**Тема 2 БИЗНЕС-ИДЕЯ, БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, БИЗНЕС-ПЛАН**

Необходимо отметить, что бизнес-идея будет тем более эффективна (то есть потенциально будет обладать более высокой отдачей), чем более фундаментальной будет выявленная проблема потребителей и чем более простым и надежным будет способ ее решения.

*Генерирование бизнес-идей* – это процесс, основанный на творческом поиске, призванном идентифицировать решение проблем потребителей и новые возможности, которые возникают на рынке.

Важна ли для разработчика фантазия; нужно ли бизнесу умение мечтать? Наш ответ – да. Успешная бизнес-идея сочетает в себе креативность, соответствие ожиданиям целевого рынка и высокую ценность для потребителей.

На рис. 6 представлена схема генерирования бизнес-идей.

**ГЕНЕРИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ИДЕЙ**

**Оценка рыночной ниши.** Оценка спроса – объективная оценка спроса в данной местности на те товары/услуги, которые вы собираетесь произво- дить. Анализ данных изучения покупательского спроса позволяет обес- печить правильное соотношение между объемом производства и потреб- ления, даст возможность активно воздействовать расширения и обновле- ния ассортимента товаров и повышения их качества. **Оценка конкурентноспособности** – обязательно необходимо реально оценить конкурентную среду, в которой вам предстоит работать, и свои шансы забрать у конкурентов хотя бы часть их клиентской аудитории

**Метод зубной щетки -** метод Уоррена Баффета. В основе метода лежат два вопроса: 1. Буду ли я пользоваться этим продуктом или услугой?

2. Сделает ли этот продукт или услуга мою жизнь лучше? Таким образом можно определить, стоит ли начинать новый стартап. Он полагает, что если на одном листе бумаге не получается описать объяснение и причи- ны покупки/начала бизнеса. Например: «Я плачу N млн долларов за ком- панию, потому что… И если…» Если ответить на эти вопросы не полу- чается, то что-то покупать или начинать не следует

**Метод « 6 шляп»**. В ходе творческого процесса человек должен надеть шесть разных шляп. У каждой свой определенный цвет, который отвеча- ет за ту или иную функцию. Так, надев белую шляпу вы должны беспри- страстно проверить все цифры и факты, примеряв черную, нужно искать все негативные черты и риски данного бизнеса, в желтой – проанализи- ровать все плюсы данного дела, в зеленой – сгенерировать еще новых идей развития проекта, а в красной – можете себе позволить эмоцио- нально высказываться по поводу представленной идеи. И последняя, си- няя шляпа – в ней вы должны подвести итоги всей проделанной работы. Очень интересный метод, который превращается в игру, но тем самым способен невероятным образом стимулировать процесс мышления и уве- личивать возможность генерировать новые бизнес-идеи

**Метод «автобус, кровать, ванна» -** основывается на том, что идеи при- ходят к нам всегда и в различных местах. Не думайте, что только сидя в офисе или дома в удобном кресле, вы сможете выдумать что-то новое. Как правило, самые интересные идеи застанут вас врасплох, в 3 часа дня, в какой-то обычный рабочий день. Помните, что озарение приходит спонтанно, но вы должны быть к этому готовы. Носите с собой ручку и блокнот, записывайте все, что кажется интересным

Рис.. Генерирование бизнес-идей

Выявление новых возможностей всегда связано с тщательным анали- зом целевого рынка и потребностей целевой аудитории, ее запросов и осо- бенностей (рис. 7). Сущность процесса генерирования бизнес-идей заклю- чается в креативном поиске возможностей и формировании базовой идеи удовлетворения рыночных потребностей, он нацелен на извлечение ком- мерческой выгоды и имеет хотя бы схематичный план реализации.

Возможности продукта

Креатив, творчество

Возможности и потребности рынка

Как превратить мечту в реальность?



