

Организация предпринимательской деятельности

Часть 1. Дух и Технологии предпринимательства

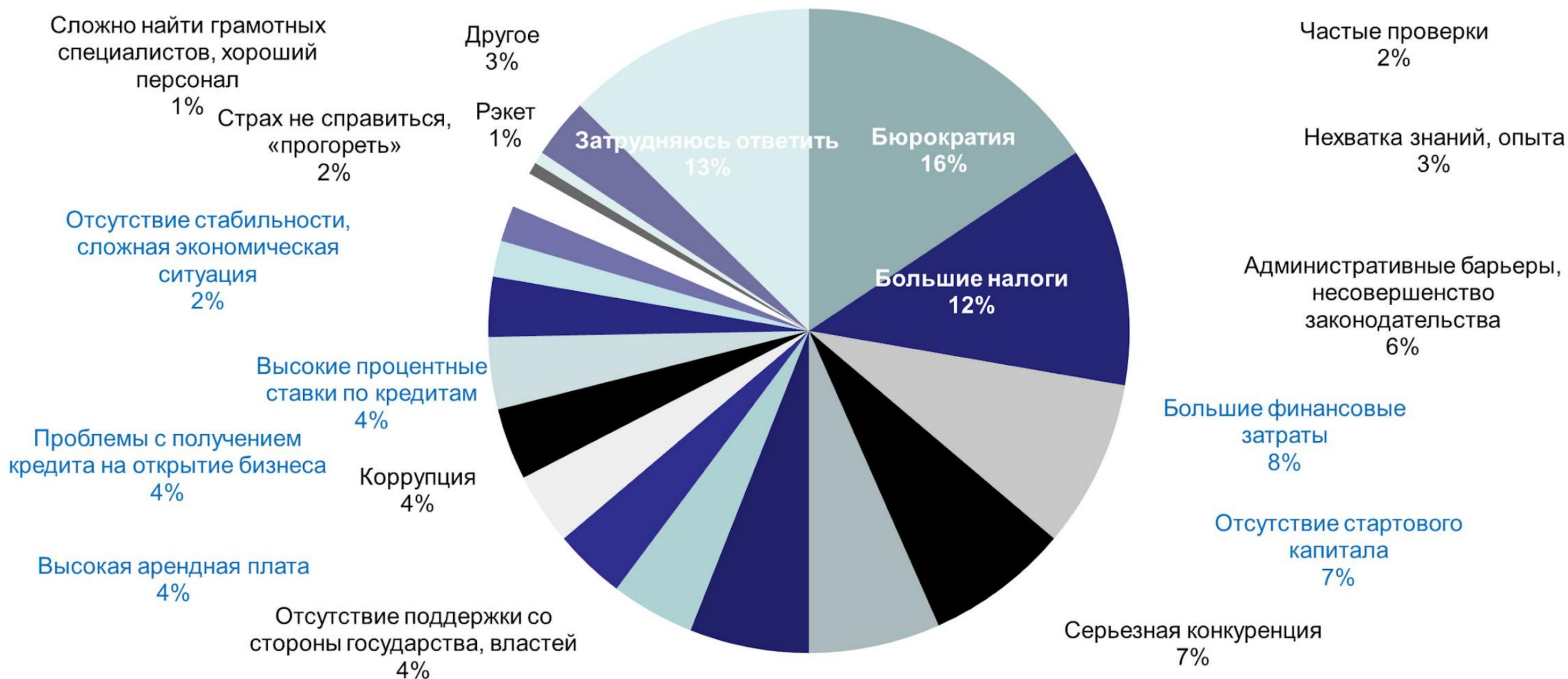
Збыковский Кирилл Владимирович

Директор по развитию

НПО и БФ «САПФИР»

Данные ВЦИОМ от 27.10.2022 года

Каковы, по вашему мнению, главные трудности, с которыми сталкиваются люди, открывающие свое дело, бизнес? (открытый вопрос, не более 5-ти ответов, %)



В 2022 г. в России было открыто больше бизнесов, чем ликвидировано. Аналитическая служба аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza на основании данных ФНС сообщает, что в прошедшем году регистрации коммерческих предприятий выросли на 9%, до 242,1 тыс., а число ликвидированных бизнесов снизилось на 25%, до 280,2 тыс. — это минимальные за последние семь лет цифры.

В Свердловской области, согласно данным, в 2022 г. было открыто 8017 компаний и закрыто 7427. Доля открытых относительно закрытых составляет 107,9%. В 2021 г. было в регионе открыто 7234 компании и закрыто 9819. В целом по УрФО больше открытых, чем закрытых компаний только в Свердловской и Челябинской областях

[Деловой квартал DK.RU — новости Екатеринбурга](#)

Какие качества предпринимателя?

“Предприниматель перемещает экономические ресурсы из области низкой производительности и низких доходов в область более высокой производительности и прибыльности”

Ж.Б.Сей, французский экономист.

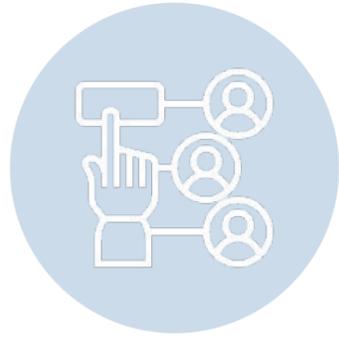
“Предпринимательство – это экономическая деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от производства и/или продажи товаров, оказания услуг”

Законодательство РФ

Предприниматель –

- это человек, для которого *творчество*
- и *инновации*
- являются *привычкой*,
- в результате которой он, на основе *замеченных* им *возможностей*,
- *создает*
- и *доставляет* потребителю *новую ценность*.

Источники идей



Внутренние источники

Исследования показали, что большинство идей о новых продуктах родились внутри компаний



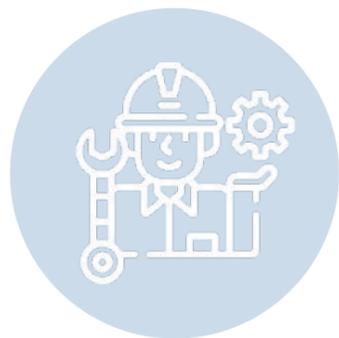
Клиенты

Почти 28 % всех идей о новых продуктах рождаются из наблюдений за клиентами или в силу их пожеланий



Конкуренты

Около 27 % всех идей о новых продуктах рождается при анализе продуктов конкурентов



Дистрибьюторы и поставщики



Специализированные источники информации

Выставки, семинары, отраслевые и научные конференции и журналы и т.п



Изменение законодательной базы

- 1 Где Вы уже работаете, чем занимаетесь, чем увлекаетесь, какое у Вас хобби?
Напишите за 1 мин. бизнес-идеи
- 2 Пересечение «Экспертиза – Драйв – Спрос»
Я [ежедневно увлеченно делаю] и при этом помогаю [клиентский сегмент] разумно тратить деньги на [структура затрат] с помощью умения [навык]
Напишите за 1 мин. бизнес-идеи
- 3 Куда Вы/ Ваши коллеги регулярно тратят деньги с чеком свыше 10 тыс. руб. в год;
Напишите за 1 мин. бизнес-идеи
- 4 Встраиваемся в «пищевую цепочку», делаем дополнительный продукт к бестселлеру (если есть iPhone, то должны быть и расписные чехлы к нему и т.д.)
- 5 Вы принадлежите сообществу и испытываете неудовольствие каким-то сервисом
Напишите за 1 мин. бизнес-идеи
- 6 Копирование успешных проектов OZON – клон AMAZON
Напишите за 1 мин. бизнес-идеи
- 7 Общение с умными людьми, клиентами, сенсеями
- 8 Искать слабые места и ниши у крупных игроков (другой канал продаж, другая аудитория, ТРИЗ и т.п.)

Case 1

- Мы закупаем что-то за 300 рублей, продаем за 1000 . Здорово, да?
- Где будете рекламироваться?
- В интернете
- Ага. Допустим, один клик стоит 10 рублей. Конверсия на сайте из посетителя в покупателя – 1% Значит стоимость привлечения покупателя равна 1000 рублей. А есть еще и другие расходы на хранение, возврат товара. Расходы не покрывают маржу – неинтересно

Case 2

- Мы сделали сервис, зарабатываем на агентских поставках одежды 10%, отличная идея
- Где будете брать покупателей?
- В интернете, конечно!
- Допустим, один клик стоит 50 рублей. Конверсия на сайте из посетителя в покупателя – 1% Значит стоимость привлечения покупателя равна 5000 рублей. Если средний чек одежды – 5000 рублей, то мы зарабатываем 500 руб. Значит, только для окупаемости каждый вновь привлеченный покупатель должен совершить 10 покупок. Но так не бывает, что каждый станет лояльным настолько. При конверсии в постоянного клиента 15%, каждый постоянный покупатель должен совершить около 70 покупок. Это не реально!

1 ЮНИТ = минимальный атом ценности, который продаем.

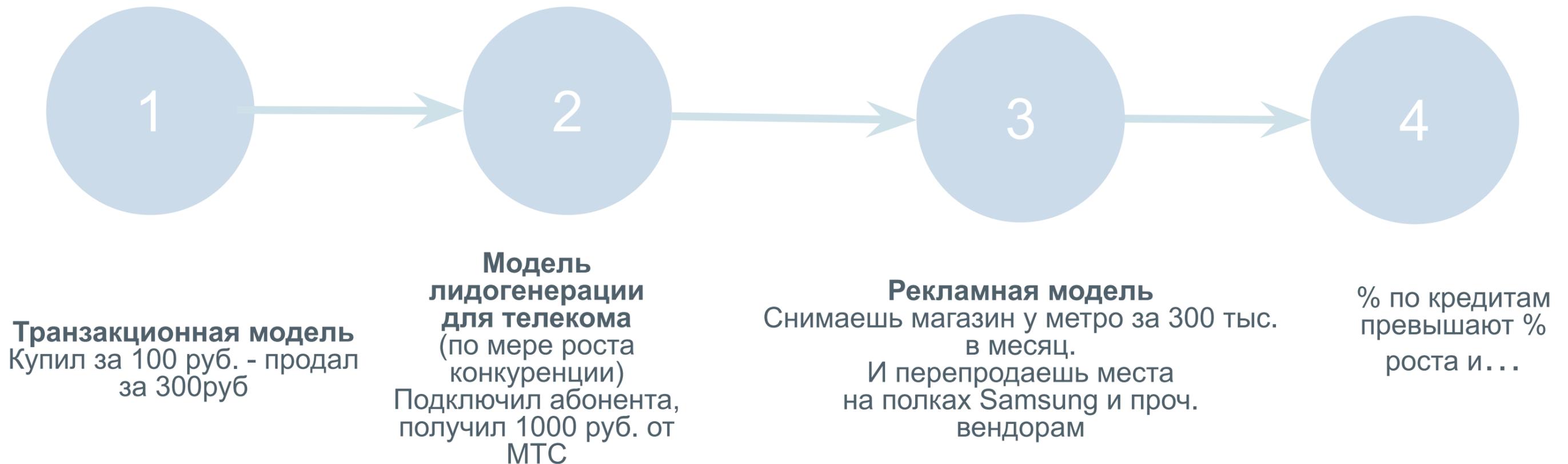
(имеет цену и единицу измерения):

- Товар (объект) – 1000 рублей за шт;
- Проект – 1 млн.руб. за проект
- Программное обеспечение – 5 000 рублей за лицензию;
- Консультации – 1000 рублей за час;
- Клики – 20 рублей за клик;
- Показы баннера на сайте – 100 рублей за 1000 показов;
- Аренда – 100 000 рублей в месяц;
- Заявки – 500 рублей за привлечение

Задание на 1 мин. Напишите Ваш юнит:

- Что продаете
- Единица измерения
- Средний чек

Эволюция бизнес-моделей, юнитов и монетизации во времени



В 20 – веке основным «узким местом» были *товары*, станки, здания. При открытии бизнеса люди прежде всего вкладывались в покупку материалов, станков

- В 21-м веке основным «узким местом» стали *клиенты*. Товаров, продуктов много, платежеспособных клиентов мало и они становятся все избалованнее
- Поэтому в 21-м веке любой бизнес *правильнее начинать с покупки клиентов*.

