
ВИКТОРИЯ **АРГУНОВА** АЛИСА **БУЛГАКОВА** УЛИЯНА **ТУРСКОВА**

ОСНОВЫ

— В МЕНТАЛЬНЫХ КАРТАХ —

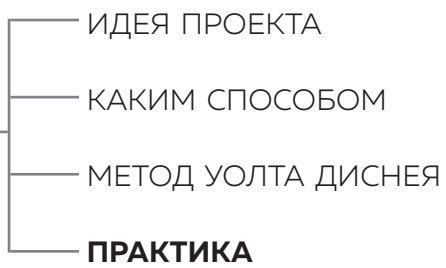
БИЗНЕСА

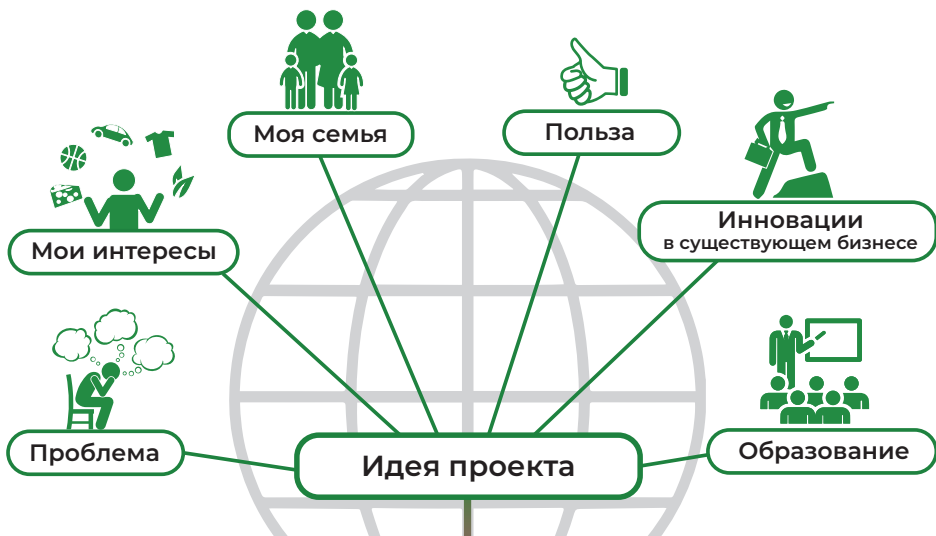


МОСКВА
2023

1

**С ЧЕГО НАЧАТЬ
СТАРТАП?**





С ЧЕГО НАЧАТЬ СТАРТАП

Каким способом?



ИДЕЯ ПРОЕКТА

Итак, тебе нужна идея? Давай посмотрим, с чего можно начать.

Например, идея проекта может служить для **решения какой-то проблемы**, которую ты выявил.

К примеру, Рут Хэндлер создала куклу в виде взрослой, модной девушки, а не в виде пупса. Этим она решила проблему некрасивых кукол для детей.

Также идея может быть **связана с твоими личными интересами**.

Например, ты любишь делать мыло ручной работы или вкусное варенье. Поделись своим талантом. Начни продавать то, что создаешь в рамках хобби.

Иногда вдохновением может послужить **семейный бизнес**.

Так, фирма «Эсте Лаудер» управляется одной семьей.

Также ты можешь **придумать** для клиентов **новую пользу**, как это сделала компания Apple, объединив множество функций в одном устройстве.

Можно не придумывать с нуля, а **внести инновации в уже существующий бизнес**. В качестве примера можно рассмотреть создание электрической зубной щетки.

Очень популярны сегодня **идеи, связанные с образованием**. Этот рынок сейчас активно развивается. Любые по-настоящему полезные курсы точно найдут своего покупателя. Например, наш курс Business Maps.

КАКИМ СПОСОБОМ?

Подытожим, каким способом ты можешь создать концепцию бизнеса?

Первое – разработать и вывести на рынок новый продукт или услугу.

Второе – усовершенствовать или расширить список свойств и характеристик привычного товара или услуги.

