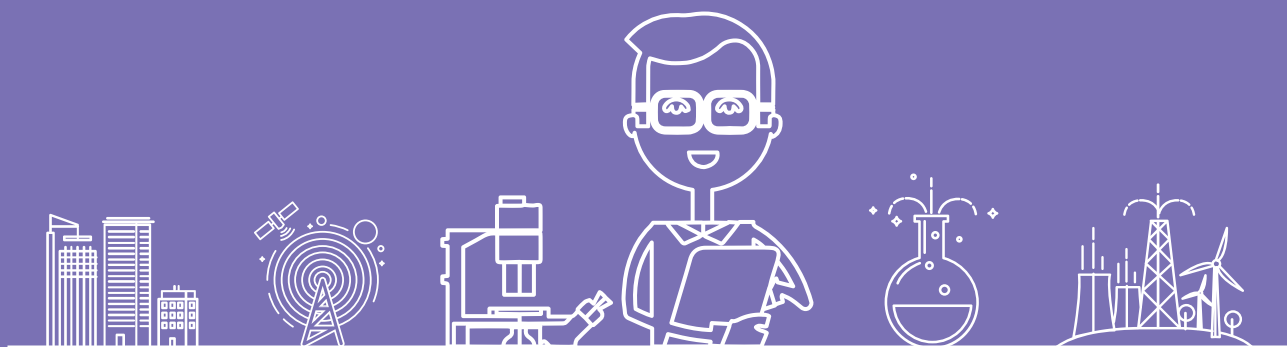


Тема 3

Бизнес-идея, бизнес-модель, бизнес-план



Ольга Геннадьевна Тихомирова,
Университет ИТМО,
доцент кафедры производственного
менеджмента и трансфера технологий,
кандидат экономических наук



Когда вы приступаете к решению какой-то проблемы, сначала в голову лезут самые сложные решения, и большинство людей на этом останавливаются. Но если продолжить думать дальше, если вникнуть в проблему... то приходишь к наиболее элегантному и простому решению. У большинства людей просто не хватает на это сил или времени. Мы считаем своих клиентов умными людьми, им нужны вещи, продуманные до мелочей.

Стив Джобс

О чем эта тема?

Следующим важнейшим шагом для успешной реализации проекта является разработка бизнес-модели вашего проекта. В этой главе вы получите ответы на следующие вопросы: как возникает идея? Как идея становится бизнес-идеей? Как из хороших идей сделать хороший бизнес? Какие существуют методы создания бизнеса? Как создать бизнес-модель и трансформировать ее в бизнес-план?

Тема состоит из следующих разделов:

1. Как возникают бизнес-идеи?
2. Создание бизнес-модели.
3. Формализация бизнес-модели.
4. Трансформация бизнес-модели в бизнес-план.

Изучив данную тему, вы узнаете, в чем заключается суть и содержание процесса генерирования бизнес-идей, познакомитесь с алгоритмом креативного создания идеи с ее последующим развитием в систему решений, освоите базовые положения создания и применения бизнес-моделей, проанализируете, как перейти от бизнес-модели к бизнес-плану. В результате, используя шаблон А. Остервальдера и И. Пенье, вы сможете составить бизнес-модель вашего проекта.

1. Как возникают бизнес-идеи?

Необходимо отметить, что бизнес-идея будет тем более эффективна (т. е. потенциально будет обладать более высокой отдачей), чем более фундамен-

тальной будет выявленная проблема потребителей и чем более простым и надежным будет способ ее решения¹.



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.

Основные методы генерирования бизнес-идей:

- **Мозговой штурм:** все участники группы выдвигают свои идеи, любые идеи записываются, затем их анализируют, развивают, выбирают наилучшую идею.
- **Метод «шести шляп»** Эдварда де Боно является разновидностью метода мозгового штурма, который заключается в рассмотрении любой проблемы или идеи с разных ракурсов. Метод «шести шляп» — это ролевая игра, где шляпа

¹ Экономика инноваций: учебное пособие. — М.: Экон. ф-т МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. — 310 с. (с. 79–81).