Их тоже можно покупать.

- Бизнес-модель многих проектов можно описать простой формулой. Купил клиента за 500 руб. Заработал на клиенте 5 тыс. руб. за год. Groupon, Airbnb

Это очень непривычный взгляд для многих, рожденных как я в СССР

Стоимость привлечения клиента

(САС) – самая сложная и непредсказуемая величина в любом бизнесе

- У вас интернет-магазин
- Клик стоит – 10 руб.
- Конверсия в покупку – 1%
- Какова стоимость привлечения клиента (САС) -?



Топ инструменты b2b маркетинга

Развивающие

1. Презентации для клиента
2. Комм. предложение
3. *Success stories*, отзывы клиентов, рекомендации
4. Директ мейл
5. Ивенты СВОИ (семинары, завтраки, роудшоу, users group, форумы, Клуб клиентов...)
6. Участие в «чужих» мероприятиях (выставки, форумы, мероприятия клиента)
7. Сайт-тур

Поддерживающие

1. Печатные материалы (*whiterapers*, проспекты, буклеты, листовки, каталоги...)
2. Подарки, сувениры
3. Спонсорство
4. Корпоративный журнал
5. Реклама/*advetorials* в прессе
6. Выступления на «чужих» конференциях, форумах
7. Обучение клиентов
8. Членство в ассоциациях
9. PR

Легкий ~~тоот~~ шок

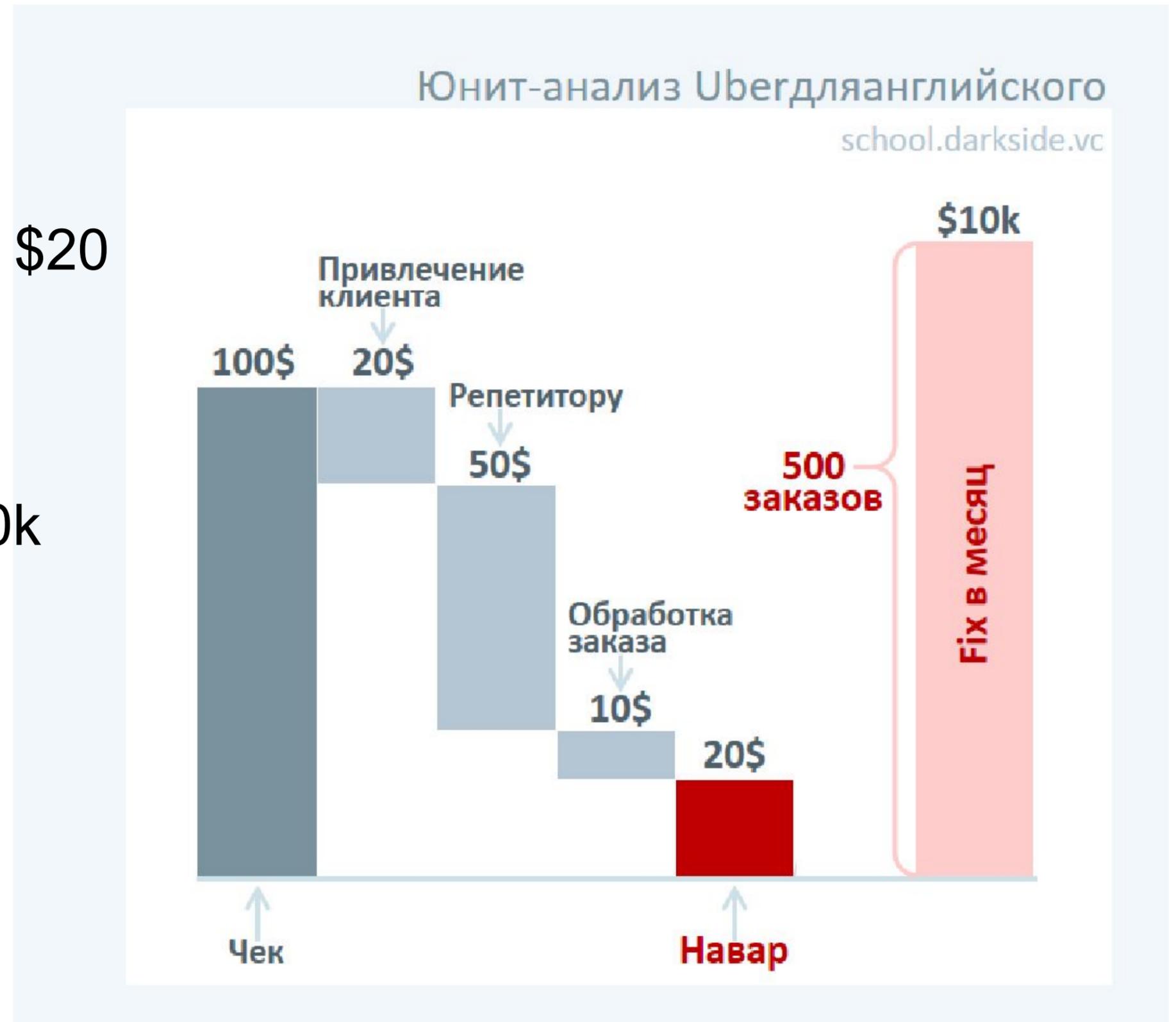
1. мобильный маркетинг
2. вирусный маркетинг
3. блоггинг
4. ambient media
5. product sitting
6. crazy PR
7. life placement
8. storytelling
9. трайвертайзинг
10. сенситивный маркетинг
11. флэшмоб
12. mirror-TV
13. dead marketing
14. shockvertising
15. identity marketing

Из Игоря Манна

Сходится ли экономика?

1. Чек - \$100
2. Переменные - \$80, в т.ч.
 - Привлечение 1 клиента – \$20
 - Себестоимость - \$50
 - Обработка заказа - \$10
3. Навар (маржа=1-2) - \$20
4. Постоянные в месяц – \$10k
 - Команда – \$8k
 - Офис – \$1k
 - Прочее – \$1k

• Точка безубыточности?



CAC (Customer Acquisition Cost) или еще может называться **CPA** (cost per acquisition) — стоимость привлечения одного платящего клиента. Например, если на рекламу вы потратили 100 тысяч, и она привела 50 человек, то **CAC** составит 2 тысячи.

CAC разный для разных каналов привлечения.

Логично использовать прежде всего те каналы, в которых **CAC** меньше всего.

При расчете **CAC** нужно учитывать не только прямые расходы (например, оплату контекстной рекламы), но и косвенные, без которых данный канал работать не будет (например, оплату дизайнеров и копирайтеров).

CAC Payback — время, необходимое, чтобы прибыль от клиента окупила расходы на его привлечение. Чем меньше CAC Payback, тем меньше вам требуется инвестиций и тем меньше они будут размывать вашу долю.

Как уменьшить CAC payback? Либо уменьшать **CAC** либо увеличивать прибыль от клиента.

LTV (Life time value) считается на основе **ARPU** (average revenue per user) . Это доход, который в среднем приносит один пользователь за все время пользования нашим продуктом. К примеру, если в среднем клиент пользуется вашим сервисом два года и каждый месяц платит 500 рублей, а вы тратите на него по 100 рублей в месяц, то LTV составит $2 * 12 * (500 - 100) = 9600$.

Итак, **LTV = ARPU * LT — COGS**

LT (life time) — срок жизни клиента. Обрато пропорционален **Churn Rate** (процент потери клиентов).

COGS — переменные издержки.

Соответственно, зная **LTV** на одного клиента, вы можете определить максимальную цифру, сколько можете тратить на привлечение одного клиента — **CAC** и откинуть каналы, которые не вписываются в эту цифру.

