

О. А. Алексеева, Е. Ю. Гаврилова, Е. В. Груздева, Д. С. Денисов, Е. В. Егошина, Н. П. Иващенко, Ф. А. Казин (отв. редактор), Б. Б. Коваленко, Д. И. Чашкина, М. В. Красностанова, М. Е. Лебедева, М. А. Макаренченко, А. Л. Мальчукова, Д. Ю. Матвиенко (отв. редактор), С. В. Мельченко, Е. А. Павлова, Т. В. Поспелова, Е. В. Рыдлева, И. В. Рождественский, И. Г. Сергеева, О. Г. Тихомирова, Е. Б. Тищенко, А. А. Фенькин, А. А. Энгватова, Н. О. Яныкина

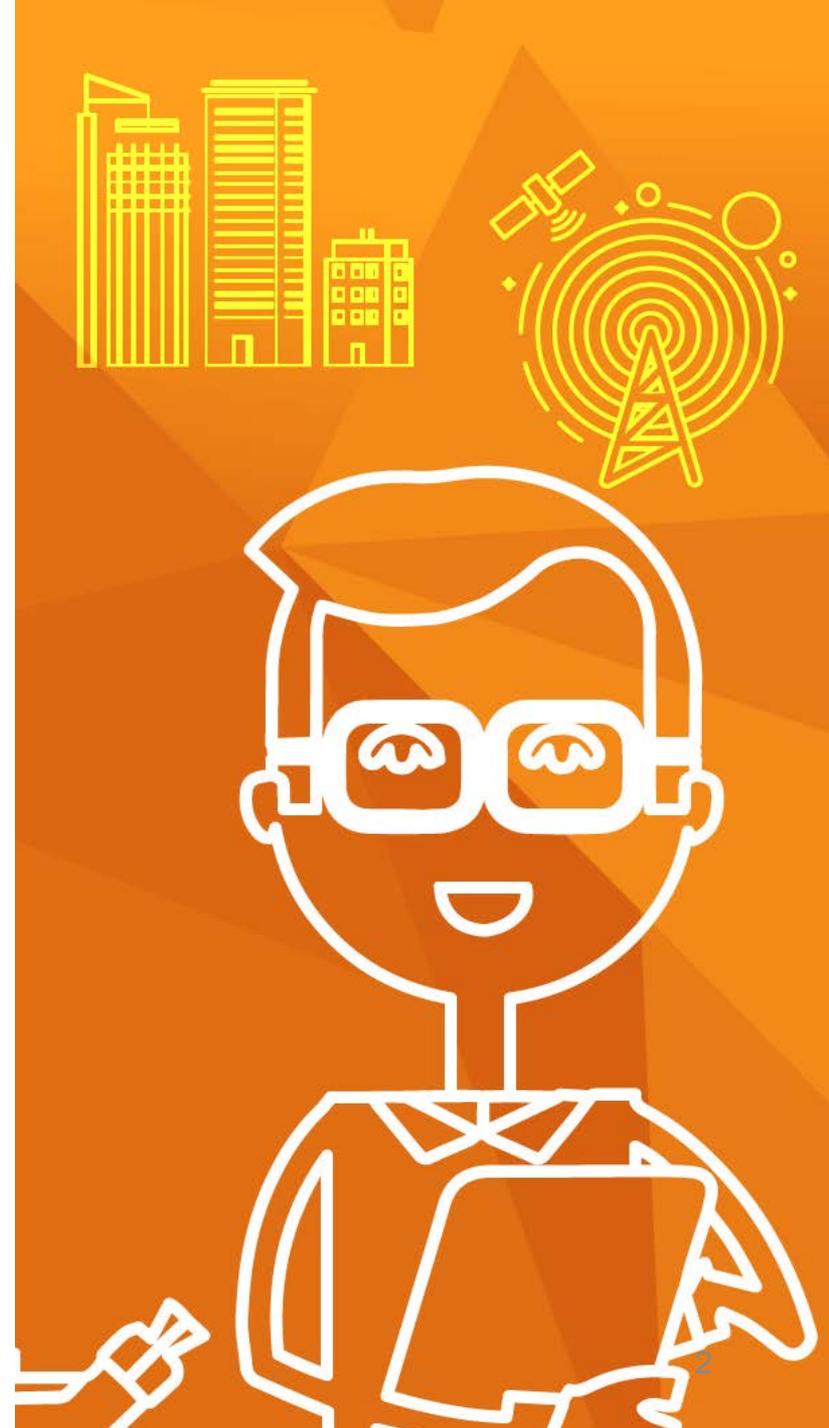
Инновационная экономика и технологическое предпринимательство



Для студентов бакалавриата естественнонаучных
и технических направлений подготовки

Тема 3. Бизнес-идея, бизнес- модель, бизнес-план

Тихомирова Ольга Геннадьевна
доцент кафедры производственного
менеджмента и трансфера технологий
Университета ИТМО, к.э.н.



РАЗДЕЛ 1. КАК ВОЗНИКАЮТ БИЗНЕС-ИДЕИ?



Что нужно
рынку?

Кому нужна эта
идея?

ВОЗМОЖНОСТИ

ИДЕЯ

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

КОММЕРЦИАЛИ-
ЗАЦИЯ ИДЕИ

Формулировка

Как идея будет
приносить доход?