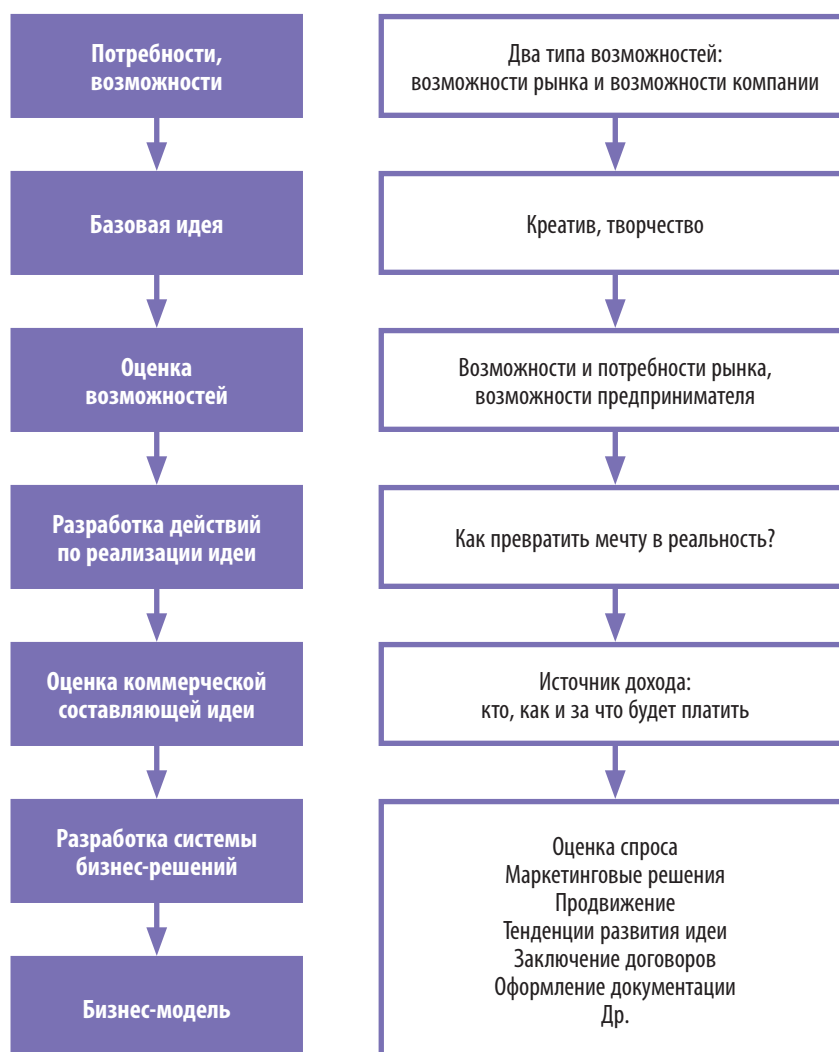


Рисунок 1. ПРОЦЕСС ПРЕВРАЩЕНИЯ БИЗНЕС-ИДЕИ В БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

определенного цвета означает определенный тип мышления: «белая шляпа» — выявление причинно-следственных связей и закономерностей в развитии явлений; «красная шляпа» — интуитивные догадки и ощущения; «черная шляпа» — оценка идеи на предмет возможных рисков; «желтая шляпа» — поиск сильных сторон и преимуществ каждого решения; «зеленая шляпа» — неординарный взгляд на идею; «синяя шляпа» — подведение итогов.

- **Составление ментальных, или ассоциативных, карт.**
- **Синектика, или метод аналогий.** Отталкиваясь от прямых аналогий, можно прийти к противоположному неожиданному решению.

Выявление новых возможностей всегда связано с тщательным анализом целевого рынка и потребностей целевой аудитории, ее запросов и особенностей (см. рис. 1). 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 реализации¹.

Бизнес-идея может быть использована как для создания новой компании, так и для создания нового направления деятельности в сформированной 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).

¹ Как самая простая идея может стать бизнесом? Примеры топовых бизнес-идей с минимальными вложениями: см. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=uW-ZnPssWwU>.



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. Допустим, вы придумали некую креативную идею, которая создает новые возможности и потребности на рынке или решает имеющиеся проблемы потребителей. Вы понимаете, что ваша идея имеет потребительскую ценность, и вы готовы предложить 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.



Задание 1

Используя материалы лекции, объясните, как соотносятся возможности рынка и возможности компании, процесс генерирования идей, формирование бизнес-идеи и коммерциализация идеи.

2. Создание бизнес-модели

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 заикливаться 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-модель¹.

Необходимо отметить, что сложившегося и общепринятого определения бизнес-модели не существует. Именно с этим фактом связано некоторое замешательство исследователей и практиков бизнеса при использовании термина². В рамках

данной темы мы будем придерживаться следующего определения бизнес-модели, предложенного А. Остервальдером, которое, на наш взгляд, наиболее полно и одновременно просто отражает его суть.