Третье – развить новое направление в рамках существующей компании.

Четвертое – найти новые способы применения уже существующих товаров.

Пятое – собрать и систематизировать в один продукт составляющие разных товаров или бизнес-моделей.

Шестое и самое интересное – создать принципиально новую бизнес-модель. Например, один из мировых гигантов, Amazon, не создавал новый продукт, но придумал новую бизнес-модель – автоматизированную покупку и доставку огромного ассортимента товаров.

Итак, давай изучим различные инструменты и технологии успешного бизнеса!

Но для начала создадим свою идею!

МЕТОД УОЛТА ДИСНЕЯ

И дети, и взрослые смотрят гениальные мультфильмы Уолта Диснея, но мало кто задумывается о том, как же ему удалось построить самую коммерчески успешную мультипликационную вселенную в мире.

«Все наши мечты могут сбыться – если у нас хватит смелости их осуществить», – говорил Уолт Дисней.

Процесс мышления Уолта отличался от стандартного процесса генерации идей. Дисней считал, что личность человека состоит из трех составляющих: мечтателя, реалиста и критика. Эти три составляющие плохо друг с другом ладят. Но их необходимо заставить скооперироваться и начать работать на благо мечте. Для этого Дисней создал три комнаты, по одной для каждой из личностей.

Личность 1 – мечтатель

Мечтай без ограничений, создавай в своей голове такой грандиозный и невероятный стартап, какой только позволяет твое воображение. Чего ты хочешь? Что это будет?

- Все в мире возможно.
- Рамок не существует.
- У тебя неограниченное количество ресурсов.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Упражнения

1. Найди в Интернете и выпиши по одной компании, идея которой

Решать проблемы:

.....

Делиться интересами:

.....

Быть семейным бизнесом:

.....

Приносить неожиданную новую пользу:

.....

Внедрять инновации в существующий бизнес:

.....

Предлагать образовательные программы:

.....

Проблема — это сложный вопрос или задача, требующая исследования.

Распознавание возможностей — это придумывание нового продукта или услуги. Цель — принести людям пользу.

Идея — основная, главная мысль, задумка, определяющая содержание.

Инновация — новый или улучшенный продукт, процесс или новый метод.

2. Подумай и заполни таблицу для каждой из компаний, выписанных раньше

Название компании	Проблема	Распознавание возможностей	Идея	Инновация

3. Заполни таблицу на основе своего проекта

Проблема	
Распознавание возможностей	
Идея	
Инновация	

Что ж, приступим к воплощению твоей идеи в реальность!

2

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



ОПИСАНИЕ

СТРУКТУРА

ПРАКТИКА

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

<p>8 КП ключевые партнеры</p> <p>Цели партнерства – оптимизация и экономия в производстве, снижение риска и неопределенности, поставка ресурсов, совместная деятельность.</p> <p>Партнеры: 1. Сотрудничество с неконкурирующими компаниями. 2. Партнерство между конкурентами. 3. Совместные предприятия. 4. Поставщики.</p>	<p>7 КД Ключевые виды деятельности</p> <p>Производство. Разрешение проблем (консалтинг, больницы, услуги). Платформы. Сети.</p>	<p>2 ЦП Ценностное предложение</p> <p>Какие ценности мы предлагаем клиенту? Какие проблемы помогаем решить? Какие потребности удовлетворяем? Какой набор товаров можем предложить каждому потребительскому сегменту?</p>	<p>4 ВК Взаимоотношения с клиентом</p> <p>Как мы приобретаем клиентов? Как удерживаем клиентов? Как увеличиваем продажи?</p> <p>3 КС каналы сбыта</p> <p>Собственные - торговые агенты, интернет-магазин, фирменный магазин.</p> <p>Партнерские - партнерские магазины, оптовики.</p> <p>Этапы 1. Информационный. Как мы информируем клиента о товарах и услугах? 2. Оценочный. Как помогаем оценить ЦП? 3. Продажный. Как клиенты приобретают товар или услугу? 4. Доставка. Как доставляем? 5. Постпродажный. Как обеспечиваем постпродажное обслуживание?</p>	<p>1 ПС Потребительские сегменты</p> <p>Какие группы людей и организаций мы будем привлекать и обслуживать? Для кого мы создаем ценностное предложение? Какие клиенты для нас более важны?</p>
<p>9 СИ Структура издержек</p> <p>Ориентация на издержки (минимизация) или на ценностные преимущества (высокий уровень продукта и сервиса).</p> <p>Структура – фиксированные, переменные, экономия на масштабе.</p>		<p>5 ПД Потоки поступления доходов</p> <p>1. Доход от разовых сделок.</p> <p>2. Регулярный доход - плата за использование, подписка, аренда, лизинг, рента, лицензия, франшиза, процент от сделок, реклама.</p>		

