько времени, сколько необходимо для завершения всех работ, следующих за этим событием (определяется разностью между критическим путем и длиной максимального из последующих путей);

4. Разность между поздним и ранним сроками свершения события составляет **резерв времени** события;

5. **Полный резерв времени** работы — это максимально возможный запас времени, на который можно отсрочить начало работы или увеличить продолжительность ее выполнения при условии, что конечное для данной работы событие наступит не позднее своего позднего срока;

6. **Свободный резерв времени** – это запас времени, которым можно располагать при выполнении данной работы при условии, что начальное и конечное ее событие наступят в свои ранние сроки;

7. **Независимый резерв времени** — это запас времени, которым можно располагать при выполнении данной работы при условии, что начальное ее событие наступит в свой поздний срок, а конечное - в ранний срок.