



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



ВОЛИНСЬКИЙ
РЕСУРСНИЙ
ЦЕНТР
VOLYN
RESOURCE CENTRE

**БІЗНЕС-ОСВІТА
ДЛЯ ПТО**

**МЕТРІАЛИ ОНЛАЙН
КУРСУ**

Генеруй бізнес-ідею

**Посібник майбутнього
підприємця**



Даний посібник укомплектовано для підприємців початківців з метою надання відповідей на найбільш поширені запитання на перших етапах започаткування власної справи. Для укомплектування використано власні розробки та матеріали, що розміщені у відкритому доступі: публікації стосовно бізнес-моделювання та формування ціннісної пропозиції А. Остервальдера та І. Пін'єта, а також окремі фрагменти посібника «Розпочни свій бізнес» МОП.

Звернення до майбутнього підприємця!

Бізнес 10 років тому і зараз. Що змінилося у світі?

Якщо ви збираєтеся стартувати успішний бізнес, потрібно врахувати усі особливості сучасної епохи. Бізнес-гуру у своїх книжках радять займатися тим, що у вас найкраще виходить, що приносить вам задоволення і натякають, що у цьому – ключ до успіху. Частково це правда. Але є одне але.

Якщо ви робите щось дуже добре, отримуєте від цього задоволення і не особливо замислюєтеся про те, чи потрібна ваша діяльність людям довкола – ви просто творча людина, яка в такий спосіб самовиражається.

Натомість життєздатна бізнес-ідея – це завжди про потреби великої кількості людей у зовнішньому світі. Коли ви робите щось ідеально, професійно і якісно, при цьому, допомагаєте іншим вирішити проблеми – ви маєте шанс створити, а потім масштабувати бізнес.

«Пітер Друкер якось сказав мені: Ти надто багато думаєш про те, як стати успішним. Це неправильно. Правильно – як стати корисним» (Джим Коллінз, бізнес-консультант, письменник).

Отже, на старті ваш майбутній успіх вимірюється корисністю вашої діяльності для інших. Але у наш час згенерувати бізнес – ідею, яка б бездоганно «вистрілила» з самого початку не так просто. Чому?

Вперше за усю історію людства ми живемо у профіцитній економіці. 80% вироблених товарів ніколи не будуть продані. Економіка покупця змінилася економікою «обирателя». Коли у людини з'являється потреба, вона обирає продукти, які задовольняють цю потребу з-поміж величезної кількості товарів і товарів-замінників. І прагне обрати найкраще саме для себе. Тому конкуренція у наш час стала неочевидною. Якщо ви – власник кінотеатру, ваші конкуренти, які борються за вільний час клієнтів: розважальні центри, туристично-відпочинкові зони, кафе і ресторани, та навіть інтернет-провайдери медійних послуг типу Нетфлікс (залишся дома і подивися кіно в камерній атмосфері в колі родини з келихом вина і стейком). Себто, ви, замість того щоб боротися із конкурентами у сучасну епоху будете виборювати увагу і лояльність клієнта. Пропонуючи йому такі продукти, які він **обиратиме** з-поміж довгого списку аналогів.

Крім того, сучасні споживачі озброєні інформацією про товари і послуги не гірше, ніж продавці. В «доінтернетівську» епоху торгівля вирішувала проблему дефіциту, браку інформації і низької фізичної мобільності споживачів.

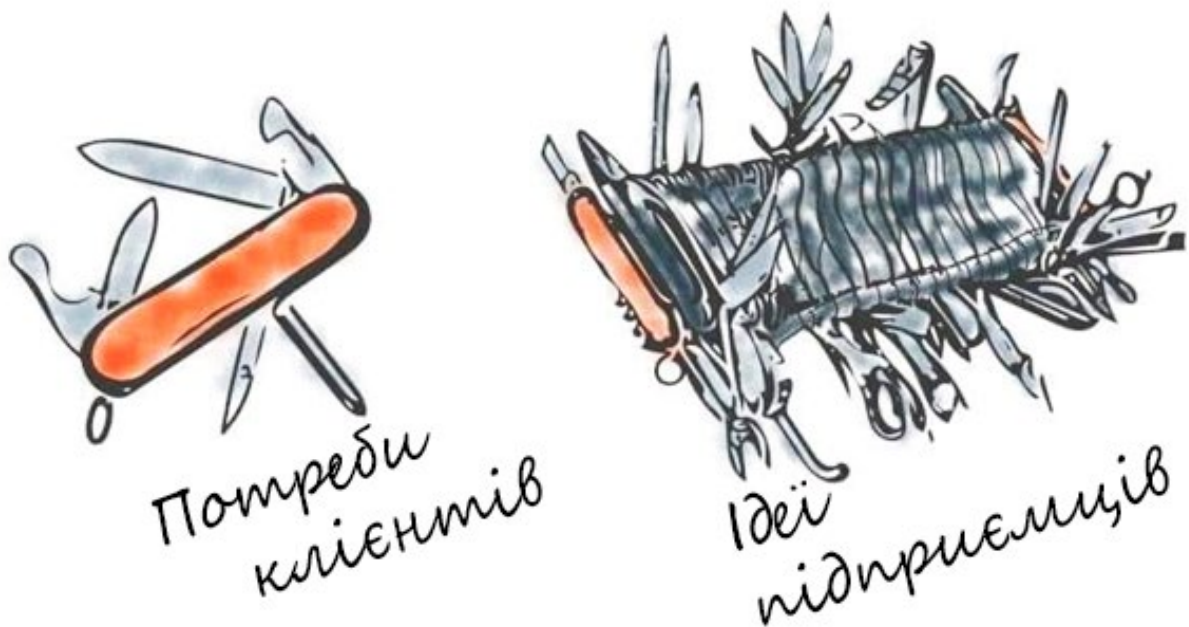
Люди жили в містах і селах, займалися господарством, ходили на роботу, вирішували побутові питання і були прив'язані усіма цими справами до своїх локацій. Вони не мали змоги часто їздити в інші міста і купувати там товар, якого немає у їхньому місті чи селі. Зате, із цим справлялися торговці, які знали де знайти дефіцитний товар, як його привезти і в який спосіб продати. Торгівля процвітала.

З появою інтернету дещо змінилося. Фізична мобільність покупців прискорилася тільки трішки, але з'явилася мобільність віртуальна, інформаційна. Сучасний покупець у лічені секунди може зайти на сайт інтернет-магазину чи маркетплейс влюбій точці світу, оплатити товар і замовити його доставку у зручний спосіб. Таким чином, споживач стає «сам собі продавцем», шукаючи дефіцит віддалено, купуючи товари часто по оптових цінах і сплачуючи окремо за логістику. Класична торгівля потроху відмирає.

Найбільша помилка підприємців-початківців у наш час – старт бізнесу без ретельного вивчення потреб потенційних клієнтів, активностей конкурентів і переконаності у тому, що ваш продукт хоча б комусь потрібний на ринку.

«Основним «гріхом» підприємців є те, що вони фокусуються на своєму продукті, а не на реальних проблемах користувачів. Безліч компаній гине через те, що робить нікому не потрібні продукти і послуги. У вас може бути дуже якісний, ідеальний продукт, але ваш бізнес «не злетить», якщо продукт нікому не потрібний» (Ерік Ріс, автор методики запуску економного стартапу).

Отже, підходи до започаткування бізнесу змінилися. Якщо 10 років тому велику роль грав якісний, ідеально виконаний і упакований продукт, то сучасні стартапери починають з глибокого дослідження потреб клієнтів, пропозицій конкурентів, а продукт поступово розробляють під ці потреби. Щоб забезпечити своїм клієнтам достатню цінність. Лише у такому випадку ми можемо сподіватися на успіх нашого бізнесу.



Зміст

Звернення до майбутнього підприємця!	2
Зміст	4
1. Генерування бізнес-ідей	5
1.1 Аналіз ланцюжків доданої вартості.....	5
1.2 Регіональні та глобальні ланцюжки доданої вартості в сучасній економіці.....	6
1.3 Створення ціннісної пропозиції	7
1.4 Прототипування можливостей.....	21
1.5 Пошук правильної бізнес-моделі	1
ГЛОСАРІЙ	2

1. Генерування бізнес-ідей

Сучасні методи генерування успішних бізнес-ідей

Згенерувати успішну бізнес ідею можна двома шляхами. Перший – вивчення того, що вже існує на ринку і знаходження ідей про те, як покращити певні процеси. Це – метод аналізу ланцюгів доданої вартості. Другий підхід полягає у глибинному дослідженні потреб клієнтів і створенні інноваційних рішень, яких ще немає на ринку. Це – метод дизайн-мислення та створення ціннісної пропозиції. Докладніше про ці методи читайте далі.

1.1 Аналіз ланцюжків доданої вартості

Ланцюжок доданої вартості це послідовність процесів зі створення продукту.

Продукт проходить через усі процеси в цьому ланцюжку у певному порядку і під час кожного процесу отримує додаткову цінність. Причому, пройшовши весь ланцюжок, продукт набуває цінності більшої, ніж сума цінності всіх процесів.