**Потребности,**

**возможности**

**Базовая идея**

**Оценка возможностей**

**Разработка действий**

**по реализации идеи**

**Оценка коммерческой**

**составляющей идеи**

**Разработка системы**

**бизнес решений**

**Бизнес-модель**

Рис. Процесс превращения бизнес-идей в бизнес-модель

Источник дохода: кто, как и за что будет платить

Оценка спроса Маркетинговые решения Продвижение

Тенденции развития идеи Заключение договоров Оформление документации Другое

Бизнес-идея может быть использована как для создания новой компа- нии, так и для создания нового направления деятельности в сформировав- шейся компании. Условно можно разделить все бизнес-идеи на два типа: традиционные (способ получения прибыли на традиционных рынках с по-

мощью традиционных методов) и инновационные (способ получения при- были с использованием новшеств – новых технологий, товаров и услуг, за- частую инициирующих создание новых рыночных потребностей и новых рынков).

В результате процесс выбора бизнес-идеи складывается следующим образом: в первую очередь, как было отмечено, происходит поиск пробле- мы потребителя, а далее следует оценка качества бизнес-идеи – ее новизны и предполагаемой экономической эффективности. Допустим, вы придума- ли некую креативную идею, которая создает новые возможности и потреб- ности на рынке или решает имеющиеся проблемы потребителей. Вы пони- маете, что ваша идея имеет потребительскую ценность, и вы готовы пред- ложить ее потребителю. Однако как сделать так, чтобы идея превратилась в бизнес? Для этого вы должны хорошо понимать бизнес-модель вашего проекта.

Следующим шагом является получение обратной связи от рынка и потребителей, тестирование бизнес-идеи и ее доработка. После данных шагов бизнес-идея сможет стать бизнес-моделью.

**Бизнес-модель** – это новый инструмент проектирования и планирова- ния бизнес-процессов. Они направлены на поиск наиболее эффективных решений в извлечении прибыли.

Если коротко описывать суть бизнес-модели, то стоит отметить, что это упрощенное, схематичное, концептуальное представление о протекании бизнес-процессов.

Несмотря на то что ранее в большинстве отраслей традиционно существовала доминирующая бизнес-модель, в настоящее время ситуация изменилась радикальным образом. Сегодня на одном и том же рынке могут конкурировать самые разные бизнес-модели, так как границы между отраслями размываются, а часто исчезают совсем. Таким образом, одна из задач процесса генерирования бизнес-идей заключается в том, чтобы не

зацикливаться на потенциальных трудностях, связанных с неизбежностью сравнения вашей бизнес-модели и конкурирующих бизнес-моделей уже существующих игроков на рынке. Только в этом случае вы сможете создать действительно новую бизнес-модель.

Необходимо отметить, что сложившегося и общепринятого определе- ния бизнес-модели не существует. Именно с этим фактом связано некоторое замешательство исследователей и практиков бизнеса при использовании термина. В рамках данной темы авторы придерживаются следующего определения бизнес-модели, предложенного А. Остервальдером, которое, на наших взгляд, наиболее полно и одновременно просто отражает его суть.

*Бизнес-модель* – это концептуальная модель бизнеса, которая иллюст- рирует логику создания добавленной стоимости (прибыли).

Бизнес-модель компании или проекта позволяет ответить на следую-

щие ключевые вопросы: кто наши потребители; какие продукты/услуги мы предоставляем нашим потребителям; что нас отличает от конкурентов; ка- ким образом мы генерируем прибыль?

Предлагается рассмотреть основные элементы бизнес-моделей. На ос- нове модели, предложенной исследователями М. Джонсоном, К. Кристен- сеном и Х. Кегерманн, условно можно выделить четыре основных элемен- та любой бизнес-модели: ценностное предложение; формула прибыли; ключевые ресурсы; ключевые процессы (рис. 8).

Именно ценностное предложение является центральным элементом бизнес-модели. Многие компании сначала разрабатывают идею будущего продукта, а затем начинают поиск рынков их сбыта. Однако для успеха проекта вы должны в первую очередь осознать, что действительно нужно вашим потребителям и какой ценностью обладает ваш продукт для реше- ния их проблем.