Бизнес-модель — это концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли)³.

Бизнес-модель компании или проекта позволяет ответить на следующие ключевые вопросы: кто наши потребители? Какие продукты/услуги мы предоставляем нашим потребителям? Что нас отличает от конкурентов? Каким образом мы генерируем прибыль? Рассмотрим основные элементы бизнес-моделей. На основе модели, предложенной исследователями М. Джонсоном, К. Кристенсенем и Х. Кегерманном⁴, условно можно выделить четыре основных элемента любой бизнес-модели (см. рис. 2):

1. Ценностное предложение.
2. Формула прибыли.
3. Ключевые ресурсы.
4. Ключевые процессы.

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 решения их проблем.



Задание 2

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.). Посредством специально установленного

¹ Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 288 с.

² Экономика инноваций: учебное пособие. — М.: Экон. ф-т МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. — 310 с. (с. 82–83).

³ Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 288 с.

⁴ Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review 86, no. 12 (December 2008).

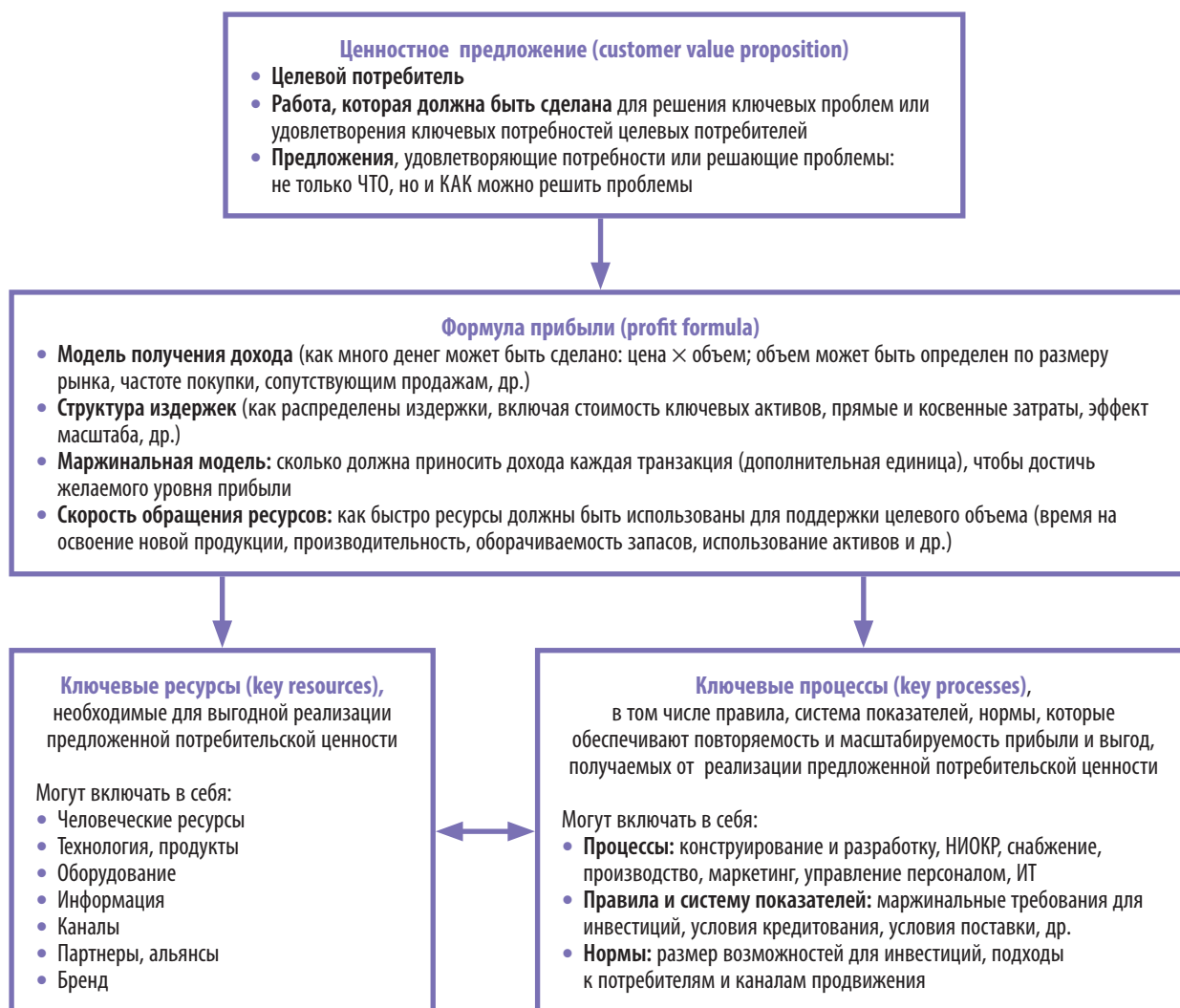


Рисунок 2. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ (М. ДЖОНСОН, К. КРИСТЕНСЕН И Х. КАГЕРМАНН)

приложения любое мобильное устройство может сканировать внешнюю среду по заданным параметрам и находить уютную вещь.

Пользуясь материалами лекции, 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. Формализация бизнес-модели

Следующим важным аспектом создания бизнес-модели является ее формализация. Наиболее успешным вариантом формализации бизнес-модели является шаблон бизнес-модели, разработанный А. Остервальдером и И. Пинье (см. табл. 1). Авторы предлагают структурировать любую бизнес-модель по данному шаблону, который состоит из девяти блоков¹:

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

¹ Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 288 с.



Таблица 1

ДЕВЯТЬ СТРУКТУРНЫХ БЛОКОВ ШАБЛОНА БИЗНЕС-МОДЕЛИ А. ОСТЕРВАЛЬДЕРА И И. ПИНЬЕ

Название блока	Основные вопросы	Описание
Потребительские сегменты	<ul style="list-style-type: none"> Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас наиболее важны? 	<p>Основные типы потребительских сегментов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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? 	<p>Некоторые элементы, из которых складывается ценность продукта или услуги для потребителя:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Какие каналы взаимодействия были бы желательны для наших потребительских сегментов? Как мы взаимодействуем с ними сейчас? Как связаны наши каналы между собой? Какие из них наиболее эффективны? Какие более выгодны? 	<p>Основные каналы сбыта:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прямые (торговые агенты, продажи через Интернет, фирменные магазины). • Непрямые (партнерские магазины, оптовики). <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	<ul style="list-style-type: none"> Отношений какого типа ждет каждый потребительский сегмент? Какие отношения установлены? Каких расходов они требуют? Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели? 	<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