ОПИСАНИЕ

Давай рассмотрим основной фундаментальный стратегический инструмент любой компании – бизнес-модель.

Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации.

Многие известные истории успеха начинались именно с появления инновационной бизнес-модели, а не продукта.

Amazon стал крупнейшим книжным интернет-магазином в мире, хотя ему не принадлежит ни один традиционный магазин.

Apple является крупнейшим розничным продавцом музыки, хотя и не продает компакт-диски.

Netflix вдохнула новую жизнь в видеопрокат, не владея ни одним физическим кинотеатром.

Starbucks – крупнейшая в мире сеть кофеен, продающая обычный кофе по премиум-ценам.

Все эти компании стали успешными благодаря своим бизнес-моделям.

СТРУКТУРА

Итак, давай разберемся, из чего состоит бизнес-модель? Всего лишь из 9 блоков.

Потребительские сегменты

В этом блоке ты описываешь, какие группы людей и организаций ты будешь привлекать и обслуживать.

Для кого ты создаешь свое предложение? Какие клиенты для тебя более важны?

Например, для Amazon это будет множество групп потребителей нишевых продуктов и корпоративные клиенты, которые пользуются IT-инфраструктурой для хранения данных.

Ценностное предложение

Блок включает описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента. У разных групп клиентов могут быть разные ценности. Сформулируй свое ценностное предложение с помощью следующих вопросов:

- Какие ценности ты предлагаешь клиенту?
- Какие проблемы помогаешь решить?
- Какие потребности удовлетворяешь?
- Какой набор товаров и услуг можешь предложить каждому потребительскому сегменту?

Ценностным предложением Amazon будет онлайн-магазин всех товаров и веб-сервисы Amazon. Видишь, для разных групп целевой аудитории нужны разные ценностные предложения.

Каналы сбыта

Этот блок описывает, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносит до них свои ценностные предложения.

Каналы сбыта могут быть:

- собственными. Это могут быть торговые агенты, интернет-магазины, фирменные магазины;
- партнерскими (партнерские магазины, оптовики).

Можно выделить следующие этапы взаимодействия с клиентом:

- информационный. Как ты информируешь клиентов о товарах и услугах?
- Оценочный. Как помогаешь выработать отношение к ценностному предложению?
- Продажный. Как клиенты приобретают товар или услугу?
- Доставка. Как компания осуществляет доставку?
- Постпродажный этап. Как компания обеспечивает послепродажное обслуживание?

Для Amazon это интернет-магазин и процесс пользования веб-сервисом.

Отношения с клиентом

Блок описывает типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами. Это могут быть, например, персональная поддержка, самообслуживание, автоматизированное обслуживание, взаимодействие в сообществе, совместное создание продукта.

Это то, как ты приобретаешь и удерживаешь клиентов. Как увеличиваешь продажи.

В нашем примере для клиентов Amazon — это автоматизация. Для корпоративных клиентов — массовые индивидуальные настройки.

Потоки поступления доходов

Это может быть доход от разовых сделок или регулярный доход, скажем, плата за использование, подписка, аренда, франшиза, процент от сделок или реклама.

Потоками доходов для Amazon будут как прибыль с продажи товаров, так и плата за информационные услуги.

Ключевые ресурсы

В этом блоке описываются наиболее важные ресурсы, необходимые для функционирования бизнес-модели.