Основные методы генерирования бизнес-идей



Мозговой штурм

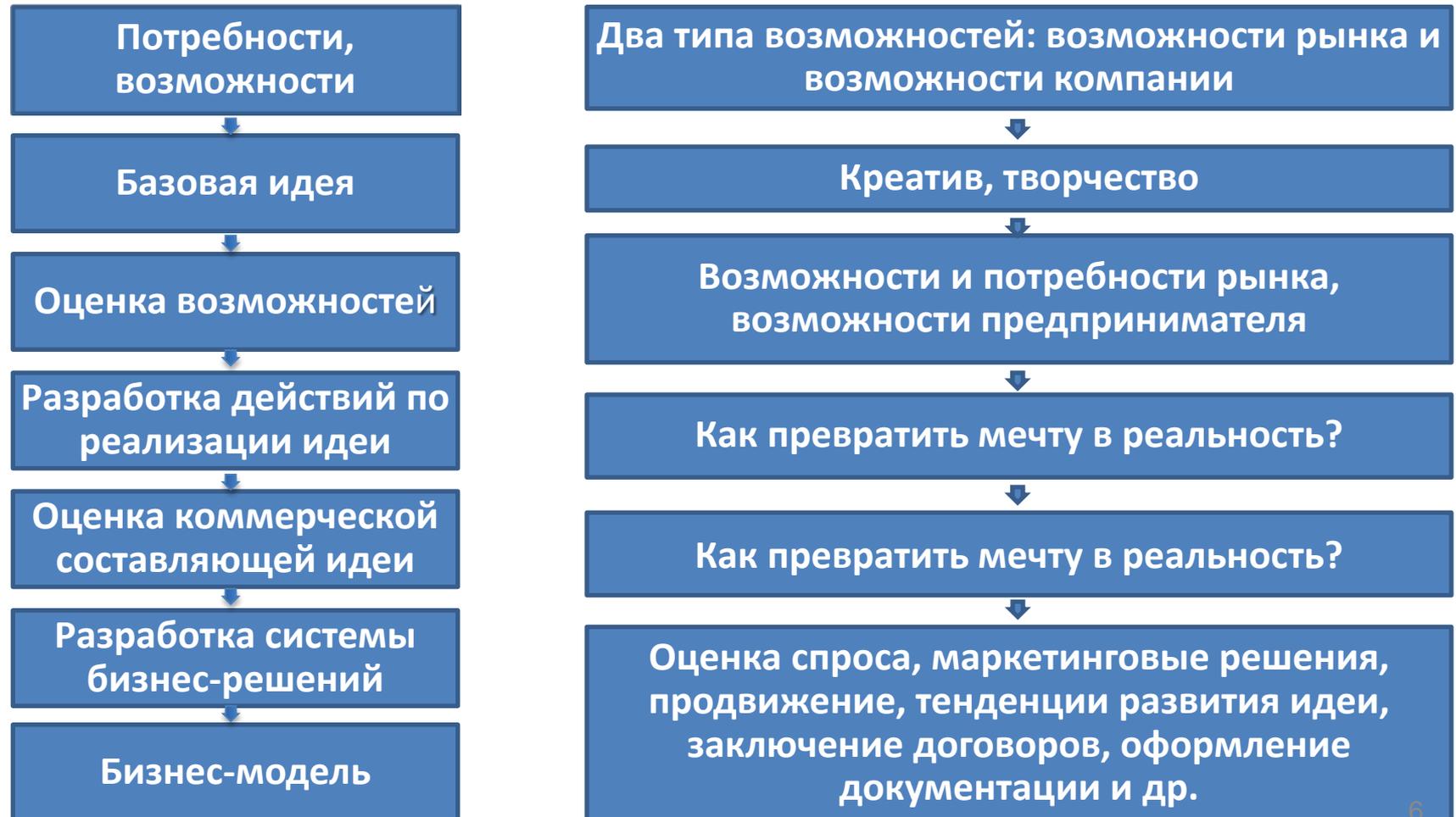
Метод «Шести шляп» Эдварда де Боно

Составление ментальных карт, или ассоциативных карт

Синектика или метод аналогий



Базовый алгоритм трансформации базовой идеи (креатива) в систему бизнес-решений (бизнес-модель)



РАЗДЕЛ 1. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ?





ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ИДЕИ, РЕАЛИЗОВАННОЙ В БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Смещение фокуса с собственных идей и потребностей на потребности рынка (не «вот отличная идея – кому бы ее продать?», а «вот отличная возможность – как ее можно использовать в своей идее?»))

Насколько компания сможет создать и интегрироваться в цепочку создания потребительской ценности.

Четкое осознание потребностей рынка (возможностей) и формирование на их основе бизнес-модели

