

1. Создание бизнес-идеи

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

Выявление новых возможностей всегда связано с тщательным анализом целевого рынка и потребностей целевой аудитории, ее запросов и особенностей. Сущность процесса генерирования бизнес-идей заключается в креативном поиске возможностей и формировании базовой идеи удовлетворения рыночных потребностей, он нацелен на извлечение коммерческой выгоды и имеет хотя бы схематичный план реализации:

Бизнес-идея может быть использована как для создания новой компании, так и для создания нового направления деятельности в сформировавшейся компании. Условно можно разделить все бизнес-идеи на два типа:

1. Традиционные (способ получения прибыли на традиционных рынках с помощью традиционных методов).

2. Инновационные (способ получения прибыли с использованием «новшеств» — новых технологий, товаров и услуг, зачастую 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 проблемы потребителя, а далее следует оценка качества бизнес-идеи — ее новизны и предполагаемой экономической эффективности.

Задание 1. Сформулируйте и оцените бизнес-идею используя NUF-тест.

NUF-тест позволяет проверить идеи на прочность перед их воплощением в реальную жизнь. Участники мозгового штурма выявляют слабые места, чтобы придать стратегии лучшую форму и усовершенствовать ее.

Новизна. *Возникла ли эта идея раньше?* Чем сильнее идея отличается от ранее использовавшихся подходов, тем больше баллов она получает.

Полезность. *Поможет ли идея решить проблему?* Самую высокую оценку получает идея, способствующая решению конкретной проблемы, не порождая при этом новых.

Осуществимость. *Можно ли это сделать?* Новые и полезные идеи всегда следует оценивать с точки зрения затрат на их реализацию. Самую высокую оценку получают идею, требующие при осуществлении меньше всего усилий.

Таблица 1 - NUF-тест

Идея	Новизна	Полезность	Осуществимость	ИТОГ
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

2. Создание бизнес-модели

Бизнес-модель — это концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли).

Формализацией бизнес-модели является шаблон бизнес-модели, разработанный А. Остервальдером и И. Пинье (см. рис. 1). Авторы предлагают структурировать любую бизнес-модель по данному шаблону, который состоит из девяти блоков:

1. Потребительские сегменты — это те группы потребителей, для которых собирается работать компания.

2. Ценностное предложение отражает те преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании

3. Каналы сбыта — то, как компания взаимодействует с потребительскими 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 необходимы для реализации ее бизнес-модели. Это те виды деятельности, без которых невозможна эффективная работа компании.

8. Ключевые партнеры — сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

9. Структура издержек — это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

Задание 2. Опираясь на кейс компании «Цветочный рай», проанализируйте шаблон бизнеса.

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 Потребительские сегменты

Решили, что «Цветочный рай» будет представлять собой платформу, работающую с двумя сегментами рынка: B2B (цветочные магазины) и B2C (физические лица, заказчики цветов). Для сегмента B2B услуги платформы будут платными, в то время как для частных клиентов — бесплатными. Основная задача, которую нужно решить — это привлечение достаточного числа частных заказов с тем, чтобы площадку приходило как можно больше корпоративных клиентов. Поэтому нужно обеспечить привлекательность как частным заказчикам (большой выбор и качество продукта, легкость и простота интерфейса), так и бизнес-клиентам (удобство сервиса и большой трафик частных клиентов).

2 Ценностное предложение

Проанализировав сложившуюся ситуацию, мы определили следующие преимущества нашей платформы «Цветочный рай», формирующие ценностное предложение:

- Изготовление на заказ. Наша платформа обеспечит индивидуальный подход к частным клиентам B2C, так как позволит каждому клиенту подобрать и сконструировать цветочную композицию, букет, фруктовый букет с использованием декоративных материалов, игрушек и т. п. Клиент сам сможет собрать свой букет, дав волю фантазии и своим желаниям. Наши дизайнеры и флористы просто воплотят его мечты в реальность и доставят по назначению.