Какие ключевые ресурсы нужны для твоих ценностных предложений? Твоих каналов сбыта? Взаимоотношений с клиентами? Потоков доходов?

Это могут быть:

- материальные ресурсы;
- интеллектуальные ресурсы;
- персонал;
- финансы.

Ключевыми ресурсами для Amazon будут IT-инфраструктура и программное обеспечение.

Ключевые виды деятельности

Блок описывает действия компании, которые необходимы для реализации бизнес-модели.

Иными словами, это производство, разрешение проблем, управление платформами, сетями.

В нашем примере с Amazon это развитие и поддержание той самой IT-инфраструктуры.

Ключевые партнеры

Блок описывает сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.

Цели партнерства – оптимизация и экономия в производстве, снижение риска и неопределенности, поставка ресурсов, совместная деятельность. Например:

- сотрудничество с неконкурирующими компаниями;
- партнерство между конкурентами;
- совместные предприятия;
- поставщики.

Структура издержек

Структура издержек – это структура расходов, связанных с функционированием бизнес-модели.

Компания может ориентироваться на минимизацию издержек или на ценностные преимущества (высокий уровень продукта и сервиса).

Для Amazon основные издержки связаны с технологиями и контентом.

Вот какая бизнес-модель Amazon у нас получилась:



ПРАКТИКА

Упражнения

1. Прочитай текст о McDonald's Corporation.

McDonald's Corporation – американская корпорация, крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания, работающая по системе франчайзинга.

Первый ресторан McDonald's был открыт в 1940 году братьями Морисом и Ричардом Макдональдами. Сначала это была просто забегаловка, предлагающая широкий ассортимент блюд. Как бы то ни было, в 1948 году братья решили переделать систему обслуживания ресторана. Они сократили меню, ввели самообслуживание и поменяли систему приготовления – теперь кухня стала похожа на конвейер, который готовил еду заранее, а потом заворачивал и подогревал. Таким образом они уменьшили цену и время предоставления заказа.

В 1954 году Рей Крок, заинтригованный их заказом сразу восьми мультимиксеров (которые он тогда продавал), посетил ресторан и заметил большой потенциал в их идее. Он предложил братьям Макдональд создать франшизу. Франчайзинг – способ организации бизнеса, когда предприниматель работает под чужим брендом и по уже выстроенным бизнес-процессам, за что платит владельцу франшизы паушальный взнос (разовый платеж за вход в бизнес) и роялти (периодические выплаты в виде процентов). В то время франчайзеров волновал только быстрый доход и совсем не беспокоила репутация их ресторанов. Крок же ввел четкие правила для всего – от количества касс до размера гамбургеров. Была придумана специальная система обучения новых покупателей франшиз. Франшиза выдавалась на 20 лет и стоила 950 долларов. Кроме того, ресторан должен был отдавать 1,4 %

своего дохода Кроку и 0,5 % – братьям Макдональд. Для открытия ресторана нужно было доказать, что заведение подходит под стандарты Крока.

В 1961 году братья Макдональд согласились продать Кроку право на торговую марку за 2,7 млн долларов. У Крока таких денег не было, а банки отказывали ему в кредитах, считая фастфуд слишком рискованным бизнесом. Но главный финансист компании Гарри Зоннеборн смог уговорить известные университеты вложить требуемые деньги, заявив: «Мы, собственно, не занимаемся фастфудом. Мы... э-э-э... занимаемся недвижимостью». Смысл был в том, чтобы вместе с ресторанами прибирать к рукам землю, на которой они находятся. Компания арендовала землю по фиксированной цене, а потом сдавала ресторатору. Вначале он ежемесячно должен был платить 1000 долларов, а после того как бизнес пойдет – процент от дохода. При этом каждый, кто приобретал у McDonald's франшизу, должен был внести 10 тыс. долларов на депозит. Через 10 лет ему возвращалась половина этой суммы, а через 20 – остальное. Именно эти 10 тыс. и были первоначальным взносом McDonald's за землю.