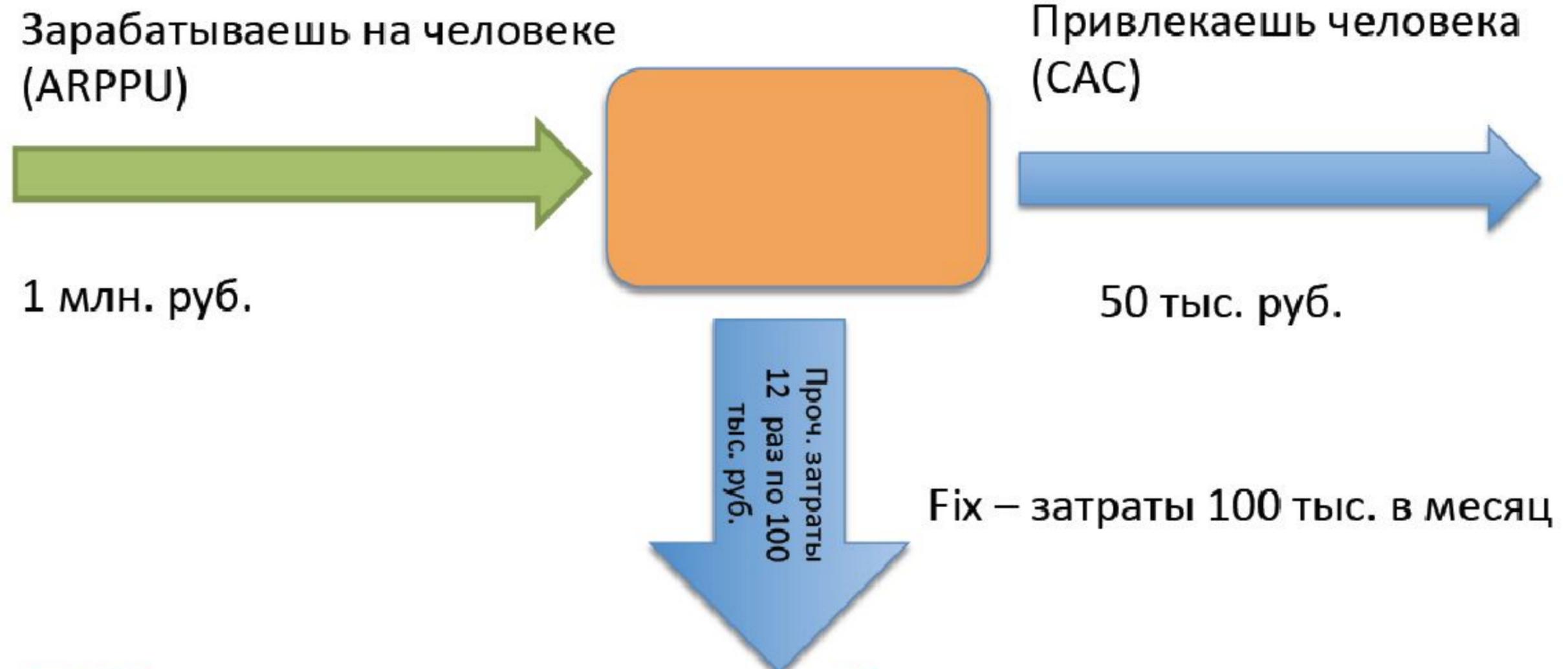
Как определить **LT (life time)**, если вашему проекту без году неделя? Уже через месяц вы сможете оценить, какой процент пользователей отказался пользоваться вашим продуктом и экстраполировать эти данные на будущее. Чем дальше, тем ваши цифры будут точнее. До запуска можно предположить **life time** исходя из анализа конкурентов или хотя бы скептического здравого смысла.

Докажите на практике, что в вашем проекте **LTV > SAC** — тогда можно сказать, что у вас действительно бизнес, а не хобби.

Чтобы сосчитать юнит экономику нужно набрать некоторое количество продаж — чем больше продаж, тем точнее вы можете определить показатели.

Инвесторов (и вас) будет также интересовать, сохранится ли формула **LTV > SAC** при масштабировании бизнеса, при накачке каналов. Если да — поздравляю, можно вкачать деньги в продвижение и получать прибыль. Если нет — то искать решения, чтобы юнит экономика сошлась: уменьшать **SAC** и/или увеличивать **LTV**.

Бизнес-модель практически любого бизнеса в виде «купил – продал» клиента



ПЗЗ – привлекаешь, зарабатываешь, затраты

Unit-экономика –

ответ на вопрос, что вы масштабируете:

ДОХОД или **УБЫТОК**

Маржа × **Повторные продажи** – **Стоимость клиента** > 0

Задача – найти масштабируемый канал продаж

$$\text{Маржа} \times \text{Повторные продажи} - \text{Стоимость клиента} > 0$$

**Как только нашли –
занимаем его
по максимуму**

Маржа × **Повторные
продажи** – **Стоимость
клиента** × **Количество
Клиентов**

**Если вы убедились, что
маркетинг масштабируется
– дальше не важно, какой
у вас размер бизнеса**

Маржа × **Повторные
продажи** – **Стоимость
клиента** × **Количество
Клиентов**

Если вы убедились, что маркетинг масштабируется – дальше не важно, какой у вас размер бизнеса

Маржа × **Повторные продажи** — **Стоимость клиента** × **Количество Клиентов**

... пока хватает спроса на рынке, и товаров в

Операционная прибыль от 1 клиента

$$\left(\begin{array}{c} \text{Средний} \\ \text{чек} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Затраты} \\ \text{на покупку} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Повторные} \\ \text{продажи} \end{array}$$

AvP COGs Ret

LTCV Lifetime Client Value

ARPPU Average Revenue Per Paying User

**Затраты
на привлечение
1 клиента**

**Стоимость
посетителя**

**Конверсия
в контакт**

**Конверсия
в продажу**

CPC

CR1

CR2

CPPU Cost Per Paying User

CAC Customer Acquisition Cost

**Операционная
прибыль
от 1 клиента**

ARPPU

**Затраты на
привлечение
1 клиента**

CAC

$$\left(\begin{array}{l} \text{Средний} \\ \text{чек} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Затраты} \\ \text{на покупку} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{Повторные} \\ \text{продажи} \end{array} = \frac{\text{Стоимость} \\ \text{посетителя}}{\text{CPC}} \div \frac{\text{Конверсия} \\ \text{в контакт}}{\text{CR1}} \div \frac{\text{Конверсия} \\ \text{в продажу}}{\text{CR2}}$$

$\left(\begin{array}{l} \text{Средний} \\ \text{чек} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Затраты} \\ \text{на покупку} \end{array} \right)$ \times $\begin{array}{l} \text{Повторные} \\ \text{продажи} \end{array}$ $=$ $\frac{\text{Стоимость} \\ \text{посетителя}}{\text{CPC}}$ \div $\frac{\text{Конверсия} \\ \text{в контакт}}{\text{CR1}}$ \div $\frac{\text{Конверсия} \\ \text{в продажу}}{\text{CR2}}$

$\text{ARPPU} = (\text{AvP} - \text{COGs}) \times \text{Ret} = \frac{\text{CPC}}{\text{CR1} \times \text{CR2}}$

https://www.youtube.com/watch?v=оТр_nr6MvWWM&feature=youtu.be&utm_source=Antistartup+%2B+Teenstarter&utm_campaign=185ce7394f-EMAIL_CAMPAIGN_2019_12_01_03_06_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_5e3ff41ced-185ce7394f-158088457

**Услуга (ЮНИТ) : съёмка + монтаж видео для социальной сети
(среднее время видеоролика 1 мин)**

Unit – анализ:

1. Чек: 1 600 рублей

2. Переменные издержки: 1 100 рублей

а. Привлечение клиента **CAC**: 800 рублей (Стоимость клика: 8 рублей; конверсия в покупку: 1%)

б. Себестоимость (музыка, картинки и т.д.): 100 рублей

с. Транспортные расходы (проезд до места съёмки): 200 рублей

Маржинальная прибыль **LTV (1-2): 1 600 – 1 100 = 500 рублей**

1. *Постоянные издержки в месяц: 1 500 рублей*
 - a. Интернет – соединение: 600 рублей
 - b. Программа по монтажу видео (месячная подписка): 450 рублей
 - c. Программа по обработке видео (месячная подписка): 300 рублей
 - d. Прочее: 150 рублей

Точка безубыточности = $1500/500 = 3$ человека заказывают видео для соцсети для покрытия постоянных издержек в месяц. Значит, 4–ый человек уже принесет нам прибыль (считаем, что один человек пользуется услугой 1 раз в месяц).

Unit – экономика:

Рассмотрим ситуацию, что клиент пользуется услугой НЕ один раз в месяц.

$$CAC = CPA = 800 \text{ рублей}$$

Считаем, что один клиент пользуется услугой в течение одного года. Ежемесячно для своего аккаунта он заказывает 5 видео, т.е. 60 видео в год.

Считаем, что в первый заказ затраты на клиента составили 1 100 рублей (привлечение клиента + себестоимость + транспортные расходы), а в оставшиеся 59 заказов (4 заказа в первый месяц + 5 заказов в последующие 11 месяцев) затраты на клиента составили 300 рублей (так как мы не учитываем привлечение клиента, потому что мы его уже привлекли и он остался с нами навсегда).

Считаем средние затраты на одного клиента в месяц:

$$(1100 \text{ (первый заказ)} + 59 * 300 \text{ (все остальные заказы)}) / 12 = 1567 \text{ рублей/месяц}$$

Тогда:

$$LTV = 1 * 12 * (1600 * 5 - 1567) = 77\,196 \text{ рублей}$$

Ответ на вопрос: Что мы масштабируем? Доход или убыток:

Маржа * повторные продажи – Стоимость клиента > 0

Маржа без учета стоимости клиента = 1600 – 300 = 1300 рублей,

$$1300 * 59 - 800 = 75\,900 \text{ рублей}$$

$$ARPPU - CAC > 0$$

Unit – экономика: Примеры в Excel.

1. Расчет юнит экономики ВидеоМонтаж
2. Расчет юнит экономики СКОЛКОВО

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Занятие 2

Збыковский Кирилл Владимирович

Директор по развитию

НПО «САПФИР»

Развивать у слушателей программы навыки и способности современного предпринимателя, то есть, руководителя который стремится:

- ✓ **к улучшению ситуации,**
- ✓ **к повышению эффективности своего подразделения и (или) организации в целом.**

Билл Гейтс говорил так:

управленец должен работать над двумя задачами

*Сохранить стабильность организации через управление эффективностью
Постоянно развивать организацию, через ежедневное управление изменениями*



Герман Греф:

«В организации люди занимаются либо **business run**, либо **business change**.

Первое — это поддержание текущего бизнеса, который дает копеечку.

Коровка должна быть ухожена, накормлена, почищена и вовремя подоена.

А второе — это постоянные изменения, создание инноваций»

(из интервью НВР-Россия, 16 января 2016 г., «Русский стиль менеджмента неэффективен, но результативен»)

Три глобальные задачи в бизнесе:

Первая – BUSINESS RUN – Бизнес «бежит»

Первая — глобальная задача по поддержанию текущей операционной эффективности бизнеса, достижению целевых установленных параметров называется BUSINESS RUN (англ. «Бизнес бежит»).

То, как бизнес «бежит» определяет и то, как он развивается.

Именно в отточенных бизнес-процессах, которые поставлены лучше, чем у конкурентов, зарабатывается дополнительная прибыль на развитие. Именно здесь возникает требование к автономности и прозрачности бизнес-процессов. Бизнес-единицы – основной источник инвестиционных ресурсов для компании в целом.

Три глобальные задачи в бизнесе:

Вторая – **BUSINESS CHANGE** – Бизнес «меняется»

Вторая — глобальная задача по изменению бизнеса в целом, опережающему развитию всей инфраструктуры таким образом, чтобы она всегда была адекватна текущим рыночным условиям и технологическому укладу в отрасли называется **BUSINESS CHANGE** (англ. «Бизнес меняется»).

Business Change как глобальная задача обеспечивает постоянную подпитку бизнеса инновациями, лучшими практиками выполнения традиционных рутинных операций. Сотрудники компании, отвечающие за реализацию глобальной задачи Business Change, не погружены в ежедневные рутинные операции. Их ежедневная деятельность состоит в поиске наиболее эффективных способов выполнения работ, обкатке их на отдельных тестовых участках бизнеса и далее перевод на всю компанию

Три глобальные задачи в бизнесе:

Третья – BUSINESS CHALLENGE – Вызов

Третья — глобальная задача BUSINESS CHALLENGE, связанная со способностью бросить вызов своему бизнесу, это первоисточник развития.