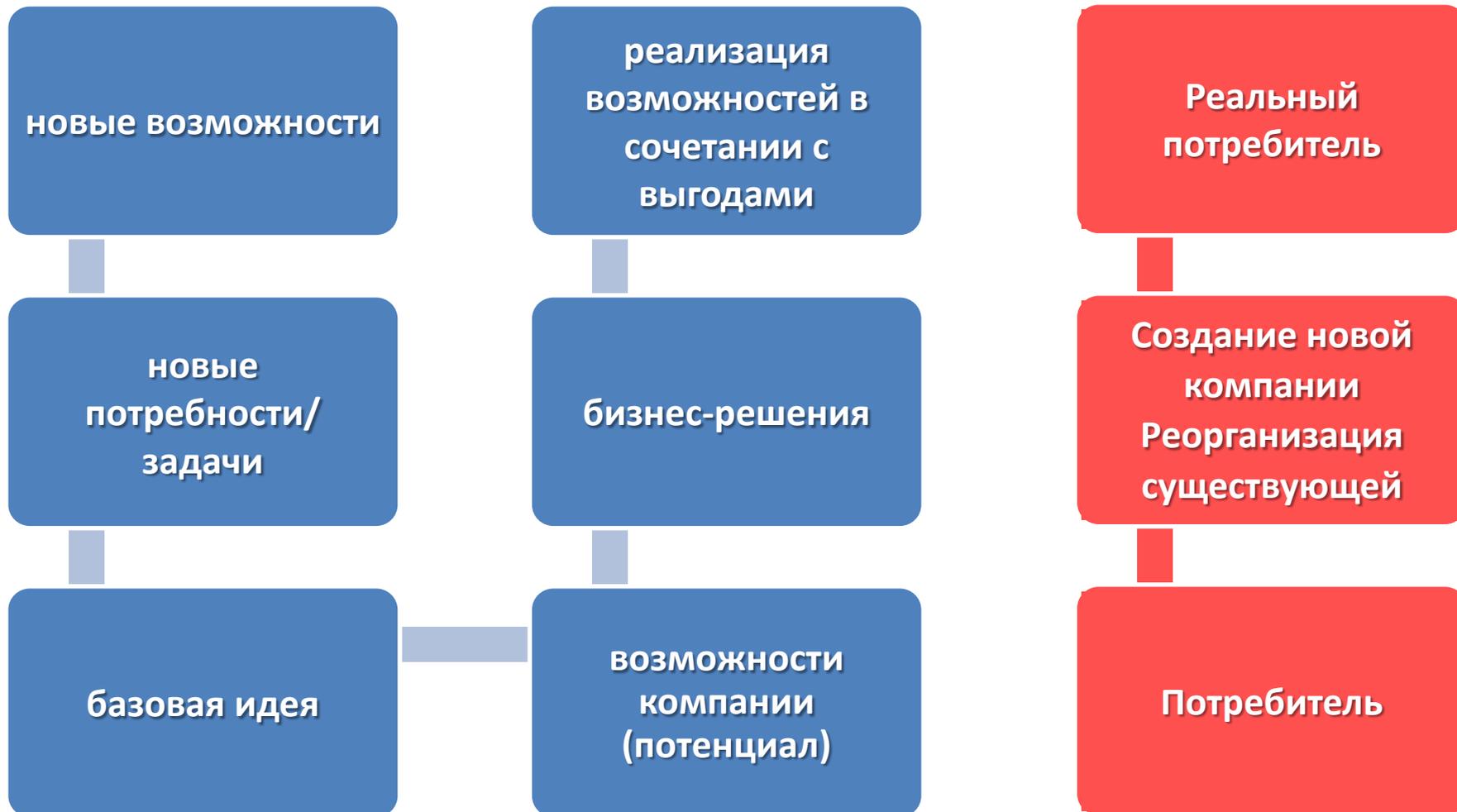
Своевременное изменение бизнес-модели и реорганизация бизнеса под новую бизнес-модель



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли)