Аналіз ланцюжка доданої вартості оцінює, яку вартість кожен процес додає до продукту.

Дана модель виникла завдяки ідеї про те, що компанія – це не випадкова комбінація обладнання людей грошей і менеджменту. Тільки якщо ці компоненти організовані в систему і правильно використовуються, стає можливим зробити продукт, за який споживачі будуть готові заплатити. Можливість виконувати певні процеси і керувати їх взаємозв'язками з іншими процесами створює конкурентну перевагу.

Аналіз ланцюгів доданої вартості

Допоміжні процеси	Інфраструктура фірми (Firm Infrastructure) керівництво, загальне керівництво, стратегічне та операційне планування, управління якістю, бухгалтерський облік, юридичні процеси і так далі.					маржа
	Управління людськими ресурсами (Human Resources management) – дії, пов'язані із рекрутингом, освітою, компенсаціями та утриманням співробітників.					
	Розвиток технології (Technology Development) наукові дослідження і розробки, автоматизація процесів, створення та поліпшення архітектури інформаційних систем і так далі.					
	Постачання (Procurement) закупівля сировини, сервісних послуг, запасних частин, обладнання та навіть цілих заводів.					
Вхідна логістика (inbound logistics) отримання та зберігання матеріалів необхідних для виробництва готового товару		Операції (operations) – обробка, збірка, упаковка та інші дії, спрямовані на створення кінцевого продукту.	Вихідна логістика (outbound logistics) зберігання готового продукту, виконання замовлення, доставка всі процеси, які пов'язані з доставкою кінцевому споживачеві.	Маркетинг і продажі (marketing and sales) – діяльність, пов'язана зі спонуканням споживачів зробити покупку: вибір каналів збуту, реклама, промо активності, продажі, ціноутворення.	Сервіс (service) процеси які підвищують цінність готового товару, включаючи: ремонт, установку, тренінги, клієнтську підтримку і так далі.	
Основні процеси						

Виділяються два види процесів:

- Основні;
- Допоміжні.

Термін «маржа» означає, що компанія робить націнку на усі витрати в ланцюжку і отримує прибуток. Іншими словами компанія, завдяки вмінню управляти взаємозв'язками процесів ланцюжка, виробляє такий продукт, за який споживачі готові платити ціну, більшу ніж сума всіх витрат.

Розмір маржі залежить від двох чинників:

- Цінності які додають процеси до продукта;
- Вміння управляти взаємозв'язками процесів.

Кожен процес представляє не тільки вартість (яка закладається в собівартість), а й цінність (яка закладається в маржу). Ілюстрацією може бути огранювання алмаза. Процес огранювання сам по собі низьковитратний, однак цінність для кінцевого продукту від нього велика. Діамант коштує набагато дорожче, ніж алмаз.

1.2 Регіональні та глобальні ланцюжки доданої вартості в сучасній економіці

За останні десятиліття поширилася спеціалізація при формуванні ланцюжків доданої вартості. Часто кожен процес у створенні продукту і цінності закривають різні компанії, нерідко у різних країнах світу. Таким чином утворюються регіональні та глобальні ланцюжки доданої вартості.

Для генерування життєздатних ідей бізнесу слід детально вивчити ланцюжки доданої вартості як в компаніях, так і регіональні або глобальні. Побачивши розриви або вузькі місця в існуючих процесах, ви можете «вбудуватися» до них, запропонувавши ідею покращення.

Наприклад, Нова пошта. Із розвитком інтернет-торгівлі як перед продавцями так і перед покупцями постала проблема швидкої і якісної доставки придбаних товарів. Державна пошта була у цьому процесі «вузьким місцем», тому що не могла забезпечити цей процес якісно. Нова пошта стала тією ідеєю, яка «розширила» вузьке місце.

Картування ланцюжків доданої вартості та їх аналіз

- Для якісного аналізу ланцюжка доданої вартості потрібно послідовно відобразити усі процеси на папері;
- Проаналізувати їх на предмет знаходження: розривів, дублів, слабких ланок;
- В результаті аналізу зрозуміти, до яких процесів ми можемо «вклинитися», як підприємці із власними послугами або продуктами.

В результаті аналізу ланцюжків доданої вартості ви зможете згенерувати ідеї, які переважно відносяться до формату B2B і оптимізують діяльність існуючих компаній.



1.3 Створення ціннісної пропозиції

Ваш продукт буде «продавати себе сам», якщо він розробляється із урахуванням глибинних потреб майбутніх клієнтів. Для цього використовується методика економного стартапу, створення ціннісної пропозиції і бізнес-модель Канвас. Цей підхід дозволить вам уникнути ситуації, коли ваш ідеальний продукт нікому не потрібний на ринку і запустити бізнес поступово, послідовно зменшуючи ризики і мінімально вкладаючи ресурси на перших етапах. Також він ідеально підходить для створення інноваційних рішень в сегменті B2C (бізнес-споживачі).

Створення справжньої цінності ставить вас в глухий кут

Ви відчуваєте, що...:

- Повинні існувати більш ефективні інструменти створення цінності для клієнтів і вашого бізнесу;
- Можливо, обраний напрям було неправильним, і тепер незрозуміло, що робити;
- Складно зрозуміти, чого насправді хоче споживач;
- Обсяг інформації, отриманої від (потенційних) клієнтів, занадто великий, і невідомо, як краще організувати її;
- Важко переключитися з конкретних продуктів і їх властивостей на отримання більш глибокого розуміння процесу створення цінності для споживача;
- Відсутнє масштабне бачення, що дозволяє скласти частини головоломки в єдине ціле.

Ви втомилися від непродуктивних нарад і команд, в яких немає єдності

У вас досвідчені команди, але вони...

- Страждають від відсутності спільної мови і загального розуміння процесу створення цінності для споживачів;
- Загрузли в непродуктивних нарадах і марних балачках;
- Працюють, не маючи ясних процесів і інструментів;
- Зосереджені на технологіях, продуктах і їх характеристиках, а не на споживачі;
- Проводять безплідні наради, які віднімають масу сил і часу;
- Діють нескоординовано;

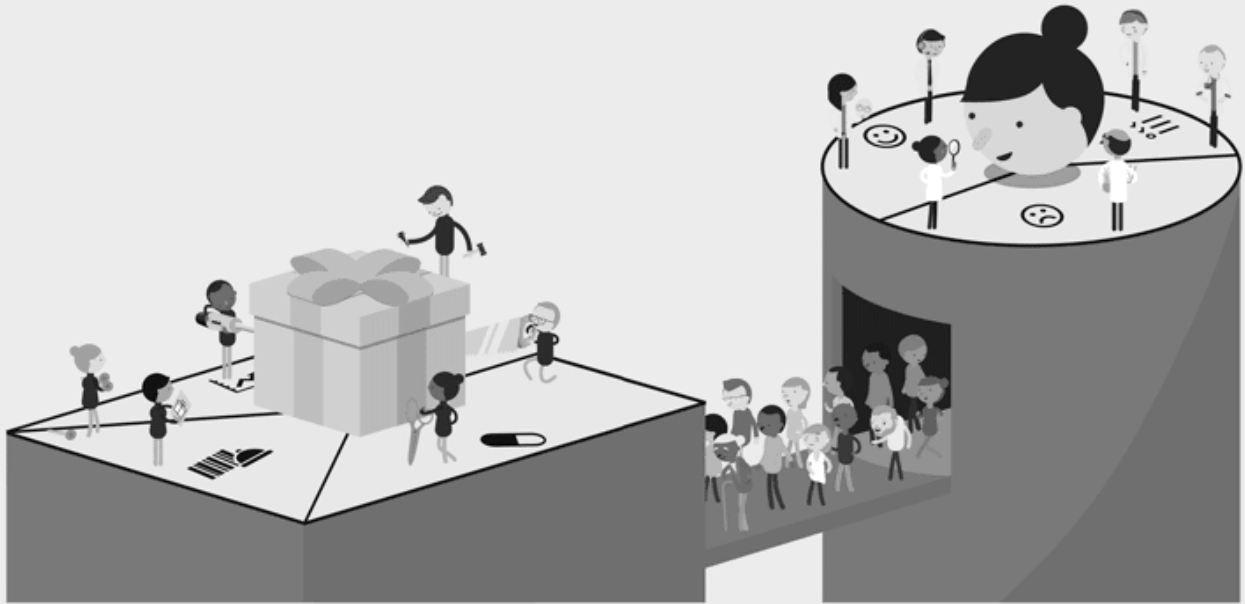
Ви брали участь в блискучих сміливих проектах, які провалилися.

Ви мали справу з проектами...:

- На які робилися великі ставки, але які обернулися марною тратою грошей.
- Де в доведення бізнес-плану вкладалося стільки зусиль, що створювало ілюзію його працездатності.
- Де багато часу приділялося побудові складних таблиць, які в результаті виявлялися невірними.
- Де більше часу витрачалося на розробку та обговорення ідей, ніж на їх тестування за участю споживачів і зацікавлених осіб.
- Де суб'єктивні думки переважали над фактами.
- Де не було ясних процесів і інструментів мінімізації ризику.
- Де використовувалися процеси, які підходять для управління бізнесом, але не для вироблення нових ідей.