Таблица 1. Продолжение

ДЕВЯТЬ СТРУКТУРНЫХ БЛОКОВ ШАБЛОНА БИЗНЕС-МОДЕЛИ А. ОСТЕРВАЛЬДЕРА И И. ПИНЬЕ

Название блока	Основные вопросы	Описание
Потоки поступления дохода	<ul style="list-style-type: none"> • За что клиенты действительно готовы платить? • За что они платят в настоящее время? • Каким образом платят? • Как они предпочли бы платить? • Какую часть общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов? 	<p>В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доход от разовых сделок; • регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание. <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	Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений? наших каналов сбыта? взаимоотношений с клиентами? Потоков доходов?	<p>Классификация основных ресурсов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Материальные ресурсы. 2. Интеллектуальные ресурсы. 3. Персонал. 4. Финансы
Ключевые виды деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Наши каналы сбыта? • Наши взаимоотношения с клиентами? • Наши потоки поступления доходов? 	<p>Классификация основных видов деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Производство. 2. Разрешение проблем. 3. Платформы
Ключевые партнеры	<ul style="list-style-type: none"> • Кто является нашими ключевыми партнерами? • Кто наши основные поставщики? • Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров? • Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры? 	<p>Можно выделить четыре типа партнерских отношений:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Основные методы создания партнерских отношений:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация и экономия в сфере производства. 2. Снижение риска и неопределенности. 3. Поставка ресурсов и совместная деятельность
Структура издержек	<ul style="list-style-type: none"> • Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель? • Какие ключевые ресурсы наиболее дороги? • Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат? 	<p>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).</p> <p>Структура издержек:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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



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.

Шаблон бизнес-модели (см. рис. 3) лучше распечатать как можно большего формата, для того чтобы все участники вашей команды могли работать одновременно с шаблоном с помощью стикеров и маркеров. Прикрепляйте стикеры с вашими идеями прямо на шаблон. Этот инструмент способствует пониманию бизнес-модели, стимулирует обсуждение и творчество¹.

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.