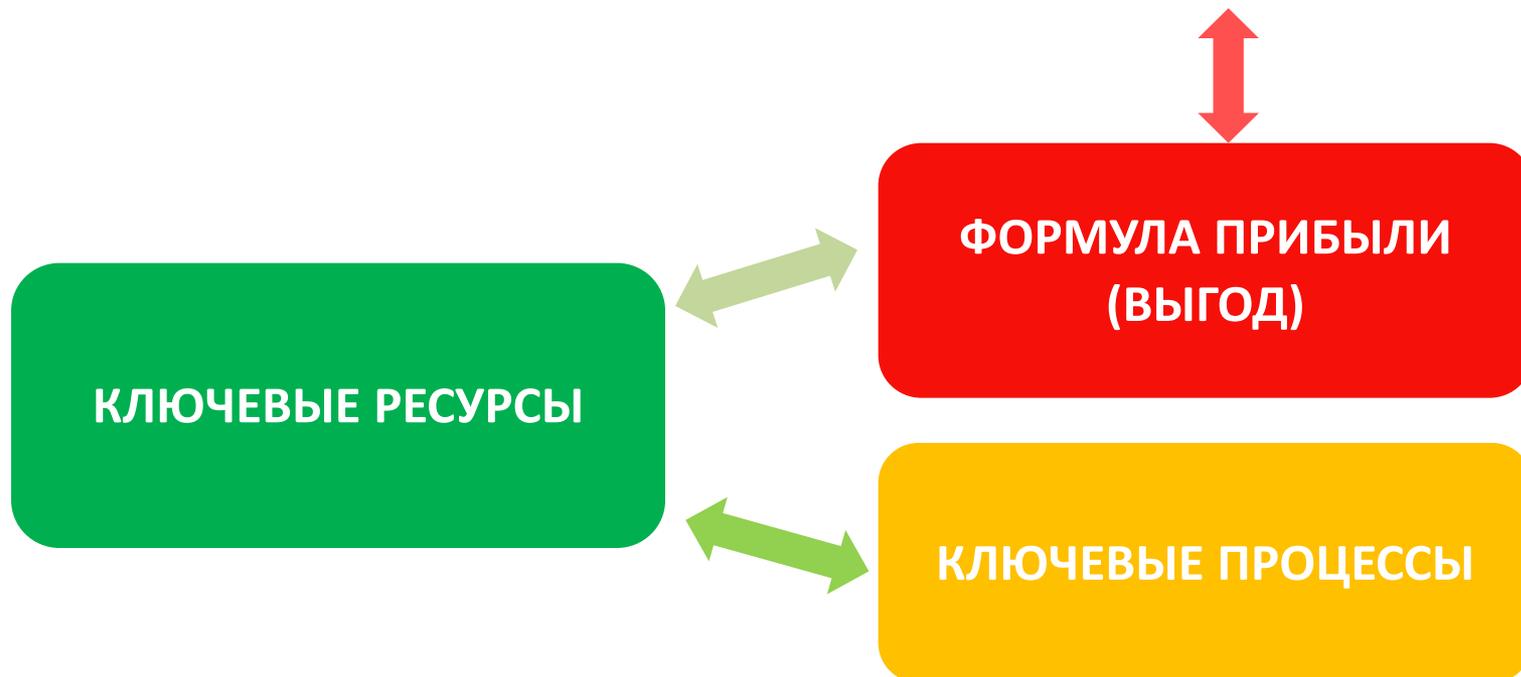






БИЗНЕС-МОДЕЛЬ М. ДЖОНСОН, К. КРИСТЕНСЕН, Х. КАГЕРМАНН

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ (CUSTOMER VALUE PROPOSITION – CVP)





ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ CUSTOMER VALUE PROPOSITION – CVP

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**



ФОРМУЛА ПРИБЫЛИ (ВЫГОД) PROFIT FORMULA

- **Модель получения дохода** (как много денег может быть сделано: цена × объем; объем может быть определен по размеру рынка, частоте покупки, сопутствующим продажам, др.)
- **Структура издержек** (как распределены издержки, включая стоимость ключевых 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 использованы для поддержки целевого объема (время на освоение новой продукции, производительность, оборачиваемость запасов, использование активов и др.)





Ключевые ресурсы,
необходимые для
выгодной
реализации
предложенной
потребительской
ценности

**КЛЮЧЕВЫЕ
РЕСУРСЫ**

Человеческие ресурсы

Технология, продукты

Партнёры, альянсы

Оборудование

Информация

Каналы

Бренд



Процессы: конструирование и разработка, НИОКР, снабжение, производство, маркетинг, управление персоналом, IT

Правила и систему показателей: маржинальные требования для инвестиций, условия кредитования, условия поставки, др.

Нормы: размер возможностей для инвестиций, подходы к потребителям и каналам продвижения

**КЛЮЧЕВЫЕ
ПРОЦЕССЫ**

Ключевые процессы, в том числе правила, система показателей, нормы, которые обеспечивают повторяемость и масштабируемость прибыли и выгод, получаемых от реализации предложенной потребительской ценности

РАЗДЕЛ 1. ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ИДЕИ?