Шаблон

У шаблону ціннісної пропозиції є дві сторони. За допомогою профілю споживача ви уточнюєте своє розуміння споживача. Карта цінності показує, як ви маєте намір створювати цінність для цього споживача. Ви досягаєте відповідності якщо обидві сторони узгоджені одна з одною.

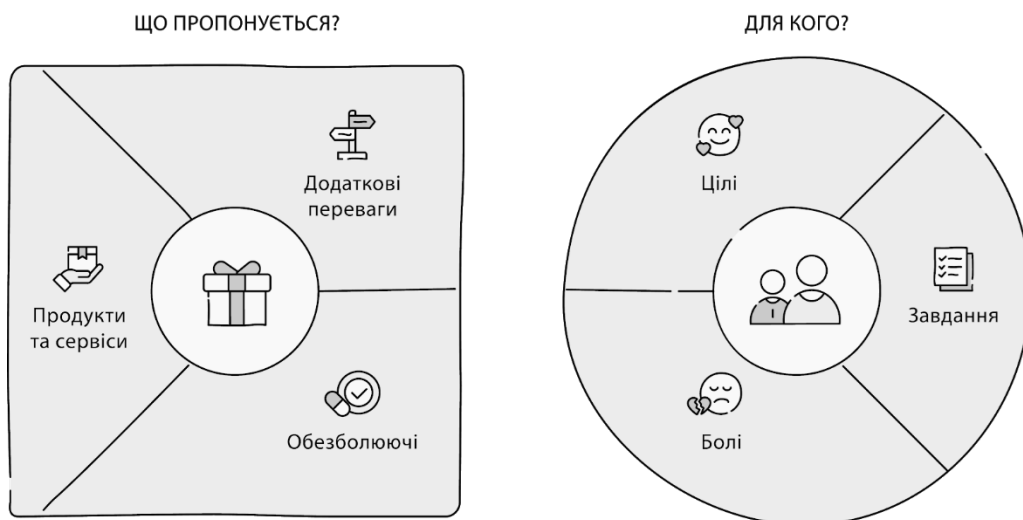


Карта цінності

Карта цінності більш структуровано і докладно відображує особливості конкретної ціннісної пропозиції у вашій бізнес-моделі. Вона розбиває ціннісну пропозицію на товари та послуги, фактори допомоги та фактори вигоди.

1.1. Профіль споживача

Профіль споживача (споживчого сегменту) більш структуровано і детально описує конкретний споживчий сегмент у вашій бізнес-моделі. У ньому виділяються завдання, проблеми та вигоди споживача.



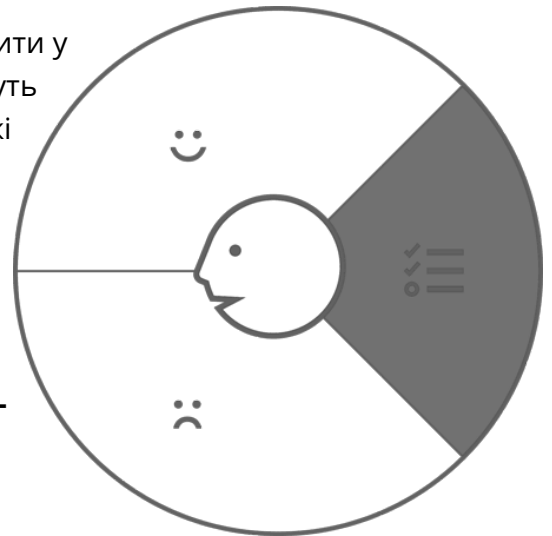
Зверніть увагу, що у цьому підході розробка продукту починається лише після того, як ви побудували докладний профіль споживача і ретельно розписали його завдання, проблеми та

вигоди/цілі. А отже – у першу чергу ми визначаємося зі споживацьким сегментом і будуємо його профіль.

Складові профілю споживача:

Завдання споживача

До завдань відноситься те, що споживачі хочуть здійснити у своєму професійному або особистому житті. Це можуть бути проекти, які вони прагнуть здійснити, проблеми, які вони намагаються вирішити, чи бажання, які вони хочуть задовольнити. При дослідженні завдань споживачів необхідно встати на їхнє місце. Те, що здається важливим для вас, зовсім не обов'язково буде тим завданням, яке прагнуть виконати ваші клієнти.



Існує три основних типи завдань споживача, а також додаткові завдання.

Функціональні завдання

Коли споживачі намагаються виконати конкретне завдання або вирішити конкретну проблему, наприклад підстригти газон, правильно харчуватися, написати звіт або надати своїм клієнтам професійну допомогу.

Соціальні завдання

Коли споживачі намагаються добре виглядати, домогтися впливу або певного статусу в суспільстві. Ці завдання пов'язані із формуванням образу людини в очах оточуючих, наприклад образу ультрамодного споживача або вартото поваги професіонала.

Особистісні /емоційні завдання

Коли споживачі прагнуть до досягнення певних емоційних станів, таких як почуття спокою і безпеки, наприклад намагаючись переконатися в надійності своїх інвестицій або отримати гарантію зайнятості.

Додаткові завдання

Споживачі також вирішують додаткові завдання, пов'язані із придбанням і споживанням цінностей в якості покупців або професіоналів. Споживач може виступати тут в трьох ролях:

- **Покупець ЦІННОСТІ.** Завдання, пов'язані з придбанням цінності, такі як порівняння пропозицій, ухвалення рішення про покупку, очікування в черзі, оплата покупки або отримання товару чи послуги.
- **ПАРТНЕР ЩОДО СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ.** Завдання, пов'язані з участю у створенні цінності вашою організацією, наприклад публікація оглядів або відгуків на товари або навіть участь в розробці товару чи послуги.
- **Особа, яка передає ЦІННІСТЬ.** Завдання, пов'язані з кінцевим етапом життєвого циклу ціннісної пропозиції: скасування передплати, утилізація товару, передача його іншим особам, перепродаж тощо.

Контекст завдання

Завдання споживача часто залежать від контексту, в якому вони виконуються. Контекст може накладати певні обмеження. Наприклад, у потязі ви будете користуватися стільниковим

телефоном інакше, ніж за кермом автомобіля, а похід у кіно з дітьми відрізняється від походу в кіно з партнером.

Важливість завдання

Слід розуміти, що не всі завдання однаково важливі для споживача. Одні мають більше значення у його особистому або професійному житті, і їх невиконання може спричинити за собою серйозні наслідки. Інші не такі важливі. Іноді споживач вважає задачу важливою тому, що йому доводиться часто стикатися з нею, або тому, що вона приносить бажаний або небажаний результат.

Проблеми споживача

Це все, що хвилює споживача до, під час і після виконання завдання або просто заважає його виконати. До проблем також відносяться ризики, тобто можливість невдалого результату, пов'язаного із тим, що завдання виконане погано або зовсім не виконане.

Існує три типи споживчих проблем, серйозність яких може бути різною.

Небажані результати і властивості

Проблеми можуть бути функціональними (наприклад, рішення, яке не працює, працює погано або має негативні побічні ефекти), соціальними («коли я це роблю, я виглядаю погано»), емоційними («коли я це роблю, я відчуваю себе погано») або супутніми («мене дратує, що потрібно йти за цим в магазин»). До них також можуть відноситися неприємні для споживача властивості («нудно займатися на тренажері «бігова доріжка» або «у цієї речі потворний дизайн»).

Перешкоди

Те, що не дає споживачеві розпочати виконання завдання або уповільнює його виконання (наприклад, «мені не вистачає часу виконати роботу акуратно» або «жоден з цих варіантів мені не по кишені»).

Ризики (можливість небажаного результату)

Те, що може піти не так і мати серйозні негативні наслідки (наприклад, «якщо я це зроблю, то можу втратити довіру» або «якщо в нашій системі захисту виявляться проломи, це буде для нас катастрофою»).

Серйозність проблем

Подібно до того, як завдання споживача бувають важливими або маловажливими, проблеми можуть бути серйозними або помірними.

Порада: точно визначайте проблеми.

Щоб чітко розмежувати завдання, проблеми та вигоди, потрібно описувати їх якомога конкретніше. Наприклад, якщо споживач говорить, що «очікування в черзі це втрата часу», з'ясуйте, через скільки хвилин він починає сприймати цей час як втрачений. Це дозволить визначити проблему як «втрата більше хвилин в черзі». Зрозумівши, наскільки саме серйозна



та чи інша проблема з точки зору споживача, ви зможете включити до ціннісної пропозиції найбільш підходящі фактори допомоги.

Вигоди/цілі споживача

Вигода це результати і переваги, які бажає отримати споживач. Вигода буває необхідною, очікуваною або бажаною для споживача, але може виявитися і несподіваною. До вигод відносяться функціональна зручність, соціальні переваги, позитивні емоції і скорочення витрат.