**Ценностное предложение (customer value proposition) Целевой потребитель**

**Работа**, которая должна быть сделана для решения ключевых проблем или удовлетворения ключевых потребностей целевых потребителей **Предложения**, удовлетворяющие потребности или решающие проблемы: не только ЧТО, но и КАК можно решить проблемы



**Ключевые ресурсы (key resources),**

необходимые для выгодной реализации предложенной потребительской ценности Могут включать в себя:

* человеческие ресурсы;
* технологию, продукты;
* оборудование
* информацию;
* каналы;
* партнеров, альянсы;
* бренд

**Ключевые процессы (key processes)**,

в том числе правила, система показателей, нормы, которые обеспечивают повторяе- мость и масштабируемость прибыли и вы- год, получаемых от реализации предло- женной потребительской ценности

Могут включать в себя:

**Процессы:** конструирование и разработку, НИОКР, снабжение, производство, марке- тинг, управление персоналом, ИТ. **Правила и систему показателей:** маржи- нальные требования для инвестиций, усло- вия кредитования, условия поставки, др.

**Нормы:** размер возможностей для инве- стиций, подходы к потребителям и кана- лам продвижения

**Формула прибыли (profit formula)**

**Модель получения дохода** (как много денег может быть сделано: цена × объем; объем может быть определен по размеру рынка, частоте покупки, сопутствую- щим продажам, др.)

**Структура издержек** (как распределены издержки, включая стоимость ключе- вых активов, прямые и косвенные затраты, эффект масштаба, др.) **Маржинальная модель:** сколько должна приносить дохода каждая транзакция (дополнительная единица), чтобы достичь желаемого уровня прибыли **Скорость обращения ресурсов:** как быстро ресурсы должны быть использова- ны для поддержки целевого объема (время на освоение новой продукции, про- изводительность, оборачиваемость запасов, использование активов и др.)

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

Следующим важным аспектом создания бизнес-модели является ее формализация. Наиболее успешным вариантом формализации бизнес- модели является шаблон бизнес-модели, разработанный А. Остервальде-

ром и И. Пинье (рис. 9, табл. 4). Авторы предлагают структурировать лю- бую бизнес-модель по данному шаблону, который состоит из девяти блоков:

1. Потребительские сегменты — это те группы потребителей, для кото- рых собирается работать компания.
2. Ценностное предложение — отражает те преимущества, которые по- лучит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании
3. Каналы сбыта — то, как компания взаимодействует с потребитель- скими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения.
4. Взаимоотношения с клиентами — характер отношений с клиентами в зависимости от решаемых компанией задач: приобретение клиентов; удержание клиентов; увеличение продаж.
5. Потоки поступления дохода — материальная прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента.
6. Ключевые ресурсы — наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели и позволяющие создавать и доставлять до потребителя ценностные предложения.
7. Ключевые виды деятельности — действия компании, которые необ- ходимы для реализации ее бизнес-модели. Это те виды деятельности, без которых невозможна эффективная работа компании.
8. Ключевые партнеры — сеть поставщиков и партнеров, благодаря ко- торым функционирует бизнес-модель.
9. Структура издержек — это расходы, связанные с функционировани- ем бизнес-модели.