Это удел собственников: только собственник достаточно свободен и независим от своего бизнеса, чтобы иметь возможность критически оценить конкурентные позиции бизнеса в отрасли – как в стране, так и в мире; только собственник имеет достаточно власти, чтобы ставить перед бизнесом задачи, кажущиеся невыполнимыми;

Однако в представлении собственника это именно те задачи, которые станут конкурентными преимуществами на новой волне роста. Собственник предъявляет новые требования к своему бизнесу, задаёт новую планку, формулирует новые привычки на тестовых участках бизнеса и далее переводит на всю компанию

RUN

(операционная
деятельность)

Текущие, регулярные
операционные процессы,
которые необходимо
делать изо дня в день,
из месяца в месяц

РАННЕРЫ

KPI

CHANGE

(инновации, изменения)

Процессы, которые
меняют, улучшают
текущие процессы.
Эволюционные апгрейды

ЧЕЙНДЖЕРЫ

OKR

DISRUPT

(прорыв)

Процессы, связанные
с революционными
улучшениями: отказом
от старых бизнес-моделей,
созданием нового

Продуктовый портфель: матрица BCG



- **Управление** - это социально – практическая деятельность в своей главной части направленная на создание, обеспечение функционирования и развития организаций, предназначенных на достижение определённых целей. (Ф. Друкер)
 - ***Управление** – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. (Л. И. Евенко)*
 - ***Управление** – это особый вид деятельности, превращающий в эффективную целенаправленную и производительную группу неорганизованную толпу.*

Определение

Открытая система взаимодействует с внешней средой и приспосабливается к ней -

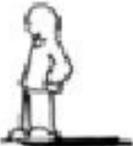


выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды (важность «обратной связи»)



Модель Остервальдера

БИЗНЕС МОДЕЛЬ

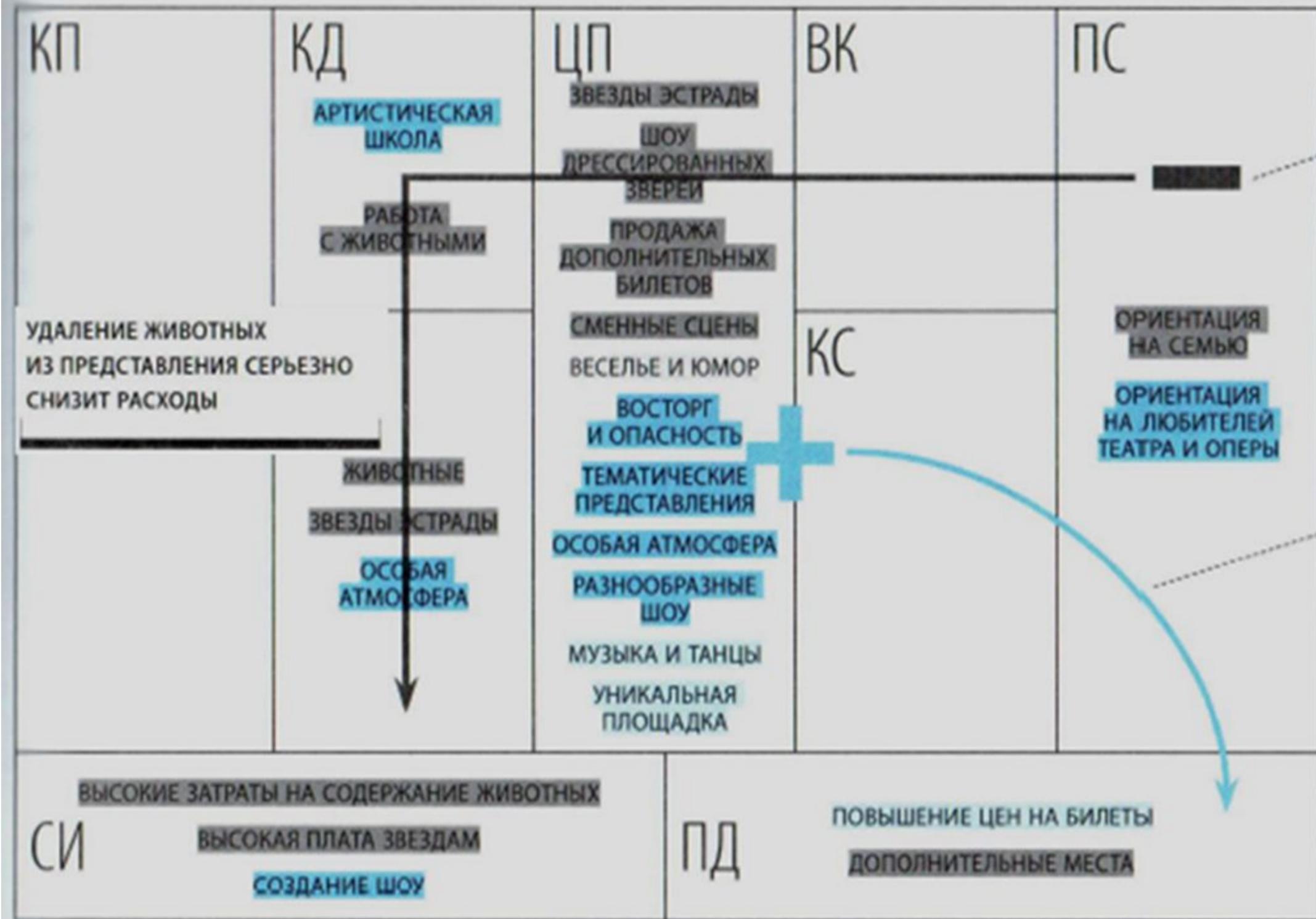
<p>КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ </p> <p>ПАРТНЕРЫ ПОСТАВЩИКИ</p> <p>Что и Как мы ПОЛУЧАЕМ от них?</p> <p>6</p>	<p>КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ </p> <p>Цепочка создания Ценности</p> <p>ОСНОВНЫЕ бизнес процессы и функции</p> <p>7</p>	<p>ПРОДУКТ И ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ </p> <p>ТОВАРЫ, УСЛУГИ, СЕРВИС для ЦК1</p> <p>Ценность для ЦК1</p> <p>ТОВАРЫ, УСЛУГИ, СЕРВИС для ЦК2</p> <p>Ценность для ЦК2</p> <p>ТОВАРЫ, УСЛУГИ, СЕРВИС для ЦК1</p> <p>Ценность для ЦК1</p> <p>2</p>	<p>ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ </p> <p>Как мы ИНФОРМИРУЕМ клиентов при</p> <p>Привлечении Обслуживании Удержании</p> <p>3</p> <p>КАНАЛЫ СБЫТА </p> <p>КАНАЛЫ продаж наших Товаров и Услуг (онлайн/офлайн, свои/чужие)</p> <p>ОПЛАТА формат (нал/безнал/счет) и место (сайт/офис/терминал/курьер)</p> <p>ДОСТАВКА клиенту</p> <p>4</p>	<p>ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ </p> <p>Целевые Клиенты-1 Их ПОТРЕБНОСТИ</p> <p>Целевые Клиенты-2 Их ПОТРЕБНОСТИ</p> <p>Целевые Клиенты-3 Их ПОТРЕБНОСТИ</p> <p>1</p>
<p>СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК </p> <p>• Какие основные СТАТЬИ ЗАТРАТ? • СКОЛЬКО? Что самое ДОРОГОЕ? • Как мы УПРАВЛЯЕМ ФИНАНСАМИ – через снижение издержек или повышение добавленной стоимости?</p> <p>9</p>		<p>ПОТОКИ ДОХОДОВ </p> <p>• Какие основные СТАТЬИ ДОХОДОВ? • СКОЛЬКО? Что самое ДОХОДНОЕ? • КАК и КОГДА мы получаем доход?</p> <p>5</p>		

Что продаем?



Что продаем?

CIRQUE DU SOLEIL



ДОБАВЛЕНИЕ ТЕАТРАЛЬНОГО ЭЛЕМЕНТА К ЦЕННОСТНОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ ИЗМЕНИТ ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИЗДЕРЖКИ

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБЪЕДИНЯЕТ В СЕБЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЦИРКА, ДРАМАТИЧЕСКОГО И ОПЕРНОГО ТЕАТРА, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА БОЛЕЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ЗРИТЕЛЯ, КОТОРЫЙ ГОТОВ ПЛАТИТЬ БОЛЬШЕ ЗА БИЛЕТЫ

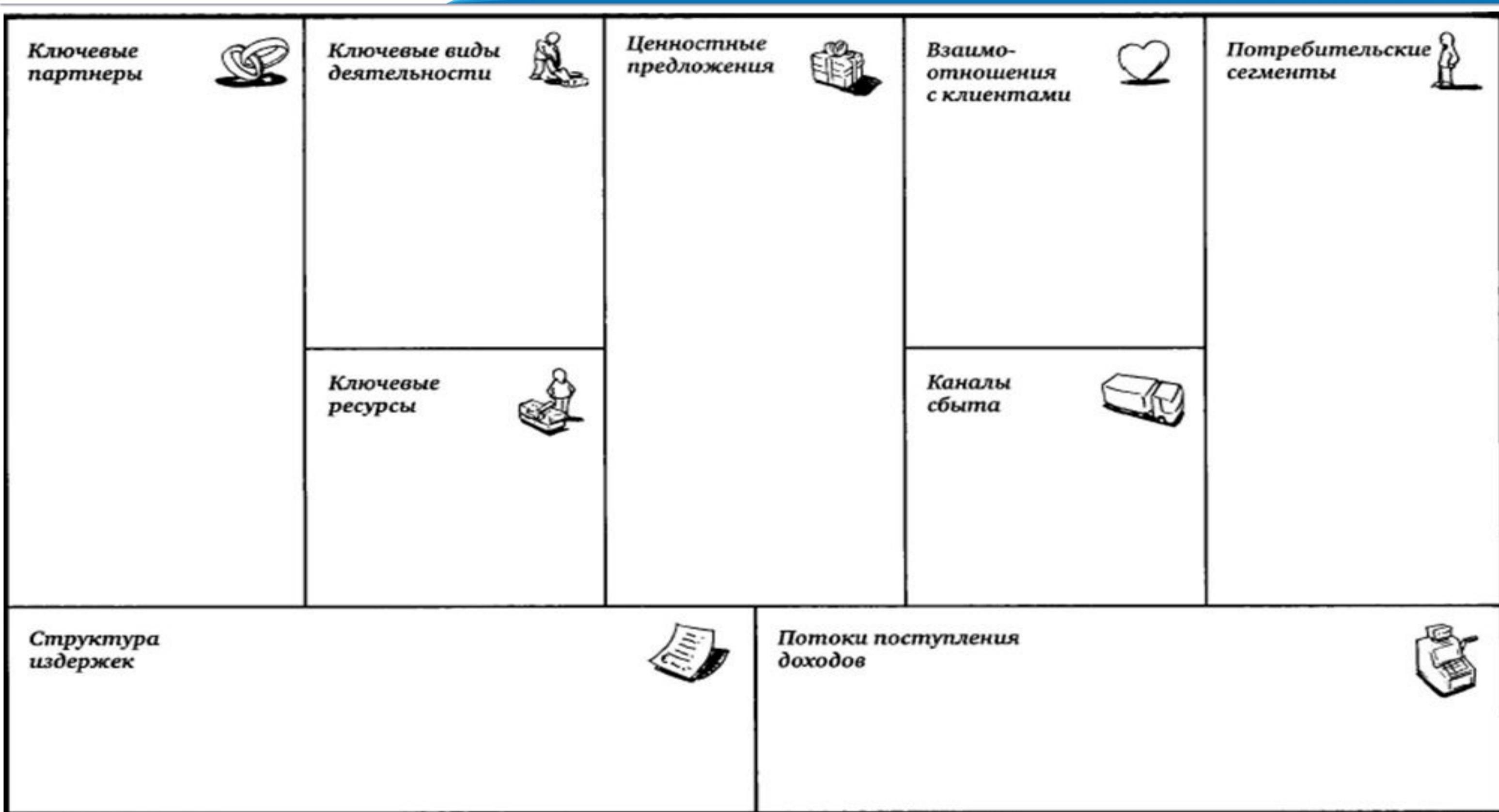
- ИСКЛЮЧИТЬ**
 - ЗВЕЗДЫ ЭСТРАДЫ
 - ЖИВОТНЫХ
 - ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕСТА
 - СМЕННЫЕ СЦЕНЫ
- СОКРАТИТЬ**
 - ВЕСЕЛЬЕ И ЮМОР
 - ВОСТОРГ И ОПАСНОСТЬ