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Предлагаемая ценность	Взаимоотношения с клиентом	Ключевые потребительские сегменты
Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров? Какими ключевыми активностями занимаются партнеры? Мотивация для сотрудничества: <i>Оптимизация и экономия</i> <i>Уменьшение рисков и неопределенностей</i> <i>Получение конкретных ресурсов и активностей</i>	Какие активности нужны для придания ценности продукту? Для каналов поставок? Для построения отношений с заказчиком? Получения прибыли? Категории <i>Производство</i> <i>Решение проблем</i> <i>Планирование/установление связей</i>	В чем ценность продукта для заказчика? Какие проблемы мы помогаем решать? Какие группы продуктов и сервисов мы предоставляем пользовательскому сегменту? Какие нужды заказчика мы удовлетворяем? Характеристики <i>Новизна</i> <i>Производительность</i> <i>Статусность/Бренд</i> <i>Цена</i> <i>Уменьшение затрат</i> <i>Уменьшение рисков</i> <i>Доступность</i> <i>Удобство</i>	Какие взаимоотношения с нами ожидает получить каждый представитель пользовательского сегмента? Какие из них уже установлены? Как они интегрируются с основной бизнес-моделью? Насколько они затратные? Примеры <i>Персональная поддержка</i> <i>Удаленная поддержка</i> <i>Самообслуживание</i> <i>Автоматизированное</i> <i>Сообщество</i> <i>Совместная разработка</i>	Для кого мы делаем продукт значимым? Кто наш главный потребитель? <i>Массовый рынок</i> <i>Нисшевый рынок</i> <i>Сегментированный</i> <i>Разнообразный</i>
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
	Какие ресурсы нужны для придания ценности продукту? Для каналов поставок? Для построения взаимоотношений с заказчиком? Получения прибыли? Типы ресурсов <i>Материальные</i> <i>Интеллектуальные</i> <i>Человеческие</i> <i>Финансовые</i>		Через какие каналы будет происходить поставка в пользовательский сегмент? Как происходит это сейчас? Насколько эти каналы интегрированы? Какой работает лучше? Какой наиболее экономически эффективен? Как ими пользуется потребитель? Этапы поставок <i>1. Осознание</i> <i>2. Оценка</i> <i>3. Закупка</i> <i>4. Доставка</i> <i>5. Послепродажный этап</i>	
Структура издержек			Потоки поступления дохода	
Каковы самые значительные затраты в нашей модели? Какие из ключевых ресурсов самые дорогие? Какие из ключевых активностей самые дорогие? Мы выбрали подход, основанный на снижении издержек или на повышении добавленной стоимости? Примеры характеристик: <i>Постоянные</i> <i>Переменные</i> <i>Непредвиденные</i> <i>Экономия на различных уровнях</i>			Какие потоки доходов мы генерируем? Каков размер каждого потока доходов? Типы <i>Продажа товара</i> <i>Аренда</i> <i>Реклама</i> <i>Проценты</i> <i>Цена по прейскуранту</i> <i>Зависимость от сегмента</i>	

Рисунок 1 –Бизнес-модель А. Остервальдера

Ключевые партнеры 	Ключевые активности 	Достоинства предложения 	Отношения с заказчиком 	Пользовательские сегменты 
	Ключевые ресурсы 		Каналы поставки 	
Структура затрат 			Источники доходов 	

- Доступность. Интернет-платформа обеспечивает доступность абсолютно любого, самого экзотического и редкого цветка для любой точки мира, где находится клиент, если только там есть Интернет. Тем самым мы обеспечиваем доступность товара для частных клиентов. Также, являясь точкой пересечения бизнеса и потребителей, мы обеспечиваем корпоративным клиентам доступ к огромному числу потребителей по всему миру.

- Снижение рисков. Приобретая цветы, мы хотим, чтобы они были свежими, красивыми и как можно дольше радовали нас своим видом. Часто цветочные композиции покупают к важным событиям — свадьбам, юбилеям или просто для того, чтобы сделать приятное и порадовать своих близких. Поэтому так важны качество и свежесть цветов. Наша платформа обеспечит доступ множества флористов, магазинов, мастерских, оранжерей со всех точек мира, и клиент сможет выбрать наиболее подходящего ему мастера или компанию, ориентируясь на профиль (который мы будем тщательно проверять) и отзывы других клиентов.

- Удобство в использовании. Не секрет, что покупка не выходя из дома, с помощью мобильного приложения, является очень удобной и простой. Клиенты будут избавлены от необходимости посещения большого числа местных магазинов и сравнения предложений и цен, так как наш сервис предоставит возможность поиска и подбора композиции или иного продукта по ключевым параметрам. Для корпоративных клиентов мы предоставляем возможность реализации своей продукции и услуг огромному числу клиентов, которые раньше просто не дошли бы до их офиса или магазина.