Вигоди споживача можна розділити на чотири категорії з точки зору результатів і переваг.



Необхідна вигода

Це властивість, без якої рішення не буде працювати. Наприклад, купуючи смартфон, споживач розраховує на те, що з його допомогою можна як мінімум зателефонувати.

Очікувана вигода

Це досить суттєві переваги, які очікує отримати споживач, хоча в принципі може обійтися і без них. Наприклад, купуючи iPhone, споживач очікує, що він буде зручним і стильним, як і інша продукція Apple.

Бажана вигода

Це вигода, що виходить за рамки очікувань, від якої споживач не відмовився б. Про такі вигоди покупець зазвичай починає говорити, коли його розпитують. Наприклад, бажано, щоб новий смартфон був сумісний з іншими пристроями.

Несподівана вигода

Це переваги, які не відносяться до категорії бажаних або очікуваних. Споживач може навіть не здогадуватися про них. Поки Apple не запропонувала користувачам сенсорні екрани і не запустила AppStore, ніхто не підозрював, що вони можуть бути частиною телефону.

Значимість вигоди

Вигоди, як проблеми і завдання, можуть оцінюватися споживачем як серйозні і помірні.

Порада: точно визначайте вигоду.

Як і в разі проблем, необхідно описувати вигоду гранично конкретно, щоб чітко розмежувати завдання, проблеми та вигоди. Якщо споживач вимагає «поліпшити експлуатаційні якості», запитаєте його, що саме він очікує або бажає. Це дозволить визначити вигоду як «підвищення тієї чи іншої характеристики понад x». Зрозумівши, як споживач вимірює вигоду (тобто результати і переваги), ви зможете включити до ціннісної пропозиції найбільш підходящі фактори вигоди.

Ці запитання допоможуть вам продумати потенційні вигоди споживача:

- Що найцінніше для споживачів з точки зору часу, грошей і зусиль?
- Який рівень якості вони очікують отримати і чого вони хочуть в більшій чи меншій мірі?

- Чим існуюча ціннісна пропозиція приваблює споживачів? Які саме її аспекти їх радують? Яких експлуатаційних характеристик і рівня якості вони очікують?
- Що полегшує життя або роботу споживачам? Чи можна спростити процес освоєння продукту, надати більше послуг або знизити вартість володіння?
- Яких позитивних соціальних ефектів очікують споживачі? Що дозволяє їм добре виглядати? Що зміцнює їхнє становище або підвищує статус?
- На що споживачі звертають увагу в першу чергу: дизайн, гарантію, конкретні характеристики або кількість функцій?
- Про що мріють споживачі? Чого їм хотілося б досягти або що зробило б їм велику допомогу?
- Як споживачі вимірюють успіх і невдачі? Які їх критерії оцінки досягнень або витрат?
- Що може зробити вашу ціннісну пропозицію більш привабливою для споживачів? Про що вони мріють: про зниження вартості, зменшення вкладень, зниження ризику або підвищення якості?

Корисні поради зі створення профілю споживача

При складанні профілю споживача намагайтеся уникати найпоширеніших помилок. У цьому вам допоможуть наші корисні поради.

✗ Типові помилки

- Включення декількох споживчих сегментів в один профіль.
- Змішування завдань і результатів.
- Концентрація на функціональних завданнях на шкоду соціальним і емоційним.
- Необ'єктивне перерахування завдань, проблем і вигод із прицілом на власну ціннісну пропозицію.
- Ідентифікація занадто малої кількості завдань, проблем і вигод.
- Занадто розпливчасті описи проблем і вигод.

✓ Корисні поради

Складіть шаблон ціннісної пропозиції для кожного споживчого сегменту. Якщо ви працюєте з компаніями, запитайте: чи немає в кожній з цих компаній різних типів споживачів (наприклад, користувачів і покупців)?

Завдання це робота, яку виконують споживачі, проблеми, які вони прагнуть вирішити, чи потреби, які вони намагаються задовольнити. Вигоди це конкретні результати, яких вони хочуть досягти або в разі проблем уникнути або усунути.

Іноді соціальні або емоційні завдання виявляються важливішими і лежать на поверхні функціональних завдань. Завдання «добре виглядати в очах оточуючих» може бути важливіше за завдання пошуку вдалого технічного рішення, що дозволяє більш ефективно виконувати роботу.

Вивчаючи споживачів, потрібно діяти подібно етнологам і на якийсь час забути про те, що ви пропонуєте. Так, видавець бізнес-літератури не повинен замикатися на тих завданнях,

проблемах і вигодах, які пов'язані з книгами, оскільки у читача є вибір між книгами, консультантами, відео на YouTube або навіть навчанням за програмою MBA. Виходьте за рамки завдань, проблем і вигод, на які направлена ваша ціннісна пропозиція.

Хороший профіль споживача повинен бути заповнений стікерами з написами, тому що більшість споживачів стикаються з безліччю проблем і хочуть отримувати різноманітні вигоди. Занесіть в профіль всі важливі завдання, серйозні проблеми і необхідні вигоди (потенційного) споживача.

Окреслені в профілі проблеми і вигоди повинні бути реальними і конкретними. Замість того щоб вписувати в графу вигод розпливчате «підвищення зарплати», вкажіть, до якої саме суми прагне споживач. Перераховуючи проблеми, не пишіть «займає надто багато часу», з'ясуйте, що для споживача означає «занадто багато» в даному випадку. Це дозволить зрозуміти, як споживачі вимірюють успіх і невдачі.

Проблеми і вигоди

Починаючи складати профіль споживача, проблеми та вигоди ви можете позначати за допомогою взаємно протилежних формулювань. Наприклад, якщо одним із завдань споживача є «заробити більше грошей», то в розділ вигод можна включити «підвищення зарплати», а в розділ проблем «зменшення зарплати».

Ось як це робиться:

- Визначте точно, яку надбавку до заробітку споживач буде сприймати як вигоду і яку втрату в заробітку він сприйме як проблему.
- У розділі проблем вкажіть перешкоди, які заважають виконанню завдання. У нашому прикладі це може бути «роботодавець не дає прибавки».
- Також в розділі проблем вкажіть ризики, пов'язані з невиконанням завдання. Наприклад, «я не зможу оплатити навчання дитини в коледжі».

Ставите питання «навіщо?» багаторазово, поки не зрозумієте точно, які завдання стоять перед споживачем.

Ще одна небезпека, з якою ви можете зіткнутися, починаючи складати профіль споживача, поверхове розуміння його завдань. Щоб уникнути цього, запитайте, навіщо споживачеві потрібно виконати ту чи іншу задачу.

Наприклад, навіщо споживачеві вчити іноземну мову? Можливо, щоб поліпшити своє резюме. Навіщо йому покращувати резюме? Можливо, для того, щоб заробляти більше.

Задавайте питання до тих пір, поки ви по-справжньому не зрозумієте ті завдання, які рухають споживачами.

1.2 Карта цінності

Товари та послуги

Це перелік того, що ви пропонуєте. Уявіть товари і послуги у вигляді набору предметів, які покупець може побачити у вашій вітрині: саме на них будується ціннісна пропозиція. Такий набір допомагає споживачам виконувати їх функціональні, соціальні або емоційні завдання або задовольняти основні потреби. Дуже важливо враховувати, що товари і послуги створюють цінність не взагалі, а тільки стосовно до конкретного сегменту споживачів і їх завдань, проблем і вигод.

Перелік товарів та послуг може включати додаткові статті, які допомагають споживачам виконувати ролі покупця (порівнювати пропозиції, приймати рішення і здійснювати покупки), партнера (брати участь в розробці ціннісної пропозиції) і особи, що передає цінність (утилізувати товар).



Ваша ціннісна пропозиція, швидше за все, буде включати в себе товари та послуги різних типів.

- Матеріальні / відчутні товари, наприклад промислові
- Нематеріальні продукти, наприклад авторські права або послуги, такі як післяпродажне обслуговування
- Цифрові продукти, наприклад завантажена музика або послуги, такі як онлайн-консультування
- Фінансові продукти, наприклад інвестиційні фонди і страхування, або послуги, такі як споживче кредитування.

Значимість

Важливо розуміти, що не всі товари і послуги однаково значущі для споживача. Одні з них необхідні для ціннісної пропозиції, інші не завадять, але не обов'язкові.

Фактори допомоги

Фактори допомоги це опис того, як саме ваші товари і послуги допомагають споживачам справлятися з конкретними проблемами. Вони повинні ясно показувати, як ви маєте намір пом'якшувати або усувати проблеми, які виникають у споживача до, під час або після виконання його завдань або які не дозволяють приступити до виконання завдань.

Хороші ціннісні пропозиції орієнтовані на значущі для споживача проблеми і в першу чергу на найсерйозніші з них. Немає необхідності винаходити фактори допомоги для усіх без винятку проблем, ідентифікованих в профілі споживача, це нереально для жодної ціннісної пропозиції. Вдалі ціннісні пропозиції зазвичай сфокусовані лише на кількох проблемах, з якими вони справляються виключно добре.