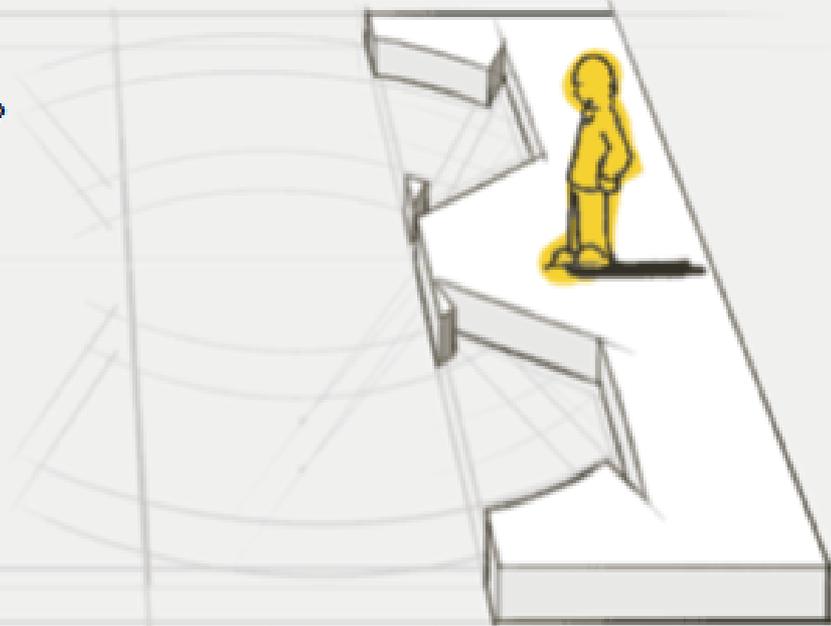
БИЗНЕС МОДЕЛЬ А.ОСТЕРВАЛЬДА И И.ПЕНЬЕ: ШАБЛОН (КАНВА) БИЗНЕСА

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

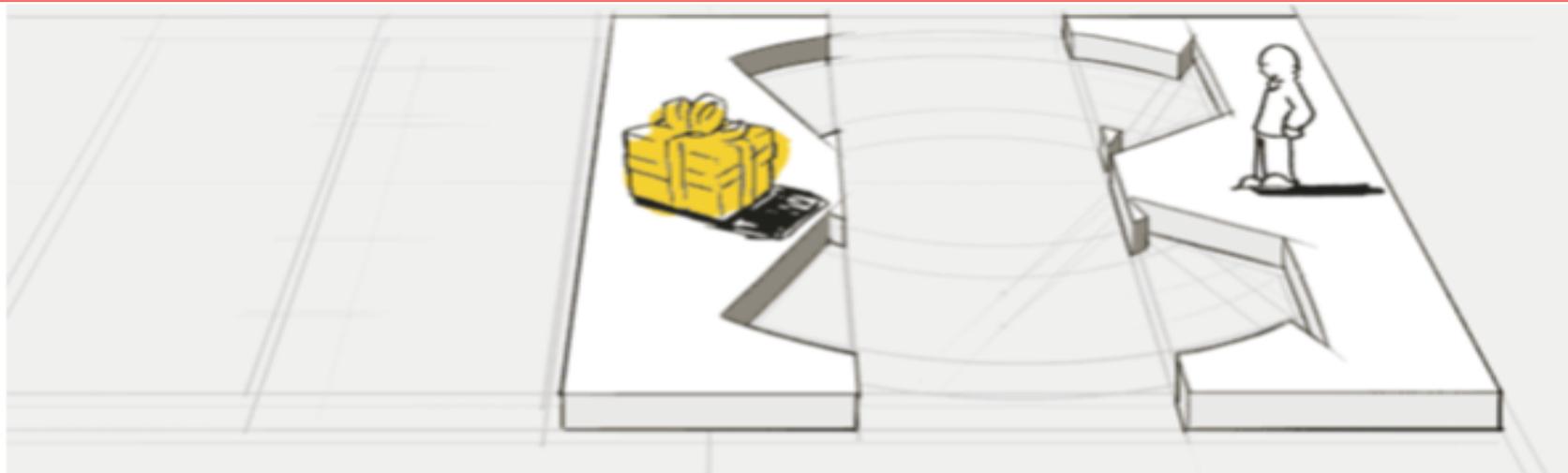


БЛОК 1. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ

*Для кого мы работаем?
Чьи проблемы хотим решить?
Кому помогаем?
Для кого мы создаем
ценностное предложение?
Какие клиенты для нас более
важны?*



БЛОК 2. ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ



Почему потребитель должен обратиться к вашей компании? Что вы предлагаете? Какие ценности мы предлагаем потребителю?

- 1. Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам?*
- 2. Какие потребности удовлетворяем?*
- 3. Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому потребителюскому сегменту?*

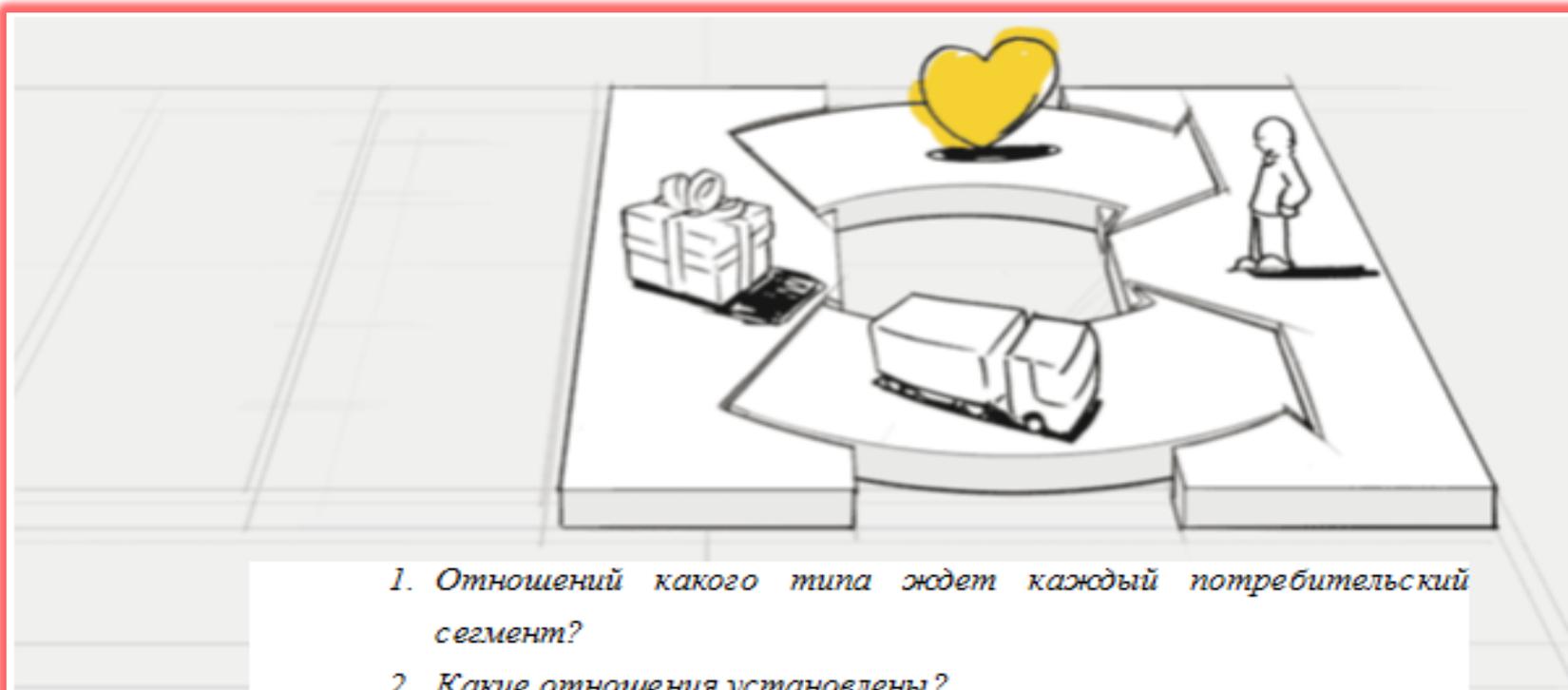


БЛОК 3. КАНАЛЫ СБЫТА



1. *Рис как о нас узнает потребитель/клиент? как мы доставим ему предложенную ценность?*
2. *Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов?*
3. *Как мы взаимодействуем с ними сейчас?*
4. *Как связаны наши каналы между собой?*
5. *Какие из них наиболее эффективны?*
6. *Какие более выгодны?*