*Таблица*

**Структурные блоки шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название блока | Основные вопросы | Описание |
| Потребительские сегменты | Для кого мы создаем ценностное предло- жение?  Какие клиенты для нас наиболее важны? | Основные типы потребительских сегментов:   1. *Массовый рынок.* Бизнес-модели, от- носящиеся к предложению товаров ши- рокого потребления, не делают различий между потребительскими сегментами. 2. *Нишевой рынок.* Бизнес-модели нише- вых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты. 3. *Дробное сегментирование.* Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рын- ка, незначительно отличающиеся по по- требностям и запросам. 4. *Многопрофильное предприятие.* Орга- низация с многопрофильной бизнес- моделью обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с раз- личными потребностями и запросами. 5. *Многопрофильные платформы.* Неко- торые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребитель- ских 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 потребительскому сегменту? | Некоторые элементы, из которых скла- дывается ценность продукта или услуги для потребителя:   * новизна; * производительность; * изготовление на заказ; * дизайн; * бренд/статус; * цена; * сокращение расходов; * снижение рисков; * доступность; * удобство при использовании |
| Каналы сбыта | Какие каналы взаимо- действия были бы же- лательны для наших потребительских сег- ментов?  Как мы взаимодейст- вуем с ними сейчас? Как связаны наши ка- налы между собой?  Какие из них наибо- лее эффективны? | Основные каналы сбыта:  Прямые (торговые агенты, продажи че- рез Интернет, фирменные магазины).  Непрямые (партнерские магазины, оптовики).  Этапы сбыта:   1. Информационный. Как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах нашей компании? 2. Оценочный. Как мы помогаем клиен- там оценивать ценностные предложения нашей компании? |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Какие более выгодны? | 1. Продажный. Каким образом мы пре- доставляем клиентам возможность при- обретения определенных товаров   и услуг?   1. Доставка. Как мы доставляем клиен- там наши ценностные предложения? 2. Постпродажный. Как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание? |
| Взаимоотношения с клиентами | Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?  Какие отношения ус- тановлены? Каких расходов они тре- буют?  Как они интегрирова- ны в общую схему бизнес-модели? | Типы взаимоотношений с клиентами:   * персональная поддержка; * самообслуживание; * автоматизированное обслуживание; * сообщества; * совместное создание |
| Поступление дохода | За что клиенты дейст- вительно готовы пла- тить?  За что они платят в настоящее время? Каким образом пла- тят? Как они предпо- чли бы платить?  Какую часть общей прибыли приносит каждый поток посту- пления доходов? | В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов:  а) доход от разовых сделок;  б) регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпро- дажное обслуживание.  Способы генерирования дохода:   * продажа активов; * плата за использование; * оплата подписки; * аренда/рента/лизинг; * лицензия; * брокерские проценты; * реклама |
| Ключевые ресурсы | Какие ключевые ре- сурсы нужны для на- ших ценностных предложений? Наших каналов сбыта? Взаи- моотношений с кли-  ентами? Потоков до- ходов? | Классификация основных ресурсов: а) материальные ресурсы;  б) интеллектуальные ресурсы; в) персонал;  г) финансы |
| Ключевые виды деятельности | Каких видов деятель- ности требуют наши ценностные предло- жения? Наши каналы сбыта? Наши взаимо- отношения с клиента-  ми? Наши потоки поступления доходов? | Классификация основных видов дея- тельности:  а) производство;  б) разрешение проблем;  в) платформы |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ключевые партнеры | Кто является нашими ключевыми партне- рами?  Кто наши основные поставщики?  Какие ключевые ре- сурсы мы получаем от партнеров?  Какой ключевой дея- тельностью занима- ются наши партнеры? | Можно выделить четыре типа партнер- ских отношений:   1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями. 2. Соконкуренция: стратегическое парт- нерство между конкурентами. 3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов. 4. Отношения производителя с постав- щиками для гарантии получения качест- венных комплектующих.   Основные методы создания партнерских отношений:   * + оптимизация и экономия в сфере про- изводства;   + снижение риска и неопределенности;   + поставка ресурсов и совместная дея- тельность |
| Структура издержек | Какие наиболее важ- ные расходы предпо- лагает наша бизнес- модель?  Какие ключевые ресурсы наиболее дороги?  Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат? | По структуре издержек имеет смысл раз- делить бизнес-модели на два класса: с преимущественным вниманием к из- держкам и с преимущественным внима- нием к ценности (большинство бизнес- моделей находится где-то между этими двумя крайностями).  Структура издержек:  а) Фиксированные издержки — издерж- ки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг.  б). Переменные издержки — издержки, которые меняются в зависимости от объ- ема товаров или услуг |

32

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

Рис. Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье

32

# Концепция развития потребителей: модель Бланка-Дорфа

Серийный стартапер Стив Бланк входит в ТОП-10 влиятельных людей Кремниевой Долины (США). Он создал 8 успешных проектов, разработал концепцию развития потребителей (Customer Development), несколько ру- ководств по стартапам.

Основные принципы модели Бланка-Дорфа:

1. Стартап — временная структура. Она помогает найти модель бизне- са, способного к воспроизведению и масштабированию.
2. Неудача — повод не закрывать, а развивать стартап, искать подхо- дящий способ его реализации
3. Бизнес-плану — нет, бизнес-модели — да.

По мнению разработчиков, бизнес-планы являются не более чем теоре- тической выкладкой, «сказкой для инвесторов».