Наведені нижче навідні запитання дозволяють розглянути різні підходи до надання споживачам допомоги в подоланні проблем.

Запитайте, чи здатні ваші товари і послуги...

- Забезпечити споживачам економію часу, грошей або зусиль?
- Допомогти споживачам відчувати себе більш впевнено рятувати від розчарувань, дратівливих чинників і неприємностей?
- Усунути недоліки існуючих рішень запропонувати нові властивості, поліпшити робочі характеристики або підвищити якість?
- Покласти край проблемам, що виникають у споживачів, полегшити діяльність або усунути перешкоди?
- Виключити негативні соціальні наслідки, з якими споживачі зустрічаються або бояться зіткнутися, втрату поваги, впливу, довіри або статусу?
- Усунути ризики (фінансові, соціальні, технічні) або можливість несприятливого розвитку подій?
- Забезпечити споживачам більш спокійне життя, впоратися з серйозними труднощами, зменшити побоювання або усунути тривоги?
- Обмежити або усунути типові помилки споживачів, допомогти правильно використовувати те чи інше рішення?
- Усунути бар'єри, які заважають споживачам прийняти ціннісну пропозицію, знизити або анулювати початкові витрати, спростити освоєння нового або ліквідувати інші перешкоди?



Значимість

Фактори допомоги можуть мати різну цінність для споживача. Навчіться розділяти необхідні фактори і ті, які не завадять. Перші сприяють вирішенню, часто радикальному, найбільш нагальних проблем споживача і мають для нього високу цінність. Другі допомагають вирішувати менш серйозні проблеми.

Фактори вигоди

Фактори вигоди це опис того, яку вигоду дають споживачеві ваші товари і послуги. Вони повинні ясно показувати, як ви маєте намір забезпечувати результати і переваги, які є для споживача очікуваними, бажаними або несподіваними, включаючи функціональну корисність, соціальні переваги, позитивні емоції та економію коштів.

Як і в разі чинників допомоги, немає необхідності надавати споживачеві всі ідентифіковані в профілі вигоди. Фокусуйтеся на найбільш значущих вигодах і тих, які явно пов'язані з вашими товарами та послугами.



Наведені нижче навідні запитання дозволяють розглянути різні підходи до надання споживачам необхідних, очікуваних, бажаних або несподіваних вигод.

Запитайте, чи здатні ваші товари і послуги...

- Забезпечити споживачам видиму економію часу, грошей або зусиль?
- Дати результати, яких очікують споживачі, а може, і перевершити очікування за рівнем якості або іншими показниками?
- Перевершити існуючі ціннісні пропозиції і здивувати споживачів особливостями, функціями або якістю?
- Полегшити особисте або професійне життя споживачів за допомогою більшої зручності, доступності, збільшення кількості послуг або зниження вартості володіння?
- Створити позитивний соціальний ефект для споживачів, поліпшити їх зовнішній вигляд або забезпечити підвищення статусу або впливу?
- Дати споживачам щось таке, що вони шукають: передовий дизайн, гарантії, специфічні функції або підвищення функціональності?
- Виконати бажання споживачів, допомогти втілити мрії або вибратися з важкої ситуації?
- Дати позитивні результати з точки зору споживчих критеріїв успіху і невдачі поліпшити експлуатаційні характеристики або зменшити витрати?
- Підштовхнути до прийняття вашої ціннісної пропозиції завдяки нижчій вартості, зменшенню витрат, зниженню ризику, підвищенню якості та ефективності, поліпшенню дизайну?

Значимість

Аналогічно факторам допомоги фактори вигоди можуть мати різну цінність для споживачів. Навчіться розділяти необхідну вигоду і ту, яка не завадить.

Фактори допомоги та фактори вигоди

І фактори допомоги, і фактори вигоди створюють цінність для споживача, але різними шляхами. Різниця в тому, що перші орієнтовані на проблеми в профілі споживача, а другі на вигоди. Деякі з них можуть бути спрямовані одночасно і на проблеми, і на вигоди. Основне

призначення цих двох блоків – ясно уявити процес створення споживчої цінності вашими товарами та послугами.

Чим фактори допомоги і вигоди відрізняються від проблем і вигод в профілі споживача?

Фактори допомоги і вигоди мають чітку відмінність від проблем і вигод. Якщо перші ви можете контролювати, то другі ні. Ви вирішуєте як створювати цінність, виходячи з конкретних завдань, проблем і вигод. Ви не можете визначати завдання, проблеми та вигоди споживача. При цьому окремо взята ціннісна пропозиція не може бути орієнтована відразу на всі завдання, проблеми та вигоди. Найвдаліші пропозиції спрямовані на те, що має найбільшу значимість для споживача, і досягають своїх цілей виключно добре.

Корисні поради щодо складання карти цінності

✘ Типові помилки

- Перерахування усіх товарів і послуг, а не тих, що орієнтовані на певний споживчий сегмент.
- Включення товарів і послуг в поля для факторів допомоги та вигоди.
- Пропозиція факторів допомоги і вигоди, які не мають відношення до проблем і вигод з профілю споживача.
- Нереалістичні спроби врахувати всі проблеми і вигоди споживача.

✓ Корисні поради

Товари та послуги створюють цінність тільки для певного споживчого сегменту. Включайте в карту цінності тільки ті товари і послуги, які в сукупності формують ціннісну пропозицію для цього сегменту.

Фактори допомоги та вигоди це аспекти, які прямо вказують на цінності, створювані вашими товарами та послугами. Наприклад, «допомагає заощадити час» або «має хороший дизайн».

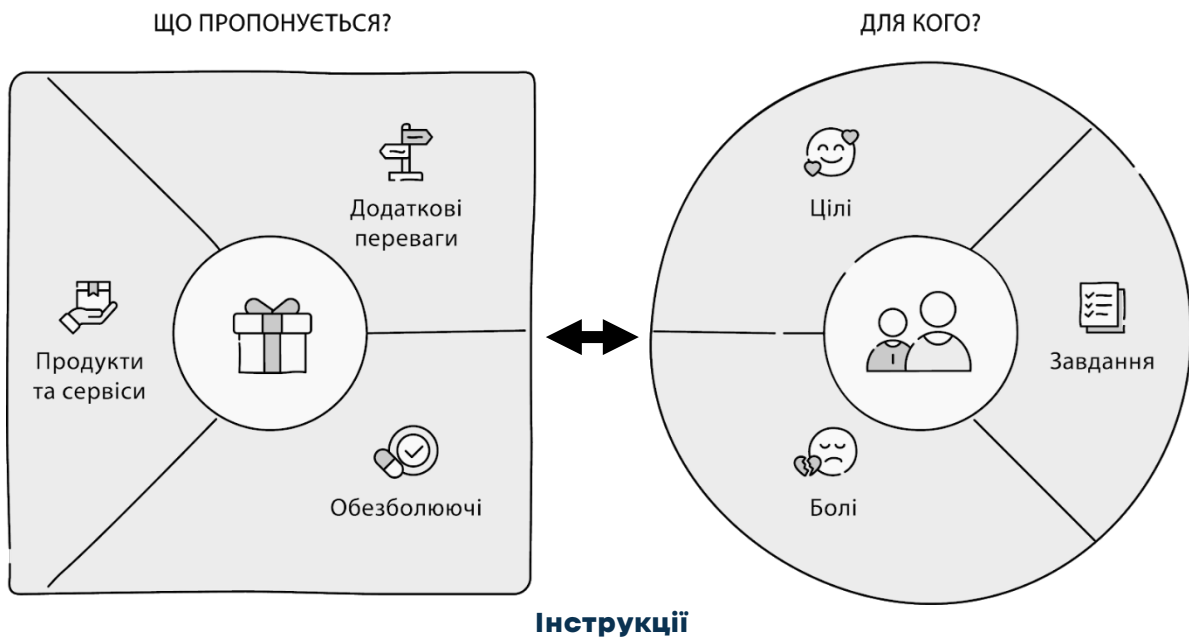
Пам'ятайте про те, що товари і послуги не створюють цінність взагалі. Вони повинні мати відношення до завдань, проблем і вигод споживача.

Щоб ціннісна пропозиція була хорошою, необхідно вирішити, якими завданнями, проблемами і вигодами ви будете займатися, а які залишите в спокої. Жодна ціннісна пропозиція не може бути орієнтована на все відразу. Якщо ваша карта цінності показує саме це, можливо, ви були не надто чесні при визначенні завдань, проблем і вигод в профілі споживача.

1.3 Відповідність

Відповідність досягається, коли ваша ціннісна пропозиція приводить споживачів у захват, а це відбувається, якщо враховуються важливі завдання, пропонується допомога в рішенні серйозних проблем і створюються необхідні вигоди. Як ми ще не раз покажемо у цьому посібнику, досягнути і підтримувати відповідність нелегко. У досягненні відповідності і полягає суть розробки ціннісної пропозиції.