- УВЕЛИЧИТЬ**
 - УНИКАЛЬНОСТЬ ПЛОЩАДКИ
- СОЗДАТЬ**
 - ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ
 - ОСОБУЮ АТМОСФЕРУ
 - РАЗНООБРАЗНЫЕ ШОУ
 - МУЗЫКУ И ТАНЦЫ

Что продаем?

Ключевые партнеры 	Ключевые активности 	Ценностное предложение 	Работа с клиентами 	Клиентские сегменты 
<p>Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров? Какие ключевые активности выполняют партнеры?</p>	<p>Каких ключевых действий требует наше ценностное предложение? Наши каналы распространения? Работа с клиентами? Потоки прибыли?</p>	<p>Какие ценности получает от нас клиент? Какие проблемы клиента мы помогаем решать? Какие пакеты продуктов и услуг мы предлагаем в каждом сегменте? Какие потребности клиенты мы удовлетворяем? Как выглядит минимально жизнеспособный продукт?</p>	<p>Как мы будем привлекать и удерживать клиентов? Каких взаимоотношений с клиентом мы достигли и какой ценой? Как эти отношения соотносятся с остальными частями бизнес модели?</p>	<p>Для кого мы создаем ценность? Кто наши самые важные клиенты? Каковы архетипы клиентов?</p>
	<p>Ключевые ресурсы </p> <p>Какие ключевые ресурсы требует наше ценностное предложение? Наши каналы распространения? Работа с клиентами? Потоки прибыли?</p>		<p>Каналы </p> <p>Через какие каналы удобнее общаться нашим клиентам? Как другие компании общаются с клиентами? Какие работают лучше? Какие самые эффективные? Как мы интегрируем их в повседневную жизнь клиентов?</p>	
<p>Структура расходов </p>		<p>Потоки прибыли </p>		
<p>Какие статьи затрат наиболее важны для нашей бизнес-модели? Какие ключевые ресурсы обходятся дороже всего? Какие ключевые активности обходятся дороже всего?</p>		<p>За какие ценности клиенты действительно готовы платить? За что они платят сейчас? В чем наша модель заработка? В чем наша ценовая политика?</p>		

Что продаем?



Партнеры (Поставщики, Подрядчики, Инвесторы и т.п.)	Ключевые виды деятельности (цепочка создания нашего продукта, основные бизнес-процессы)	Ценностное предложение (товар/услуги/решение проблемы)		Взаимодействие с клиентами (сервис, on-line, off-line)	Потребители и клиенты	
		1. Услуги	Ценность		ЦКГ	Потребности
Поставщики	Расчетный счет и регистрации					
Банк Открытие, кредитная линия и капитал	Сервис для бухгалтеров	1. Расчетный счет и регистрации	Бесплатная регистрация и полное сопровождение через налоговую + предоставление удобных счетов	1. Гарантия качества сервисов	Физ. Лица / ИП	Регистрация, счет, сервисы
Qiwi	Спец счета по тендерам и ВЭД	2. Сервис для бухгалтеров	Упрощение работы бухгалтеров через упрощенные и удобные сервисы дающие всё в пару кликом	2. Низкие % ставки	ООО, АО, КФХ и тд	Регистрация, счет, сервисы
	Факторинг и кредитная линия	3. Спец счета по тендерам и ВЭД	Полная поддержка по спец счетам	3. Обсуждение и разъяснение по сервисам, общение 24 на 7		
Подрядчики	Эквайринг	3.1 Экспорт	Помощь на таможне и поиск заграничных компаний, обмен валют	4. Общение на сайте, по ватсап, эл. почте. Лично в удобное для заказчика время.		
Банк Открытие	Безопасность и проверки	3.2 Импорт	Помощь на таможне и низкий валютный контроль, обмен валют	5. Обратная связь после совершения сделок		
Qiwi	Интернет-продвижение	2. Услуги	Ценность			
Инвесторы	Ключевые ресурсы (деньги, люди, оборудование, инфраструктура, IT и т.п.)	1. Безопасная сделка и проверки	Поддержка предпринимателей и законности их действий	Каналы продаж и оплаты (свои/сторонние, опт/розница, онлайн/оффлайн, нал/безнал)		
Банк Открытие	Персонал / Специалисты	2. Эквайринг	Предоставление любого эквайринга и низкие комиссии	Каналы продаж:		
Qiwi	Цифровые технологии	3. Продажи на маркетплейс	Помощь с работой на маркетплейсах	Продажники - холодные звонки		
Catalytic	Банковская лицензия и гарантии	4. Ликвидация ИП	Помощь в закрытие ИП, сопровождение	Реклама и рекомендации, сами приходят		
	Продвижение	3. Услуги	Ценность			
	Поддержка акционеров	1. Продвижение	Сторонняя помощь для привлечения клиентов	Услуги: банковские		
	Банк Открытие	2. Программа лояльности	Доп бонусы за совместную работу	Оплата: безнал/счета покупателям		
	Капитал	3. Акции	Периодическая экономия			

ЗАТРАТЫ		ДОХОДЫ	
Основные статьи		Основные статьи	
Аренда и покупка офисов	Оплата аренды или покупка	Расчетный счет	Ежемесячная оплата Расчетного счета по Тарифу
Создание рабочего места	Затраты на компьютеры и канцтовары	Комиссии	Разница за пользование деньгами
Зарплата сотрудников	оплата специалистам	Посредничество	Работа с другими организациями и получение доп дохода
Налоги	Налоги за имущество, доходы и тд	Проценты	Разницы между уплатой процентов по привлеченным кредитом, депозитам, деньгам на текущих счетах клиентов
Серверы и сайт	Поддержание системы		

Партнеры (Поставщики, Подрядчики, Инвесторы и т.п.)	Ключевые виды деятельности (цепочка создания нашего продукта, основные бизнес-процессы)	Ценностное предложение (товар/услуга/решение проблемы)		Взаимодействие с клиентами (сервис, on-line, off-line)	Потребители и клиенты	
		1. Товары Услуги	Ценность		ЦКТ	Потребности
Поставщики	анализ трендов					
продавцы сырья (ткани, фурнитура и т.д.)	создание эскизов	1. Изготовление коллекции	Новая коллекция соответствует трендам, модели имеют актуальный крой	1. Гарантия качества одежды	1. Молодые девушки	актуальные, трендовые модели по доступной цене
производство в Китае	создание моделей, выпуск коллекции	2. Продажа одежды	средняя ценовая категория из массмаркетов, эксклюзивные коллекции с известными брендами и дизайнерами по цене массмаркета	2. гарантийный возврат при производственном браке	2. Девушки и женщины крупных размеров (plus size)	актуальные модели в больших размерах, которые будут скрывать недостатки
	продажа одежды			3. бесплатный возврат товара купленного в интернет-магазине по всей сети магазинов	3. Девушки с маленькими детьми	удобная, актуальная одежда
Подрядчики				4. несколько вариантов доставки интернет-заказа	4. Женщины средних лет	актуальные модели соответствующие возрасту
Арендодатель					5. Блогеры	актуальные, трендовые модели, которые хорошо сидят и позволяют выглядеть стильно при любой погоде, а также возможность делать обзоры трендов
Инвесторы	Ключевые ресурсы (деньги, люди, оборудование, инфраструктура, IT и т.п.)			Каналы продаж и оплаты (свои/сторонние, опт/розница, онлайн/оффлайн, наличный)		
	Квалифицированный персонал			каналы продаж: готовая продукция - 1. реализация через розничные магазины сети; 2. реализация через интернет-магазин; 3. реализация через маркетплейсы		
	Расположение в разных частях города, с удобной транспортной доступностью			оплата: наличные/безналичные (картой или по QR-коду)		
ЗАТРАТЫ			ДОХОДЫ			
Основные статьи			Основные статьи			
аренда помещения	расходные материалы для изготовления коллекций		Продажа одежды в розничных магазинах сети			