В бизнес-плане систематизируются цели и миссия компании/проекта, основные компетенции при

¹ Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 288 с.

создании ценностного предложения, основные положения деятельности, развития компании на определенный период, базовым фундаментом которого является бизнес-модель (см. табл. 2).

Таблица 2

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

Элементы	Описание
Цели	<ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочные цели. • Долгосрочные (стратегические) цели
Миссия	Социальная роль и значимость
Компетенции	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые виды деятельности. • Компетенции по созданию ценностного предложения
Планы	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинговый. • Привлечения персонала. • Материально-технического обеспечения (ресурсов). • Производственный. • Др.
Издержки	<ul style="list-style-type: none"> • Структура затрат. • Издержки на производство и реализацию
Риски	<ul style="list-style-type: none"> • Идентификация рисков. • Оценка рисков. • План реагирования и минимизации рисков



Задание 3

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*.

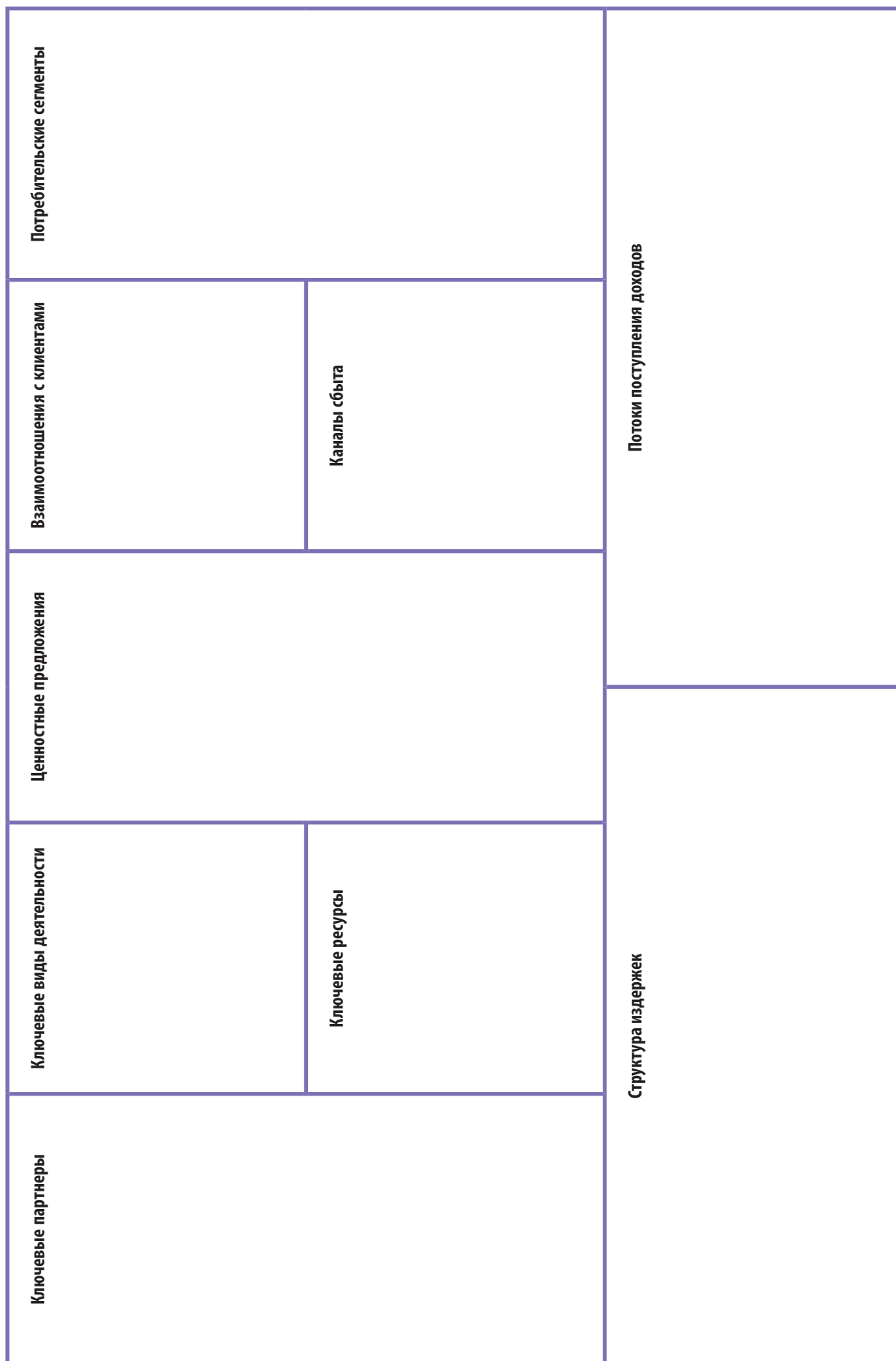


Рисунок 3. ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ А. ОСТЕРВАЛЬДЕРА И И. ПИНЫЕ



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.