Споживачі це судді, присяжні і виконавці вироку для вашої ціннісної пропозиції. Якщо ви не досягнете відповідності, не чекайте від них жалості!



Візьміть карту цінності і профіль споживчого сегменту, складені раніше. Перегляньте всі фактори допомоги і вигоди один за іншим і оцініть, чи відповідають вони завданням, проблемам і вигодам споживача. Ті, які відповідають, відзначте галочкою.

Результат

Якщо фактор допомоги або вигоди не відповідає жодному з перерахованих у профілі завдань, проблем або вигод споживача, то він, можливо, не створює споживчу цінність. Не турбуйтеся, якщо ви відзначили галочками не всі проблеми / вигоди, задовольнити їх все неможливо. Запитайте: наскільки добре ваша ціннісна пропозиція відповідає потребам клієнтів?

Три типи відповідності

Пошук відповідності це процес розробки ціннісної пропозиції на основі ваших товарів і послуг, що відповідають завданням, проблемам і вигодам, реально значущим для споживача. Відповідність між тим, що пропонує компанія, і тим, чого хоче споживач – першочергова вимога для успішної ціннісної пропозиції.

Відповідність досягається у три стадії. Перша це ідентифікація завдань, проблем і вигод споживача, на які може бути орієнтована ціннісна пропозиція. Друга позитивна реакція споживача на вашу пропозицію і її просування на ринок. У сфері стартапів ці дві стадії називають відповідниками проблема рішення і продукт ринок. Третя стадія настає, коли ви знаходите прибуткову бізнес-модель, яка може бути масштабована.

1. Відповідність проблема рішення

Така відповідність досягається, коли:

- у вас є факти, які підтверджують наявність у споживачів певних завдань, проблем і вигоди;
- ви розробили ціннісну пропозицію, орієнтовану на ці завдання, проблеми та вигоди.

На цій стадії відсутні докази того, що споживачів цікавить ваша ціннісна пропозиція.

Ви визначаєте найбільш важливі для споживачів завдання, проблеми та вигоди і створюєте на їх підставі ціннісну пропозицію. Вам потрібно розробити кілька прототипів ціннісних пропозицій і вибрати з них ті, де досягається найкраще відповідність. Відповідність поки не

підтверджена фактами і існує тільки на папері. Наступний крок отримання доказів того, що ваша ціннісна пропозиція цікава для споживачів, або розробка нової пропозиції.

2. Відповідність продукт ринок

Така відповідність досягається, коли:

- у вас є факти, які підтверджують, що ваші товари та послуги, фактори допомоги і вигоди реально створюють споживчу цінність і починають просуватися на ринок.

На цій стадії потрібно підтвердити або спростувати припущення, що лежать в основі вашої ціннісної пропозиції. Ви неминуче переконаєтеся в тому, що багато початкових ідей не призводять до створення цінності для споживача (тобто нецікаві йому), і потрібно працювати над розробкою нових ціннісних пропозицій. Досягнення другого типу відповідності тривалий і складний процес, його неможливо звершити за один день.

3. Відповідність бізнес-моделі

Така відповідність досягається, коли:

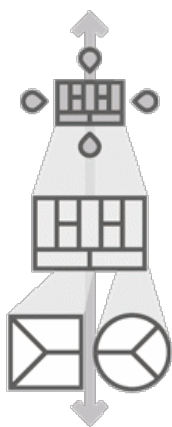
- у вас є факти, які підтверджують, що ваша ціннісна пропозиція може бути вбудованою в прибуткову і масштабовану бізнес-модель.

Вдала ціннісна пропозиція без гарної бізнес-моделі може не принести бажаного фінансового успіху або взагалі привести до провалу. Жодна ціннісна пропозиція, якою би прекрасною вона не була, не може існувати без працездатної бізнес-моделі.

Пошук відповідності бізнес-моделі включає в себе трудомісткий процес взаємоузгодження розробки пропозиції, що створює цінність для споживачів, і пошуку бізнес-моделі, що створює цінність для вашої організації. У вас не буде відповідності бізнес-моделі до тих пір, поки ви не зможете за допомогою своєї ціннісної пропозиції генерувати дохід, що перевищує витрати на її (або їх в разі багатосторонніх платформ з кількома взаємопов'язаними ціннісними пропозиціями) створення і поширення.

Розробка, тестування, повторення

Пошук ціннісної пропозиції, відповідної завданням, проблемам і вигодам споживача, це нескінченний перехід від конструювання прототипів до тестування і назад. Це ітеративний, а не послідовний процес. Мета розробки ціннісної пропозиції як можна швидше тестувати ідеї, щоб вчитися на своїх помилках, покращувати пропозицію – і тестувати її знову.



Розробка

Почніть розробку ціннісної пропозиції з прототипування можливостей в якості однієї з відповідних точок. Сформулюйте ціннісні пропозиції на основі розуміння споживача, а потім виберіть ті, які варто досліджувати з метою прийняття рішень і пошуку правильної бізнес-

моделі. Якщо ваша компанія не тільки що створена, дізнайтеся про специфіку розробки ціннісних пропозицій у давно існуючих організаціях.

Сформулюйте ідеї

Розробка це процес перетворення ідей в прототипи ціннісних пропозицій. Це повторюваний цикл прототипування, дослідження споживачів і трансформування ідей. Створювати пропозицію можна починати з прототипування або з визначення кола споживачів. Потім настає етап тестування, який ми розглянемо у наступному розділі (див. Частина 3 «Тестування»).

Ідеї, відправні точки і цінна інформація

Відправною точкою для створення нової або поліпшеної ціннісної пропозиції може служити все що завгодно. Вона може з'явитися з цінної інформації від споживачів, дослідження прототипів або з якихось інших джерел. Не захоплюйтеся початковими ідеями, оскільки вони неминуче радикально трансформуються у ході прототипування, досліджень споживача і тестування.

Прототипування можливостей

Сформулюйте ідеї і уявіть їх у вигляді простих прототипів. Зробіть їх відчутними за допомогою начерку на серветці, бланку з пропусками або шаблону ціннісної пропозиції. Не прив'язуйтеся занадто сильно до початкових прототипів. Прототипи повинні бути не громіздкими, а такими, які можна досліджувати, легко відкинути і вибрати кращі шляхом ретельного тестування на споживачах.

Розуміння споживача

Відточуйте ідеї і прототипи за допомогою попередніх досліджень споживачів. Простудіюйте наявні дані, поговоріть зі споживачами і пориньте в їх середовище. Не поспішайте знайомити споживача з прототипами ціннісних пропозицій. Використовуйте попереднє дослідження для поглиблення уявлень про завдання, проблеми та вигоди потенційних клієнтів. З'ясуйте, що для них дійсно значиме і створіть прототипи таких ціннісних пропозицій, які витримають ретельне тестування.

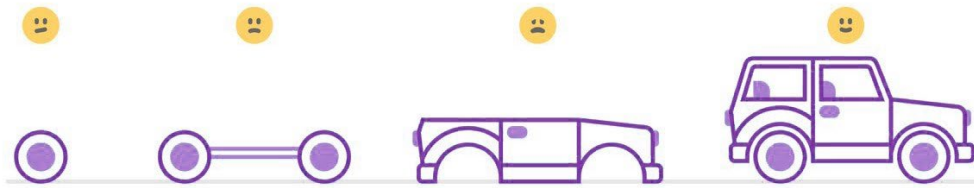
10 ознак вдалої ціннісної пропозиції

Перш ніж розповідати про те, як створити вдалу ціннісну пропозицію, зупинимося на хвилику і розглянемо її основні характеристики. Ми пропонуємо вам 10 ознак, але ви цілком можете додати до них свої. Отже, вдала ціннісна пропозиція...

1. Є частиною вдалою бізнес-моделі
2. Орієнтована на ті завдання, проблеми та вигоди, які найбільш значимі для споживача
3. Орієнтована на нереалізовані завдання, невирішені проблеми і нереалізовані вигоди
4. Охоплює невелике число завдань, проблем і вигод, але робить це винятково добре
5. Не обмежується функціональними завданнями і враховує емоційні і соціальні завдання
6. Відповідає розумінню успіху споживачем
7. Орієнтована на ті завдання, проблеми та вигоди, які значимі для багатьох людей або за які деякі люди готові платити великі гроші
8. Вирішує завдання споживачів істотно краще, ніж пропозиції конкурентів
9. Перевершує пропозиції конкурентів як мінімум по одному аспекту
10. Погано піддається копіюванню

1.4 Прототипування можливостей

Це **НЕ** мінімально життєздатний продукт



Це – мінімально життєздатний продукт



Що таке прототипування?

Щоб дослідити альтернативи, сформувані ціннісні пропозиції і знайти найкращі можливості, створюйте прості дослідні моделі. Прототипування це звичайний аспект діяльності розробників матеріальних об'єктів. Ми застосовуємо аналогічний метод до ціннісних пропозицій, оскільки він дозволяє швидко досліджувати можливості до початку тестування і створення реальних товарів і послуг.