В табл. 5 представлен шаблон модели Бланк-Дорфа.

*Таблица*

**Шаблон модели Бланк-Дорфа**

|  |  |
| --- | --- |
| Цель | Ключевой вопрос |
| Клиенты | Кто они? |
| Что мы можем им предложить? |
| Как их удержать? |
| Продукт | Каналы сбыта |
| Доход | Как мы хотим заработать? |
| На чем мы хотим получить прибыль? |
| Ресурсы (деньги, материальные средства, интеллектуальная собственность, квалифицированные сотрудники и т.п.) | Что нужно для достижения цели? |
| Где находятся эти ресурсы |
| Как их получить |
| Партнеры | Кто может стать нашими партнерами? |
| Как их привлечь? |

Модель Бланка-Дорфа последовательно воплощает четыре этапа работы с потребителями:

а) Выявление — как продукт может решить проблему покупателя.

б) Верификация — проверка гипотез, подготовка плана продаж, ры- ночной стратегии. При неудаче нужно вернуться на предыдущий этап.

в) Привлечение — продажи плюс вложения в маркетинг.

г) Рождение компании — реорганизация из проекта в стабильную структуру.

Марк Джонсон предельно упростил модель «захвата чистого простран- ства» Клейтона Кристенсена. Он презентовал ее в виде «треугольника за- хвата» (рис. 10).

Формула извлечения прибыли

Ключевые процессы

Ключевые ресурсы

**ЦЕНОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

Рис. Бизнес-модели М. Джонсона для стартапа

Профессор Калифорнийского университета в Беркли Генри Чесбро — автор модели «Открытые инновации», которая была создана в 2003 году и описана в книге «Открытые инновации». Модель Г. Чесбро предписывает стартапу использовать два типа новых технологий: внутренние исследова- тельские, конструкторские решения; разработки, купленные на рынке ма- лых стартапов. В остальном Г. Чесбро не слишком отошел от предшест- венников (рис. 11).

Технологиче- ские вводные: анализ реаль- ности, эксплуа- тационные качества

**Бизнес-модель:** рынок ценностное предложение цепочка создания стоимости

издержки и прибыль конкурентная борьба

Экономические результаты: выручка, прибыль, стоимость компании

Рис. Модель «Открытые инновации» Генри Чесбро

Инновации находятся в так называемом технологическом домене. Они неразрывно связаны со всей системой.

Подогнать стартап к готовой модели нельзя. Ваш бизнес — живой организм со своими особенностями, внутренними законами развития, внешними факторами. Выбирайте самое лучшее, подходящее из каждой теории. Учитывайте особенности рынка в целом, характеристики целевой аудитории.

Помните главное: опора любого стартапа — ценностное предложение. Только ответы на вопросы

«Что мы можем дать клиенту, чего не даст ни- кто другой?»,

«Почему он должен покупать именно у нас?» сделает ваш проект стабильным, успешно развивающимся бизнесом.

*Бизнес-план* — это программа (дорожная карта) последовательной реали- зации действий компании, включающая в себя основные сведения о компа- нии, основном виде деятельности, производимом продукте/услуге, процессе производства, целевых рынках сбыта, маркетинге, организации бизнес- процессов, а также оценку эффективности. Это документ, в котором система- тизируются основные положения деятельности, развития компании на опре- деленный период, базовым фундаментом которого является бизнес-модель.

*Таблица*

**Основные элементы бизнес-плана**

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы | Описание |
| Цели | Краткосрочные цели.  Долгосрочные (стратегические) цели |
| Миссия | Социальная роль и значимость |
| Компетенции | Ключевые виды деятельности.  Компетенции по созданию ценностного предложения |
| Планы | Маркетинговый. Привлечения персонала.  Материально-технического обеспечения (ресурсов). Производственный.  Другие |
| Издержки | Структура затрат.  Издержки на производство и реализацию |
| Риски | Идентификация рисков. Оценка рисков.  План реагирования и минимизации рисков |

В бизнес-плане систематизируются цели и миссия компании/проекта, основные компетенции при создании ценностного предложения, основные положения деятельности, развития компании на определенный период, ба- зовым фундаментом которого является бизнес-модель (табл. 6).