Партнеры (Поставщики, Подрядчики, Инвесторы и т.п.)	Ключевые виды деятельности (цепочка создания нашего продукта, основные бизнес-процессы)	Ценностное предложение (товар/услуги/решение проблемы)		Взаимодействие с клиентами (сервис, on-line, off-line)	Потребители и клиенты		
		1. Товары Услуги	Ценность		ЦиГ	Потребности	
Поставщики							
Интернет-магазины дисков и деталей для стайлинга	Основной продукт – приложение для смартфонов (платформа Android и iOS). В основе лежит облачный сервис, предназначенный для отображения деталей в дополненной реальности. Пользователь видит каталог деталей, доступных для примерки к выбранному им автомобилю. Выбранная деталь отображается на экране устройства пользователя в виде наложенной 3D-модели на реальное изображение машины.	Наглядная визуальная примерка деталей для стайлинга (кузовные элементы и колёсные диски) в дополненной реальности:	- Быстро	Привлечение клиентов: Рейтинг приложений в Google Play и Appstore; Реклама в автомобильных сообществах ВК и YouTube-каналах; Инфоповод в новостях и блогах; Контекстная реклама.	B2C: Автовладельцы – «любители».	Принятие решения о покупке - молодая аудитория, ценящая внешний вид своего автомобиля.	
Подрядчики							
IT-команда (ТД и авторс)	Цепочка целевых действий пользователя: Установка приложения – ввод параметров своего автомобиля – выбор желаемой детали для примерки – просмотр рекламы во время ожидания обработки запроса – покупка подписки		- Кастомизация	- Сокращение времени на принятие решения о покупке			
Эксперт в предметной области			- Интерактивно				
Инвесторы	Ключевые ресурсы (деньги, люди, оборудование, инфраструктура, IT и т.п.)		- Повышение удовлетворённости покупкой		Каналы продаж и оплаты (свои/сторонние, опт/розница, онлайн/оффлайн, нал/безнал)	B2B: Магазины деталей и производители	Повышение продаж - интеграция технологии примерки с дополненной реальностью в официальные каналы продаж.
"Бизнес-ангел"		Инвестиции					
Собственные средства	Компетентная IT-команда				Каналы продаж: Монетизация собственного приложения (программного продукта)		
	3D-сканер, компьютеры, ноутбуки, сервер						
	Доступ к реальным деталям и автомобилям				Оплата: Просмотр рекламы, микротранзакции, подписка		
ЗАТРАТЫ		Основная статья		ДОХОДЫ			
Аренда помещения	Маркетинг		Ежемесячная подписка				
Закупка оборудования			Монетизация рекламы в приложении (просмотры и клики)				
Зарплата разработчиков			Комиссия с продаж по размещенным предложениям магазинов				

ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ТЮНИНГА АВТОМОБИЛЕЙ В ДОПОЛНЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ "AUTOCARSTYLE"

Домашнее задание

На основе Ваших профессиональных предпочтений и исходя из текущего положения трудоустройства или прохождения практики на предприятии или организации необходимо представить действующую бизнес-модель в шаблоне А. Остервальдера в Excel формате выбрав объект исследования:

- для магистров-сотрудников коммерческих организаций: Объект – это реальный бизнес: компания, ее подразделение, одно из направлений предпринимательской деятельности и т.д.;
- для магистров-сотрудников государственных органов власти: Объект – это реальный процесс предоставления государственных услуг;
- для магистров – ИП и самозанятых: Объект – идея Стартапа для получения конкурентного преимущества на существующем рынке.
- для магистров – студентов: Объект – известные, описанные в

ИНСТРУМЕНТЫ
системного анализа
идей для предпринимательства

Срочность – как быстро это нужно рынку;

Размер рынка – максимальный объем спроса на Ваш продукт

Ценовой потолок – насколько безнаказанно Вы можете повышать цену?

Расходы на привлечение потенциального покупателя – нового клиента?

Себестоимость – маржинальность продукта;

Уникальность предложения – как сложно скопировать технологию?

Скорость – выхода на рынок – как быстро открыть бизнес;

Стартовые инвестиции – как дорого стоит открыть бизнес;

Возможность **дополнительного предложения**;

Постоянство усилий или **пассивный доход**;

Дизайн-подход при создании стартапов (модель Стива Бланка и Боба Дорфа 2013 года)

- Оценка количества поисковых запросов по данной тематике на основе статистике поисковых машин;
- Оценка наличия интереса к идее по результатам запуска контекстной рекламы;
- Сбор мнений относительно идеи в блогах, соц. сетях и спец. сайтах
- Оценка активности пользователей на сайте с посадочной страницей , конверсия пользователей, количество кликов, повторных заходов и т.п.

Анализ внутренней среды

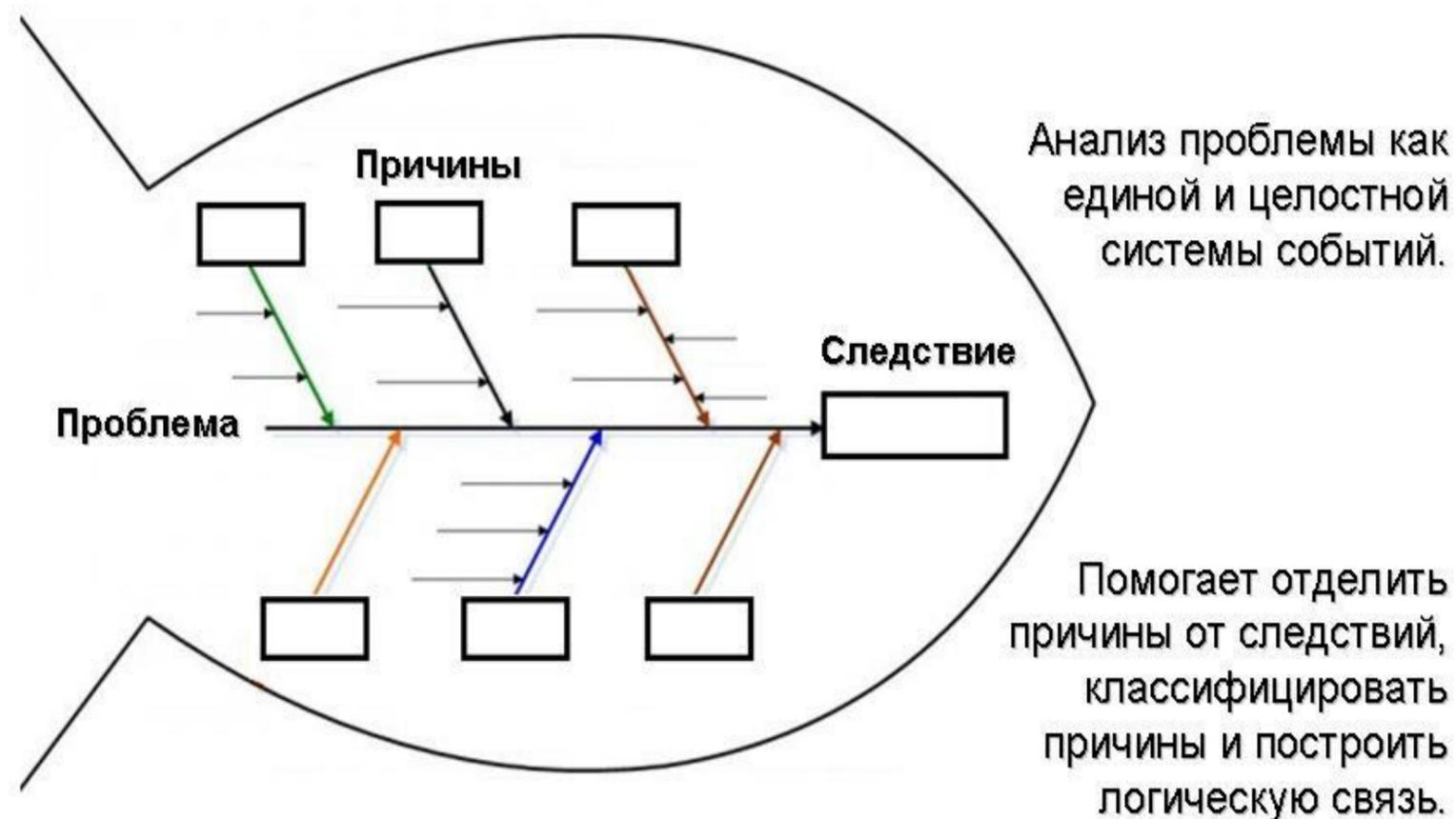
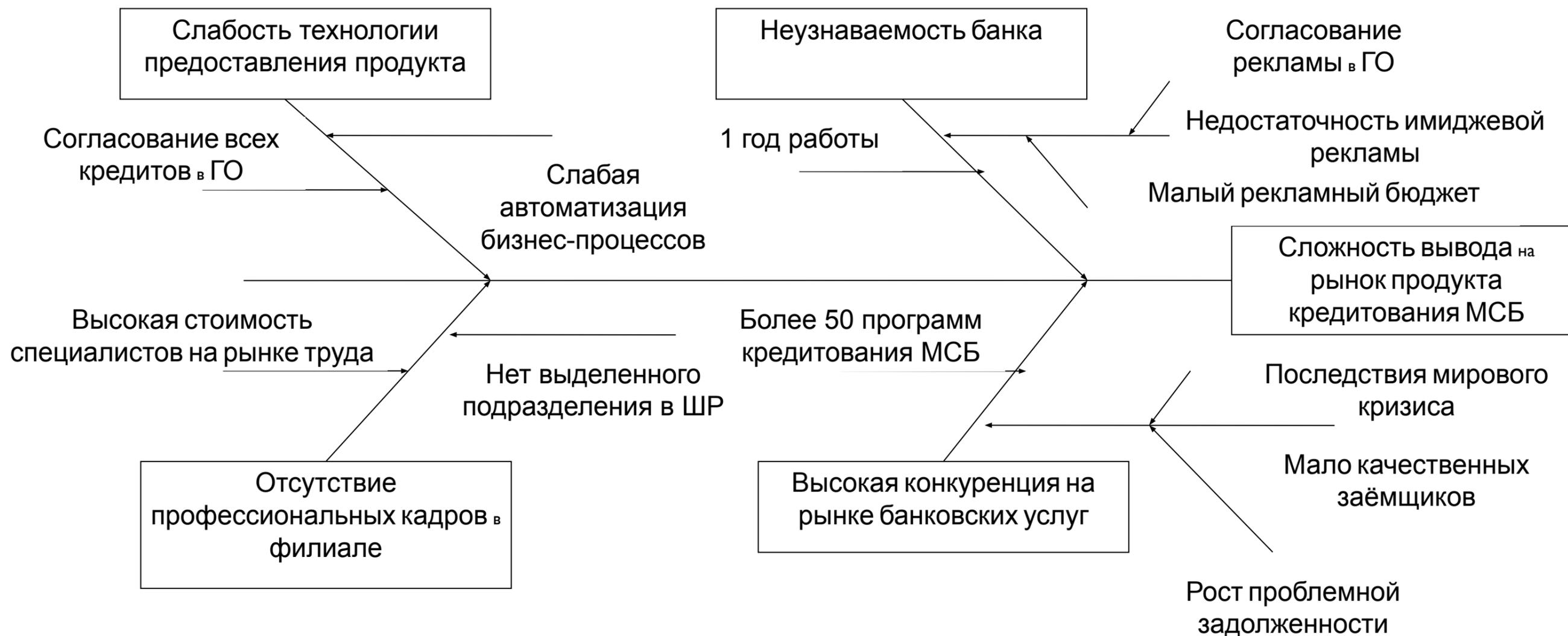


Диаграмма Исикавы («Рыба Исикавы»)

Диаграмма Исикавы — графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме.