Визначення прототипування

Побудова простих, недорогих і грубих моделей для вивчення привабливості, можливості бути реалізованими і життєздатності альтернативних ціннісних пропозицій і бізнес-моделей. Перш ніж почати розвивати ідею в одному з напрямків, проведіть швидке дослідження всіх можливих варіантів.

Начерки на серветці

Зробіть альтернативи відчутними за допомогою начерків на серветках. Відображайте кожну варіацію ідеї на окремому листку.

Бланки з пропусками

Покажіть, як альтернативи можуть створювати цінність, заповнивши пропуски в коротких бланках.

Шаблони ціннісних пропозицій

Візуалізуйте можливі напрямки розвитку ідей за допомогою шаблонів ціннісних пропозицій. З'ясуйте, на які завдання, проблеми та вигоди орієнтована кожна альтернативна пропозиція.

Представлення ціннісної пропозиції

Допоможіть споживачам і партнерам оцінити потенційні ціннісні пропозиції, представивши їх повні моделі.

Мінімально життєздатний продукт

Створіть мінімальний набір характеристик, при якому можна втілити ваше ціннісну пропозицію в життя, і дайте протестувати його споживачам і партнерам.

Поради

- Не витрачайте більше 5-15 хвилин на начерки початкових прототипів.
- Тримайте перед очима таймер, щоб не виходити за рамки заздалегідь визначеного часу.

- Не витрачайте занадто багато часу на обговорення можливих напрямків. Швидко створіть кілька прототипів, а потім порівняйте їх.
- Пам'ятайте, що прототипування це дослідницький інструмент. Не витрачайте час на детальне опрацювання прототипу, який напевно сильно зміниться згодом.

10 принципів прототипування

Розкрийте потужність прототипування. Не піддавайтеся спокусі зайнятися детальною розробкою якогось одного напрямку. Краще досліджуйте альтернативи, застосовуючи представлені тут принципи. Це дозволить вам дізнатися більше і знайти оптимальні ціннісні пропозиції.

1. Зробіть прототипи наочними. Такі прототипи стимулюють обговорення і навчання. Не опускайтеся до безплідної балаканини.
2. Починайте з нуля.
3. Створіть прототип того, «чого не може бути». Підходьте до процесу зі свіжим поглядом. Не дайте наявними у вас знанням перешкодити освоєнню нового.
4. Не закохуйтеся у перші ідеї, створюйте альтернативи.
5. Детальне опрацювання ідей на початковому етапі заважає придумувати і досліджувати альтернативи. Не закохуйтеся занадто швидко.
6. Не бійтеся «стану плинності». На ранній стадії процесу визначити правильний напрям складно. Все знаходиться в «стані плинності». Нехай це вас не лякає. Не намагайтеся відразу ж надати ідеям жорстку форму.
7. Починайте з приблизних прототипів, послідовно покращуйте і опрацьовуйте їх. Чим ретельніше опрацьовано прототип, тим важче від нього відмовитись. Намагайтеся, щоб прототипи були грубими, простими і дешевими. Час зайнятися деталізацією настане, коли ви краще зрозумієте, що працює, а що ні.
8. Діліться результатами – нехай вас критикують. Намагайтеся якомога раніше і частіше отримувати відгуки на ваші ідеї. Не приймайте критику близько до серця, вона дуже потрібна для вдосконалення прототипів.
9. Робіть помилки на ранній стадії, вони обійдуться дешево і прискорять процес навчання. Страх зазнати невдачі часто заважає людям проводити дослідження. Ви можете подолати його, складаючи прості, грубі прототипи, провал яких обійдеться дешево і прискорить процес навчання.
10. Використовуйте креативні методиками. Для дослідження революційних прототипів використовуйте креативні методиками. Не бійтеся виходити за рамки звичного для вашої компанії або галузі.
11. Створюйте «страшні моделі». «Страшні моделі» це екстремальні або скандальні прототипи, якими ви, швидше за все, ніколи не скористаєтеся. Однак вони прекрасно стимулюють дискусії і навчання.
12. Реєструйте все, що освоєне, зрозуміле і досягнуте. Зберігайте інформацію про всі альтернативні прототипи, про те, що ви дізналися і зрозуміли. Вона може стати в нагоді згодом.

Шість методів отримання уявлення про споживача

Розуміння поглядів споживача вкрай важливе для розробки вдалої ціннісної пропозиції. Ми пропонуємо шість методів, які допоможуть у цьому. Не обмежуйтеся якимось одним з них тільки їх поєднання дозволить по-справжньому зрозуміти споживача.

Детективний метод

Являє собою (кабінетне) дослідження наявної інформації. Звіти про вторинні дослідження і дані про споживачів, які у вас вже є, можуть стати прекрасною основою для початку роботи. Також можна скористатися даними з інших галузей, вивчити аналогічні, протилежні і суміжні пропозиції.

Рівень складності: 1.

Переваги: прекрасна база для подальших досліджень.

Недоліки: статичні дані з іншого контексту.

Журналістський метод

Бесіди з (потенційними) клієнтами прекрасно допомагають зрозуміти їх точку зору. Це старий і перевірений метод. Однак споживач може сказати вам одне, а в реальності повестися інакше.

Рівень складності: 2.

Переваги: швидкий і дешевий спосіб отримання початкової інформації і уявлень.

Недоліки: споживачі не завжди знають, чого вони насправді хочуть, і в житті можуть чинити інакше, ніж стверджували в інтерв'ю.

Антропологічний метод

Щоб зрозуміти, як (потенційні) споживачі поведуться в реальному житті, спостерігайте за ними в природному середовищі. Вивчіть завдання, на яких вони зосереджені, і що вони роблять для їх виконання. Зверніть увагу на проблеми, які їх турбують, і вигоди, які вони прагнуть отримати.

Рівень складності: 3.

Переваги: отримані дані дозволяють розкрити реальну поведінку споживачів.

Недоліки: складно дізнатися уявлення споживачів щодо нових ідей.

Використання різних ціннісних пропозицій для перемовин із бізнес-партнерами.

Ціннісні пропозиції у співпраці сегменту «бізнес-бізнес» (B2B) зазвичай орієнтовані на кілька зацікавлених сторін, що беруть участь в пошуку, оцінці, покупці і використанні товару або послуги. У кожної з них свій профіль зі своїми завданнями, проблемами і вигодами.

Метод імітатора

Станьте споживачем самі і активно користуйтеся товарами і послугами. Проведіть день або навіть більше «в шкурі» споживача. Зробіть висновки зі свого (невдалого) споживчого досвіду.

Рівень складності: 2.

Переваги: ви безпосередньо отримуєте уявлення про завдання, проблеми та вигоди.

Недоліки: не завжди можливо застосувати, може бути нерепрезентативно.

Партнерський метод

Підключіть споживачів до процесу створення цінності, щоб вчитися у них. Працюйте разом з ними над дослідженням та розвитком нових ідей.

Рівень складності: 5.

Переваги: близькість до споживача може дати найбільш глибоке розуміння.

Недоліки: не завжди можна узагальнити результати для всіх споживачів і сегментів.

Науковий метод

Нехай споживачі (свідомо чи несвідомо) беруть участь у вашому експерименті. Зробіть висновки з отриманих результатів.

Рівень складності: 4.

Переваги: дає підкріплене фактами розуміння реальної поведінки, особливо добре підходить для дослідження нових ідей.

Недоліки: буває складно застосувати в існуючих організаціях через жорстку (клієнтську) політику і установки.

Зацікавлені сторони можуть схилити чашу терезів при ухваленні рішення про співпрацю в той чи інший бік. Визначте найбільш значущих гравців і складіть шаблон ціннісної пропозиції для кожного з них.

Профілі можуть відрізнятися в залежності від сектору економіки і розміру організації, але, як правило, вони включають в себе наступні ролі.

Авторитети

Люди або групи, до чия думка прислухаються, у тому числі керівники, нехай і неформальним чином.

Радники

Люди, які здійснюють пошук і оцінку і пропонують офіційні рекомендації на користь або проти співпраці.

Господарники

Люди або групи, які контролюють бюджет організації та безпосередньо здійснюють закупівлі. Головну увагу, як правило, звертають на фінансову ефективність та економію коштів.

У деяких випадках покупці можуть перебувати поза організацією (наприклад, уряд оплачує базове медичне обладнання в будинках для людей похилого віку).

Управлінці

Людина або група, що несе відповідальність за остаточний вибір товару /послуги і укладення угоди. Зазвичай мають право контролю бюджету.

Кінцеві користувачі

Ті, хто в кінцевому підсумку отримує товар або послугу. Кінцеві користувачі в разі інтегрованого бізнес-клієнта можуть перебувати як усередині (виробник купує програмне забезпечення для своїх конструкторів), так і поза організацією (виробник пристроїв купує мікросхеми для смартфонів, які продає споживачеві). Кінцеві користувачі можуть бути пасивними і активними в залежності від того, яку роль вони відіграють у прийнятті рішень і процесі покупки.

Противники

Люди або групи, що перешкоджають процесам пошуку, оцінки і придбання товару або послуги або укладанню угод про співпрацю.