- Цена. Использование интернетплатформы для частных клиентов будет бесплатным. Они смогут сэкономить на транзакционных издержках, связанных с доставкой и хранением скоропортящейся продукции в магазине, так как каждый цветок будет приобретаться под конкретный заказ. Тем самым приобретение с доставкой уникальной, по индивидуальному заказу, цветочной/фруктовой композиции будет более выгодным, чем покупка букетов в соседнем магазине.

3 Каналы сбыта

В нашем примере платформы «Цветочный рай» основным каналом сбыта будет Интернет. Для того чтобы донести информацию о нас потенциальным клиентам, целесообразно воспользоваться интернет-ресурсами, особенно социальными сетями, форумами. Также важнейшей задачей будет собственно продвижение нашего сайта.

4 Взаимоотношения с клиентами

Прежде всего необходимо найти мотивы, определяющие взаимоотношения с клиентами:

- Удержание клиентов.
- Приобретение клиентов.
- Увеличение продаж.

Далее необходимо определить тип отношений, которые вы собираетесь выстраивать с клиентами.

В нашем примере «Цветочный рай» мы ставим задачей привлечение и удержание клиентов (как корпоративных, так и частных). Тип отношений: автоматизированное обслуживание (интернет-платформа), создание сообществ (форумы и сети) и совместное создание ценности (клиенты сами создают дизайн, формируют портфолио мастеров).

5 Потоки поступления дохода

В нашем стартапе «Цветочный рай» мы определили, что частные клиенты будут пользоваться ресурсом бесплатно. Следовательно, основной источник доходов будет идти от корпоративных клиентов — цветочных магазинов, мастерских, флористов и других, которые будут оплачивать пользование сервисом либо как процент от продаж, либо как фиксированную оплату сервиса на определенный период. Таким образом, тип потоков доходов — регулярный доход от периодических платежей; способ создания доходов — плата за использование, оплата подписки.

6 Ключевые ресурсы

В предлагаемом примере «Цветочный рай» ключевыми ресурсами являются (для доставки ценностного предложения): у Материальные: собственно сайт, интернетплатформа, ИТ-технологии. у Персонал: специалисты в области создания и продвижения сайта, контекстной рекламы, контент-менеджеры. у Финансовые ресурсы: собственные и заемные средства для создания и раскрутки стартапа.

7 Ключевые виды деятельности Учитывая специфику деятельности платформы «Цветочный рай», мы можем определить основной вид деятельности для создания и доставки ценностного предложения как платформы/сети. При этом мы выделяем компьютерную сеть, платформу для взаимодействия клиентов, что потребует постоянного развития и поддержки платформы компании (сайта).

8 Ключевые партнеры

Очевидно, что для стартапа «Цветочный рай» ключевым типом партнерских отношений будет стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями с целью оптимизации и экономии в сфере производства. Наши партнеры — это корпоративные клиенты, которые обеспечивают доставку ценностного предложения (уникальных цветочных/фруктовых композиций по индивидуальному заказу) частным клиентам. Для корпоративных клиентов наша цель — обеспечить рост объемов продаж и услуг нашим партнерам.

9 Структура издержек

Для стартапа «Цветочный рай» основные расходы будут связаны с созданием, раскруткой и продвижением сайта. К постоянным издержкам мы отнесем: расходы на оплату доменного имени, заработную плату специалистов, рекламу, возможно, арендную плату для офисного помещения, если таковое потребуется. Переменные издержки могут возникнуть из роста числа клиентов и увеличения накладных расходов. Также важнейшей статьей затрат будет раскрутка, продвижение и поддержание сайта.

4. Трансформация бизнес-модели в бизнес-план

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

В бизнес-плане систематизируются цели и миссия компании/проекта, основные компетенции при создании ценностного предложения, основные положения деятельности, развития компании на определенный период, базовым фундаментом которого является бизнес-модель (см. табл. 2).

Таблица 1 – 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
	- Финансовый
Риски	- Идентификация рисков
	- Оценка рисков
	- План реагирования и минимизации рисков

Задание 2. 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.