Вопросы для самопроверки

1. Что является основой возникновения бизнес-идеи?

- A. Возможности.
- B. Ценности.
- C. Получение прибыли.

2. Бизнес-модель — это:

- A. Бизнес-идея, оформленная в виде бизнес-плана.
- B. Концептуальная модель бизнеса, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли).
- C. Соотношение спроса и предложения на ценностное предложение на рынке.

3. Отличительными чертами концепции бизнес-моделирования являются:

- A. Сочетание динамического и статического подходов к бизнес-моделированию процессов.
- B. Использование экономико-математического аппарата прогнозирования и моделирования бизнеса.
- C. Целостный подход к описанию компании, включая такие аспекты, как корпоративная стратегия, структурные, финансовые, операционные механизмы, продукты и услуги, рассматриваемые как единая целостность в динамическом контексте.

4. Эффективная бизнес-модель определяется следующими параметрами:

- A. Постоянный поиск новых возможностей, сочетание возможностей рынка и возможностей компании, интегрированность компании в создание цепочки ценностей, умение изменять существующую или создавать новую бизнес-модель в соответствии с новыми возможностями.
- B. Эффективное взаимодействие с рынком, поставщиками и конкурентами.
- C. Эффективное управление, организация операционной деятельности, отличная идея, которую можно кому-нибудь продать.

5. Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пенье включает в себя следующие блоки:

- A. Ценности, ценностное предложение, ключевые ресурсы, ключевые процессы, ключевые партнеры, потребители, ключевые конкуренты.
- B. Потребительские сегменты, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, ценностное предложение, потоки поступления дохода, ключевые партнеры, основные виды деятельности, ключевые ресурсы, структура издержек.
- C. Внутренняя среда организации, внешняя среда организации, ценности, структура, цели, процессы, конкуренты, потребители, поставщики.

6. Стадии бизнес-планирования включают в себя:

- A. Определение целей бизнеса, целей отделов и каждого сотрудника, оценка результативности деятельности компании, определение показателей эффективности.
- B. Стратегическое планирование, среднесрочное планирование, краткосрочное планирование.
- C. Определение целей, миссии, определение основных видов деятельности и компетенций, составление планов, оценка издержек на производство и реализацию продукции/услуги, оценка рисков.

7. Стратегические решения обладают следующими характеристиками:

- A. Необратимые, долгосрочные, имеющие ключевое влияние на компанию в целом, касаются всех сфер деятельности и управления.
- B. Характерны только для крупных организаций, так как требуют большого штата сотрудников.
- C. Принимаются руководителями и связаны со стратегической безопасностью организации.

8. Дайте определение целям компании:

- A. Желание стартапера или предпринимателя достигнуть результатов.
- B. Управленческое решение, связанное с обязательством решить определенные задачи в установленные сроки.
- C. Получение прибыли и коммерциализация идеи.



Практическое занятие: кейс «Построение бизнес-модели по шаблону А. Остервальдера и И. Пенье для компании «Цветочный рай»»

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.

Задания по кейсу «Построение бизнес-модели по шаблону А. Остервальдера и И. Пенье для компании «Цветочный рай»»

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 ответить на вопросы таблицы 1, формируя каждый блок бизнес-модели, ориентируясь на таблицу и заполняя шаблон бизнес-модели, приведенный в теоретической части.

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.

Домашнее задание по групповому проекту

Опираясь на вопросы и описания девяти блоков в таблице 1, опишите выбранную вами технологию, бизнес-идею и суть вашего группового проекта, ответив в том числе на следующие вопросы:

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

Распечатайте шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пенье 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.



Основная литература

1. Остервальдер А., Пенье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 288 с. (с. 20–43, 51–80).
2. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 432 с.

Дополнительная литература

1. Льюис М. Новейшая новинка. История Силиконовой долины. The New Thing: A Silicon Valley Story. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 384 с.
2. Joan Magretta. Why business models matter. Harvard Business Review (05-2002).