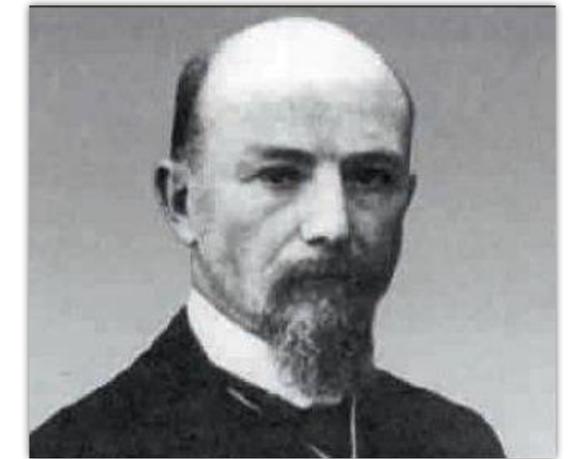
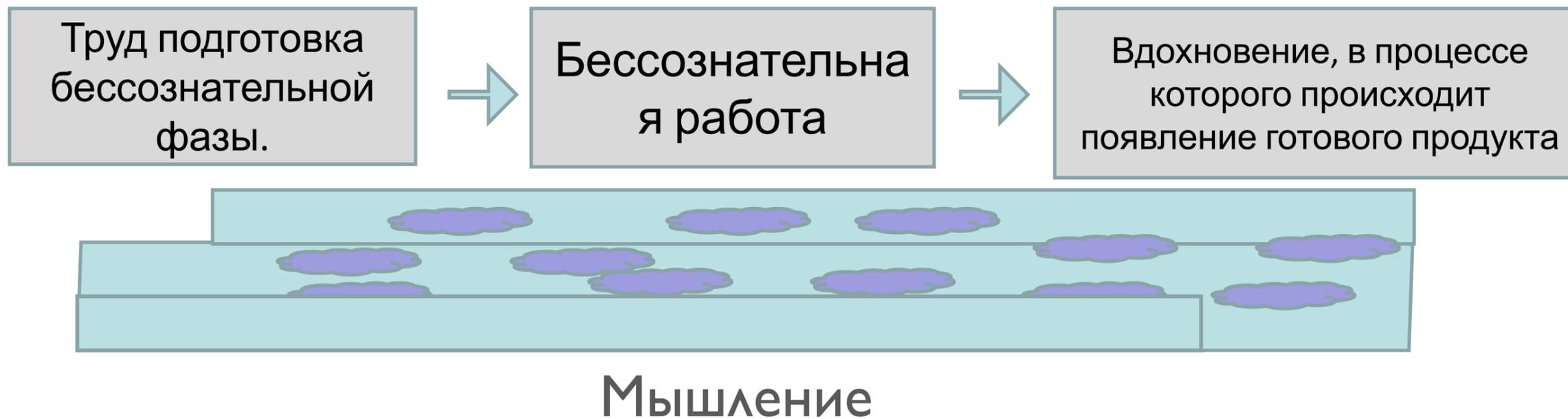
Диаграмма Исикавы — графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме. Диаграмма названа в честь одного из крупнейших японских теоретиков менеджмента профессора Исикавы — графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой

Рыба Исикавы



С первой половины XX века, стала актуальна задача придумывания Нового.

Упор на **психологический аспект изобретательства**: Как думаем? Какими способами помочь мышлению?



П. К. Энгельмейер

1910

- «Мозговой штурм». А.Озборн
- «6 шляп». Де Боно
- «Синектика». У. Гордон

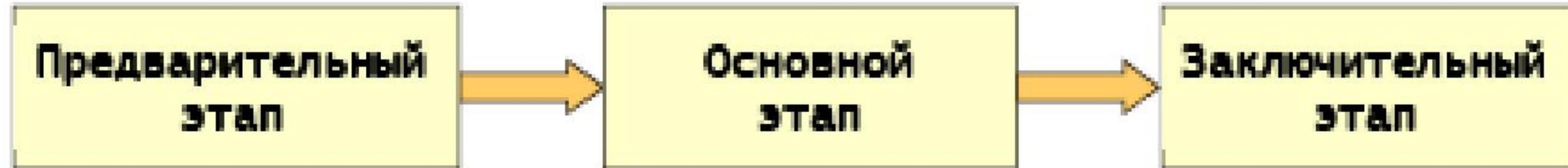
- Метод мозгового штурма – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать возможно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических.
- Успех мозгового штурма зависит от психологической атмосферы и активности обсуждения.
- Именно поэтому роль медиатора в мозговом штурме очень важна, поскольку он может «вывести из тупика» и вдохнуть свежие силы в процесс.

*«Все новые идеи проходят три стадии:
на первой идея кажется нелепой,
на второй встречает яростное сопротивление,
на третьей воспринимается как нечто очевидное»*

(Артур Шопенгауэр)

Правила мозгового штурма:

- Ни одну идею не следует критиковать.
- Поощряйте «свободный полет мысли».
- Сосредоточьте свои усилия на выдвигении максимального количества идей.
- Записывайте каждую идею, даже если она повторяется.
- Осмысливайте все идеи, не отвергайте ничего сразу.



Предварительный этап

Постановка проблемы
отбор участников штурма,
Определение ведущего и распределение прочих ролей участников

Основной этап

Генерация идей.
Запрет на всяческие ограничения
Полный запрет на критику и любую оценку
Необычные и даже абсурдные идеи приветствуются

Заключительный этап

Выделение наиболее ценных идей
формулировка окончательного Результата

Шесть шляп мышления



- Красная Шляпа. Эмоции. Интуиция, чувства и предчувствия. Не требуется давать обоснование чувствам. Какие у меня по этому поводу возникают чувства?
- Желтая Шляпа. Преимущества. Почему это стоит сделать? Каковы преимущества? Почему это можно сделать? Почему это сработает?
- Черная Шляпа. Осторожность. Суждение. Оценка. Правда ли это? Сработает ли это? В чем недостатки? Что здесь неправильно?
- Зеленая Шляпа. Творчество. Различные идеи. Новые идеи. Предложения. Каковы некоторые из возможных решений и действий? Каковы альтернативы?
- Белая Шляпа. Информация. Вопросы. Какой мы обладаем информацией? Какая нам нужна информация?
- Синяя Шляпа. Организация мышления. Мышление о мышлении. Чего мы достигли? Что нужно сделать дальше

Критерии успешного проекта

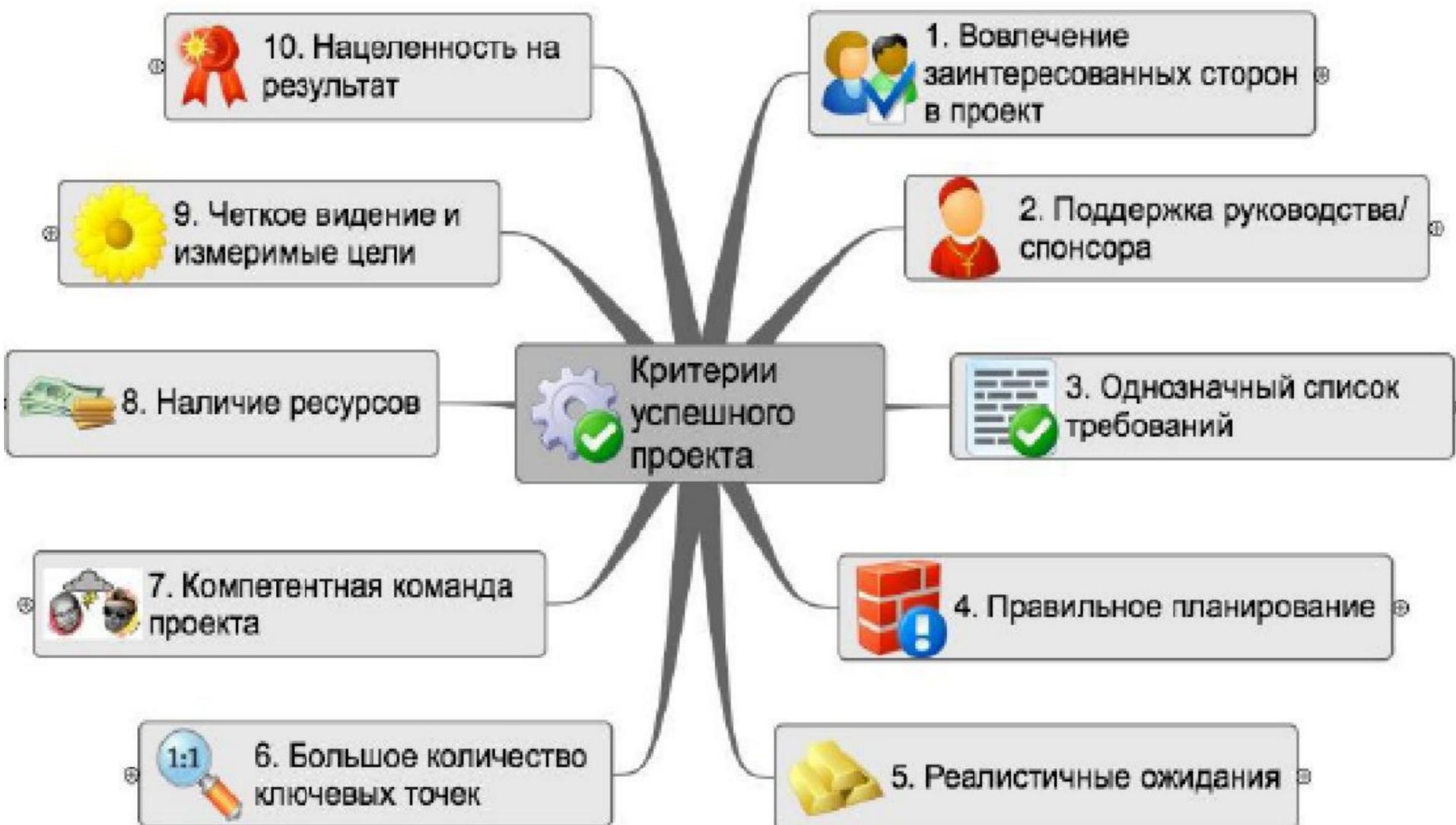
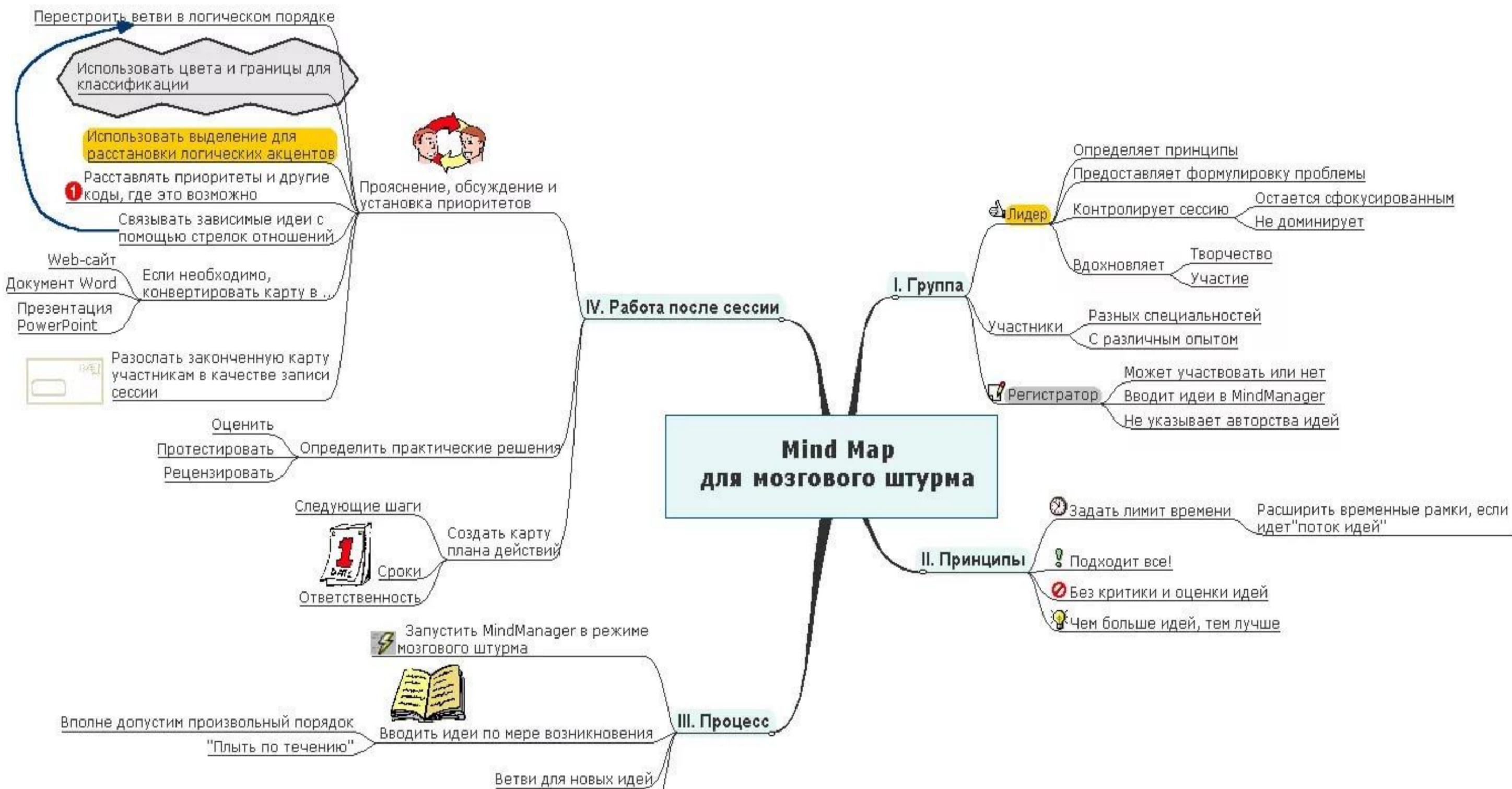