БЛОК 4. ВЗАИМООТНОШЕНИЕ С КЛИЕНТАМИ

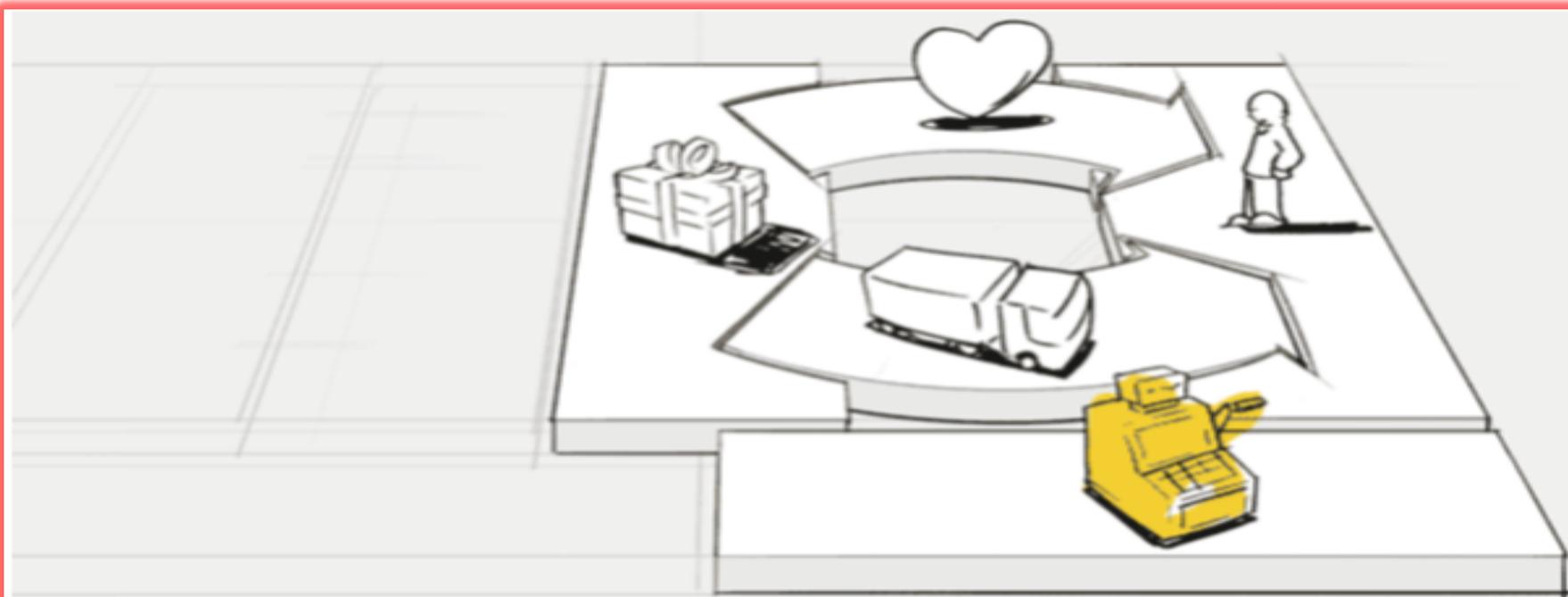


- 1. Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент?*
- 2. Какие отношения установлены?*
- 3. Каких расходов они требуют?*

Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?



БЛОК 5. ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДА



1. *За что* клиенты действительно готовы платить?
2. *За что* они платят в настоящее время?
3. *Каким* образом платят?
4. *Как* они предпочли бы платить?
5. *Какую* часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?



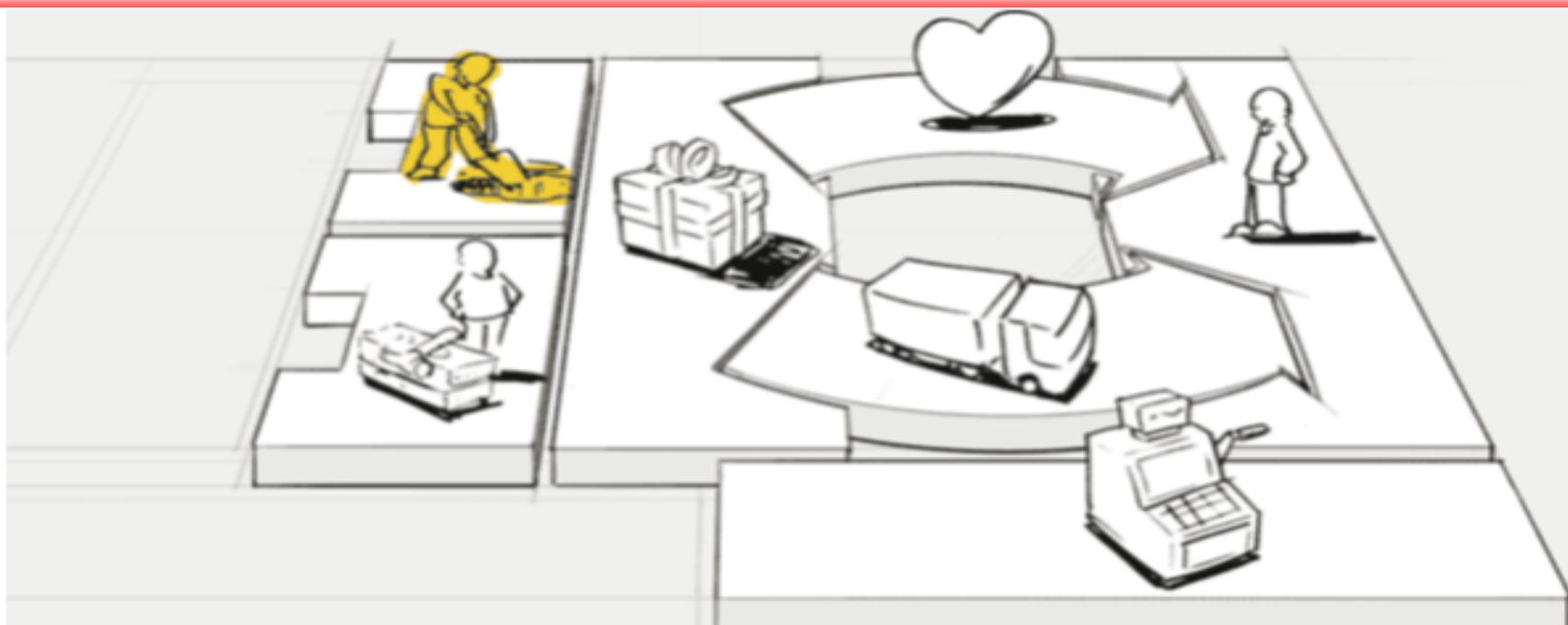
БЛОК 6. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ



- 1. Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений?*
- 2. наших каналов сбыта?*
- 3. взаимоотношений с клиентами?*
- 4. Поток доходов?*



БЛОК 7. КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



- 1. Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения?*
- 2. Наши каналы сбыта?*
- 3. Наши взаимоотношения с клиентами?*
- 4. Наши потоки поступления доходов?*



БЛОК 8. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ

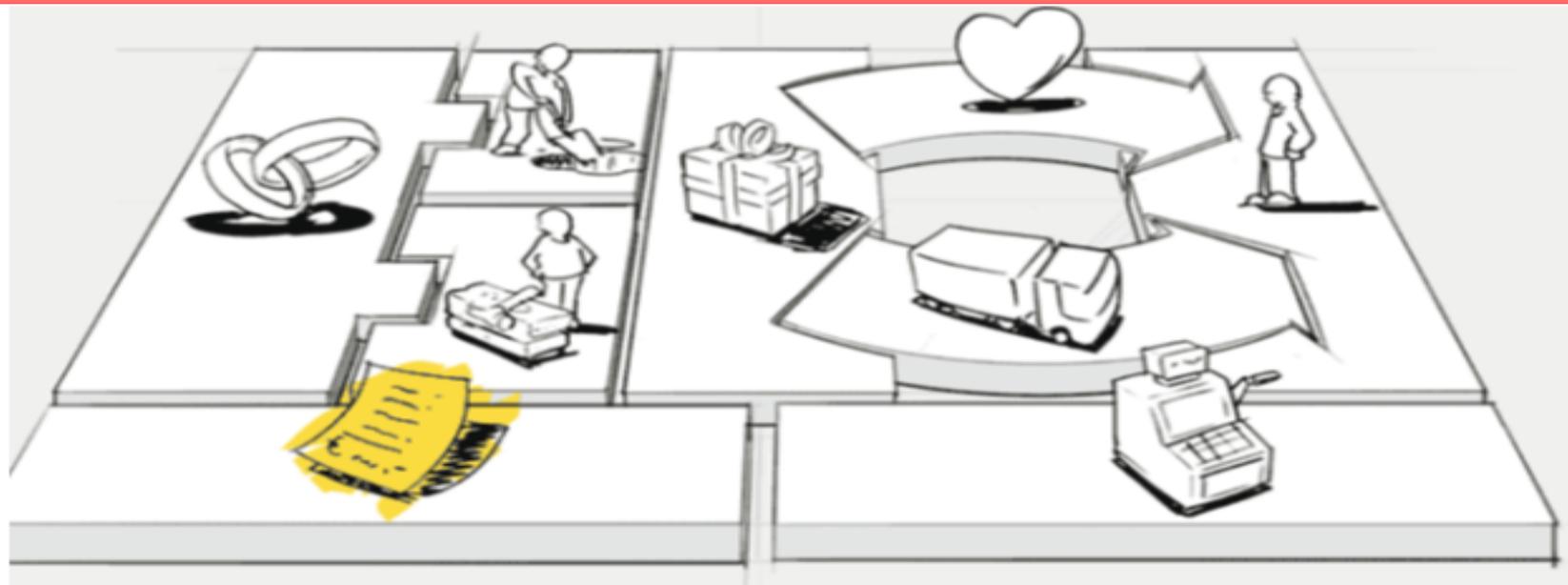


Кто помогает осуществлять основную деятельность и доставлять ценность потребителям?

- 1. Кто является нашими ключевыми партнерами?*
- 2. Кто наши основные поставщики?*
- 3. Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?*
- 4. Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?*



БЛОК 9. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК



Какие ресурсы и сколько нужно вложить?