Управлінці зазвичай знаходяться всередині організації, в той час як авторитети, радники, господарники, кінцеві користувачі і противники можуть перебувати як усередині організації, так і поза нею.

1.5 Пошук правильної бізнес-моделі

Справа, яку приносить менше коштів, ніж споживає, приречена на провал навіть при самій успішній ціннісній пропозиції. У цьому розділі ми покажемо, що підбір правильної бізнес-моделі і ціннісної пропозиції це процес послідовного наближення до ідеального балансу між ними.



Як скласти бізнес-модель

Все досить просто. Шаблон складається з дев'яти взаємопов'язаних модулів. Заповнити їх потрібно в певній послідовності.

Блок 1 Споживчі сегменти

У першому модулі вам треба розписати один або кілька сегментів своїх споживачів. Чим точніше ви складете портрети своїх клієнтів, тим простіше буде запропонувати кожному сегменту ваш продукт. Сегменти споживачів це групи людей з якоїсь загальної проблемою, яку ваш бізнес готовий вирішити. Ми вже маємо профілі наших сегментів, які побудували раніше.

Блок 2 Ціннісні пропозиції

У цьому блоці бізнес-моделі Остервальдера вам потрібно описати ключові причини, за якими покупці купують товари саме у вас, а не у конкурентів. До переліку цінностей входять: новизна, надійність, зручність, ефективність, персональна пропозиція, вартість, доступність, економія.

При цьому цінність повинна стосуватися не тільки самого продукту, але і комунікації, усіх точок контакту з аудиторією. Не варто боятися зміщувати фокус діяльності з інтересів компанії

на інтереси клієнтів. Ми вже маємо ціннісну пропозицію, яку розробили і від тестували раніше.

Блок 3 Канали збуту

Тут спробуйте перерахувати усі точки контакту, завдяки яким ви взаємодієте зі своїм споживачем.

Спробуйте відповісти:

По яких каналах сегменти ваших клієнтів хотіли б отримувати ціннісну пропозицію?

Як вони отримують її зараз?

Як ваші канали інтегровані?

Які з них працюють краще за все?

Які з них найбільш рентабельні?

Блок 4 Взаємовідносини з клієнтами

Цей модуль шаблону бізнес-моделі Остервальдера присвячений опису відносин, які ви будете із споживачем: як залучаєте клієнтів, якими способами намагаєтеся їх утримати, як взаємодієте.

Важливо не тільки те, що ви продаєте, а й то як розповідаєте про себе клієнту. Голос бренду повинен відповідати віку, інтересам і потребам аудиторії. Відмінною перевіркою вашого tone of voice стане моніторинг відгуків клієнтів в соціальних медіа.

Спробуйте відповісти:

- Який тип взаємин очікують різні сегменти ваших клієнтів?
- Які взаємини встановлені зараз?
- Як вони вписані в загальну схему бізнес-моделі?
- Як дорого вони вам обходяться?

Блок 5 Потoki надходження доходів

Розгорнуто опишіть всі джерела, з яких бізнес отримує прибуток.

Спробуйте відповісти:

- За які вигоди ваші споживачі готові платити?
- Які вони оплачують зараз?
- Як вони зараз платять?
- Як би вони хотіли платити?
- Яка частка кожного з потоків в загальній сумі доходів?

Блок 6 Ключові ресурси

Намагайтеся створити список найважливіших активів бізнесу, які дозволяють йому існувати і дають можливість масштабуватися. Що це може бути: унікальні товари, матеріальні ресурси, співробітники і т.д.

Спробуйте відповісти:

- За допомогою яких ключових ресурсів ви зможете налагодити канали збуту?
- За допомогою яких ключових ресурсів ви зможете збільшити потік доходів?

Заповнена бізнес-модель Канвас – не остаточний варіант, який одразу забезпечить вам успіх. Це – початкова матриця, яку ви будете постійно уточнювати, поки не досягнете ідеального балансу між блоками. Можливо, для його досягнення вам доведеться кілька разів змінити ціннісну пропозицію. Партнери можуть виявитися не партнерами, а конкурентами. Джерела доходу не такими надійними, як це виглядало в мріях. Кожна ітерація практичної перевірки життєздатності Канвас буде наближувати вас до ситуації, коли ваша бізнес-модель цілковито позбавлена ризиків, ви маєте масив перших «теплих клієнтів», які готові вже купувати ваш майбутній продукт, протестований прототип самого продукту і упевнені, що ваші доходи перевищать ваші витрати.

Після цього ви можете перейти до написання бізнес-плану, який презентуєте інвесторам. Бізнес план – документ, в якому ви прописуєте свій бізнес системно, з точки зору його постійної успішної роботи.

Блок 7 Ключові види діяльності

Тут вам потрібно описати найважливіші події, які призводять до отримання компанією прибутку.

Спробуйте відповісти:

- За допомогою яких видів діяльності вам вдається налагодити канали збуту?
- За допомогою яких видів діяльності у вас вийде збільшити потік доходів?

Блок 8 Ключові партнери

Вкажіть в цьому блоці всіх постачальників і партнерів, з якими співпрацюєте.

Спробуйте відповісти:

- Хто ваші найважливіші партнери?
- Хто ваші найважливіші постачальники?
- Які найважливіші ресурси ви отримуєте від постачальників і партнерів?
- Якою значною діяльністю займаються партнери і постачальники?

Блок 9 Структура витрат

В останньому блоці вкажіть найбільш значущі витрати, без яких неможливо обійтися в рамках існуючої бізнес-моделі.

Спробуйте відповісти:

- Які витрати неможливо виключити в рамках вашої бізнес-моделі?
- Які основні ресурси є найдорожчими?
- Які найважливіші види діяльності є найдорожчими?

ГЛОСАРІЙ

Бізнес-план — комплексний план розвитку фірми, обґрунтування доцільності залучення позичкового капіталу.

Витрати виробництва — вартість використаних факторів виробництва.

Дохід (виручка від реалізації) — ціна, помножена на кількість проданих одиниць товару.

Економіка — сфера життєдіяльності людини і суспільства, пов'язана з виробництвом, розподілом, обміном і споживанням життєвих благ.

Економічна ефективність — досягнення виробництвом найбільших результатів при найменших витратах живої та уречевленої праці, або зниження сукупних ресурсних витрат на одиницю продукції.

Економічне мислення — спроможність людини приймати раціональні рішення, враховувати альтернативну вартість (вартість жертви), зважувати результати і затрати.

Маркетингова стратегія – це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування).

Маркетинг - вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб шляхом обміну.

Маркетингова збутова політика – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Маркетингова товарна політика — це діяльність підприємств щодо забезпечення заданого рівня задоволення потреб в товарі в рамках завдань, що вирішуються за допомогою маркетингу.

Маркетингова цінова політика – це комплекс заходів стосовно визначення відпускної ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги, управління цінами з урахуванням побажань та можливостей споживачів, а також одночасного забезпечення прибутку підприємства-товаровиробника чи продавця.

Місткість ринку - можливий обсяг продажу товару (послуги) на обраному ринку при даному рівні цін за конкретний термін часу.

Оборотні засоби - частина виробничих фондів підприємства, яка повністю споживається в кожному (одному) технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

Основні засоби - засоби праці, які мають вартість, функціонують у виробничому процесі тривалий час (більше одного року чи виробничого циклу), не змінюючи при цьому своїх форм і розмірів, а свою вартість переносять на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

Підприємницька ідея - конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

Податки — обов'язкові і першочергові платежі економічних суб'єктів у бюджет держави та місцевих органів самоврядування, здійснювані для фінансування суспільних витрат у визначеному законодавством порядку.

Прибуток — сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

Просування (promotion) або маркетингова політика комунікацій – комплекс заходів, які використовує фірма для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари чи послуги.

Рентабельність (від нім. rentabel - прибутковий, корисний) - відносний показник економічної ефективності. Коефіцієнт рентабельності виробництва розраховується як відношення прибутку до витрат виробництва і вимірюється у відсотках

Ризик економічний — невизначеність, що може вплинути на діяльність господарюючого суб'єкта або на здійснення певної економічної операції.

Сегментація ринку — розподіл потенційних споживачів на групи на основі відмінностей у їх потребах, характеристиках та поведінці.

Страховання — економічна діяльність, що забезпечує формування заінтересованими особами спільного цільового страхового фонду з метою компенсації можливого фінансового (майнового) збитку шляхом пропорційного розподілу між ними такого збитку.

Точка беззбитковості (критичний обсяг продукції, точка рівноваги) – така точка, в якій загальна сума повних витрат дорівнює загальній сумі виручки від реалізації продукції.

Умовно-змінні витрати - це витрати, величина яких змінюється пропорційно обсягу виробництва.

Умовно-постійні витрати – це витрати, абсолютний розмір яких із збільшенням (зменшенням) випуску продукції істотно не змінюється.

Ціна — ринкова вартість товару виражена в грошах; кількість грошей, що сплачується за одиницю товару.

Частка ринку - це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.