- 1. Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель?*
- 2. Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?*
- 3. Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?*



Потребительские сегменты

- группы потребителей, для которых собирается работать компания

Ценностное предложение

- преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании

Взаимоотношения с клиентами

- характер отношений с клиентами в зависимости от решаемых компанией задач: приобретение клиентов; удержание клиентов; увеличение продаж

Каналы сбыта

- как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения



КАНАЛЫ СБЫТА

ИНФОРМАЦИЯ

- Как донести до клиента информацию о компании

ОЦЕНКА

- Как клиент оценит ценностное предложение

ДОСТАВКА

- Как мы доставим ценность до клиента

ПОКУПКА

- Как клиент может купить наш товар/услугу

ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

- Отношения с клиентом после продажи/оказания услуги



Потоки поступления доходов

- материальная прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента

Ключевые ресурсы

- наиболее важные активы, позволяющие создавать и доставлять до потребителя ценностные предложения

Ключевые виды деятельности

- действия компании, виды деятельности, без которых невозможна эффективная работа компании

Ключевые партнеры

- сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель

Структура издержек

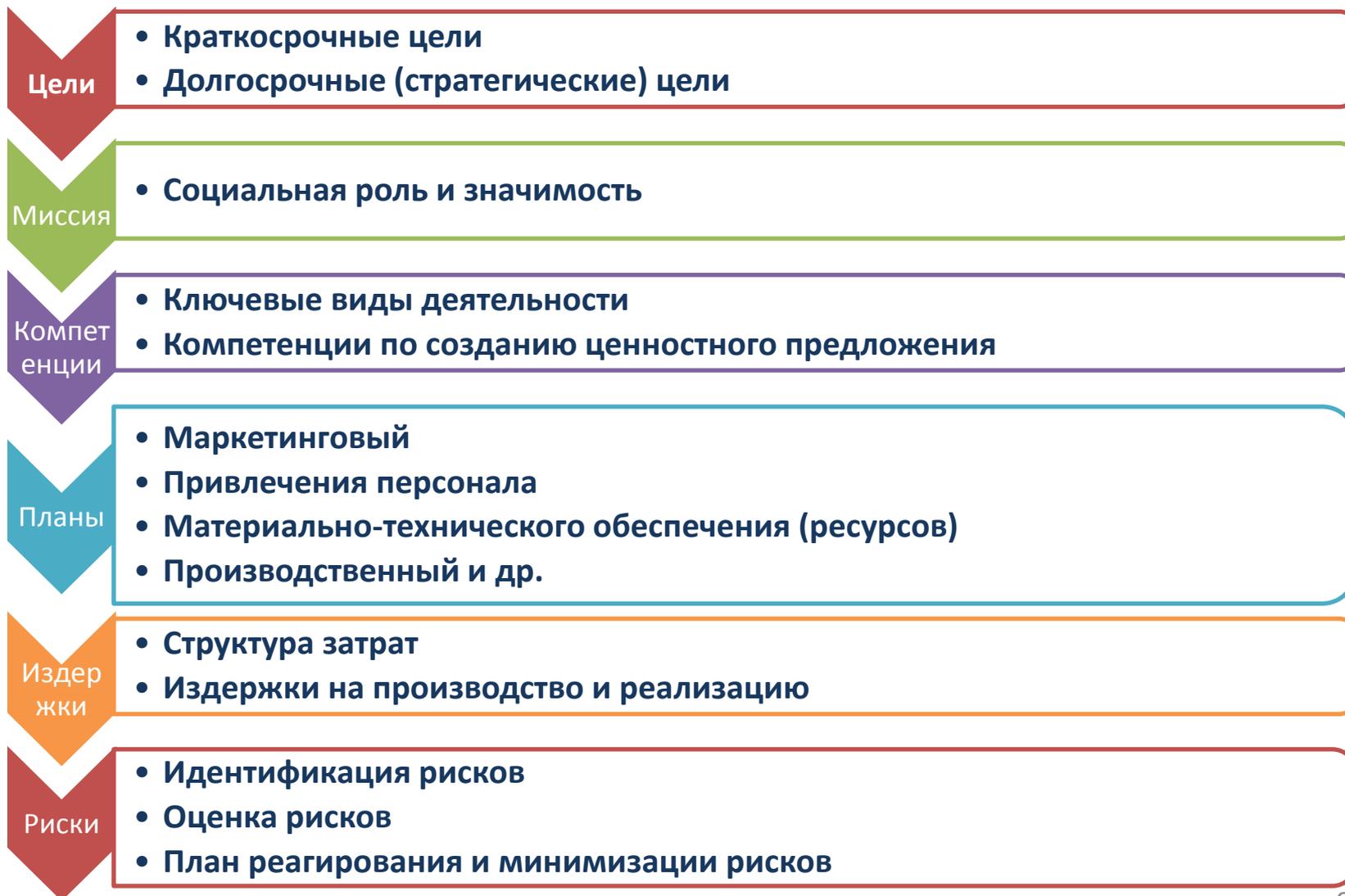
- расходы, связанные с функционированием бизнес-модели



БИЗНЕС-ПЛАН: ПРОГРАММА ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕЙСТВИЙ КОМПАНИИ

- ✓ Основные сведения о компании
- ✓ Вид деятельности
- ✓ Производимый продукт/услуга
- ✓ Процесс производства
- ✓ Целевые рынки сбыта
- ✓ Маркетинг
- ✓ Организация бизнес-процессов
- ✓ Оценка эффективности

В бизнес-плане систематизируются основные положения деятельности, развития компании на определенный период, базовым фундаментом которого является бизнес-модель





ОСНОВНОЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Компетенции

Деятельность для создания
ценностного предложения



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ

Стратегия

Стратегическое видение

Миссия



СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ

Производства

Продаж

Загрузки
мощностей

Привлечения
ресурсов

Другое



КРАТКОСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ

Годовые

Квартальные

Месяц, декада

Посменное
диспетчирование



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО



ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
МГУ имени М. В. Ломоносова

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