Диаграмма связей, известная также как **интеллект-карта**, **карта мыслей** ([англ. Mind map](#)) или **ассоциативная карта** — метод структуризации концепций с использованием графической записи в виде диаграммы [Ц](#).

Диаграмма связей реализуется в виде [древовидной схемы](#), на которой изображены слова, идеи, задачи или другие понятия, связанные ветвями, отходящими от центрального понятия или идеи.

На русский язык термин может переводиться как «карта мыслей», «интеллект-карта», «карта памяти», «ментальная карта», «ассоциативная карта», «ассоциативная диаграмма» или «схема мышления».

Ментальные карты



МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

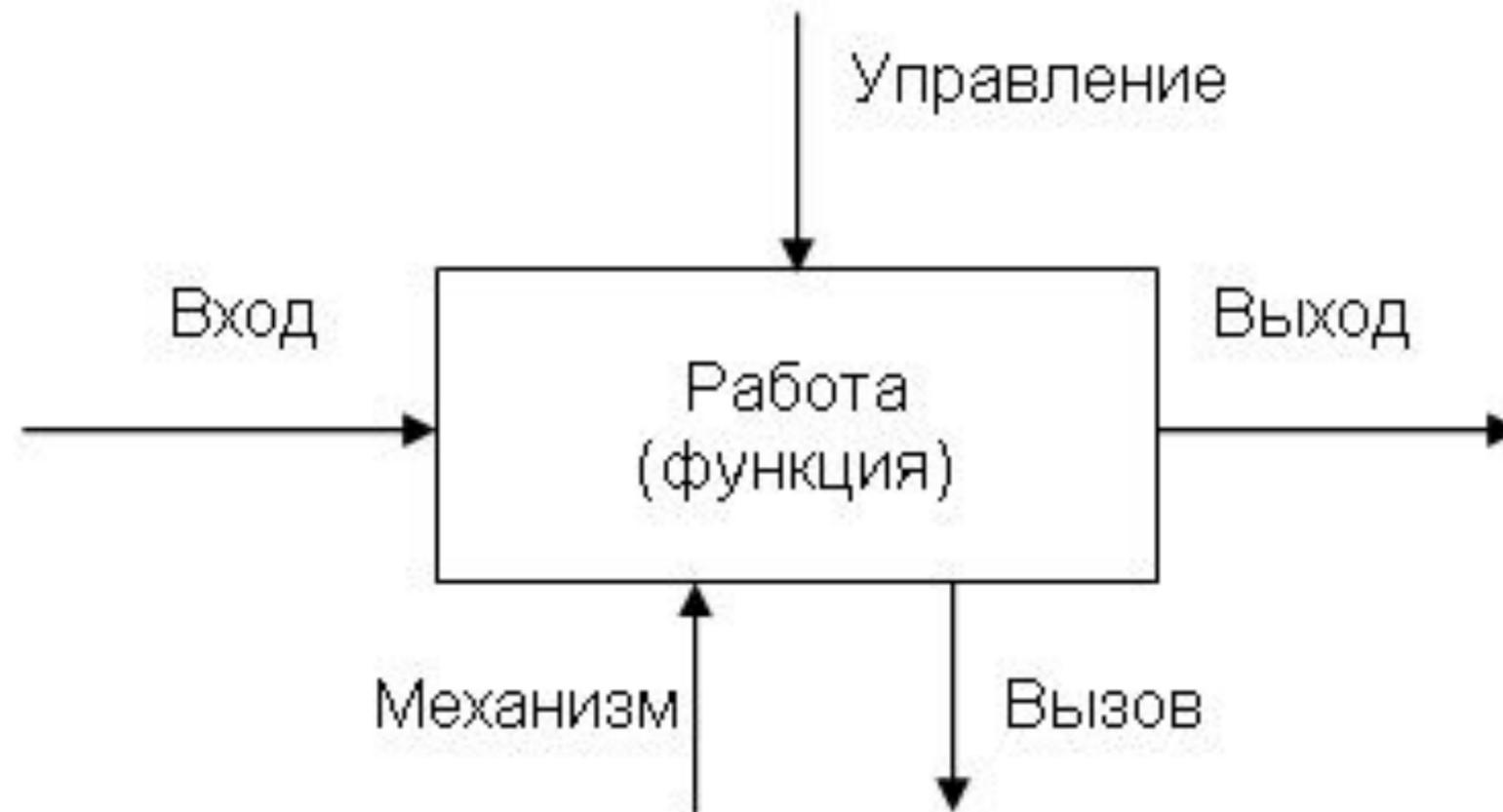
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

- Бизнес-процесс - это реализация функции во времени - способ решения бизнес-задачи.
- Описывает то, в какой последовательности и в каких вариантах функция выполняется.
- Бизнес-процесс отвечает на вопрос «как делать?».
- Бизнес-процесс - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют «входы» - ресурсы в «выходы» - ценные для потребителя продукты. (ISO 9000:2000).

Методология SADT – (Structured Analysis and Design Technique – методология структурного анализа и проектирования) представляет собой совокупность методов, правил и процедур, предназначенных для построения функциональной модели системы и позволяет.

- описывать любые системы, а не только информационные (DFD предназначена для описания программного обеспечения);
- создать описание системы и ее внешнего окружения до определения окончательных требований к ней. Иными словами, с помощью данной методологии можно постепенно выстраивать и анализировать систему даже тогда, **когда трудно еще представить ее воплощение.**

Основные элементы графической нотации IDEF0



Прямоугольник представляет собой *работу* (процесс, деятельность, функцию или задачу), которая имеет фиксированную цель и приводит к некоторому конечному результату. Имя работы должно выражать действие (например, «Изготовление детали», «Расчет допускаемых скоростей», «Формирование ведомости ЦДЛ № 3»).

- **вход (англ. input)** – материал или информация, которые используются и преобразуются работой для получения результата (выхода). Вход отвечает на вопрос «Что подлежит обработке?». В качестве входа может быть как материальный объект (сырье, деталь, экзаменационный билет), так и не имеющий четких физических контуров (запрос к БД, вопрос преподавателя). Допускается, что работа может не иметь ни одной стрелки входа. Стрелки входа всегда рисуются входящими в левую грань работы;
- **управление (англ. control)** – управляющие, регламентирующие и нормативные данные, которыми руководствуется работа. Управление отвечает на вопрос «В соответствии с чем выполняется работа?». Управление влияет на работу, но не преобразуется ей, т. е. выступает в качестве ограничения. В качестве управления могут быть правила, стандарты, нормативы, расценки, устные указания. Стрелки управления рисуются входящими в верхнюю грань работы;
- **выход (англ. output)** – материал или информация, которые представляют результат выполнения работы. Выход отвечает на вопрос «Что является результатом работы?». В качестве выхода может быть как материальный объект (деталь, автомобиль, платежные документы, ведомость), так и нематериальный (выборка данных из БД, ответ на вопрос, устное указание). Стрелки выхода рисуются исходящими из правой грани работы;
- **механизм (англ. mechanism)** – ресурсы, которые выполняют работу. Механизм отвечает на вопрос «Кто выполняет работу или посредством чего?». В качестве механизма могут быть персонал предприятия, студент, станок, оборудование, программа. Стрелки механизма рисуются входящими в нижнюю грань работы;
- **вызов (англ. call)** – стрелка указывает, что некоторая часть работы выполняется за пределами рассматриваемого блока. Стрелки выхода рисуются исходящими из нижней грани работы.

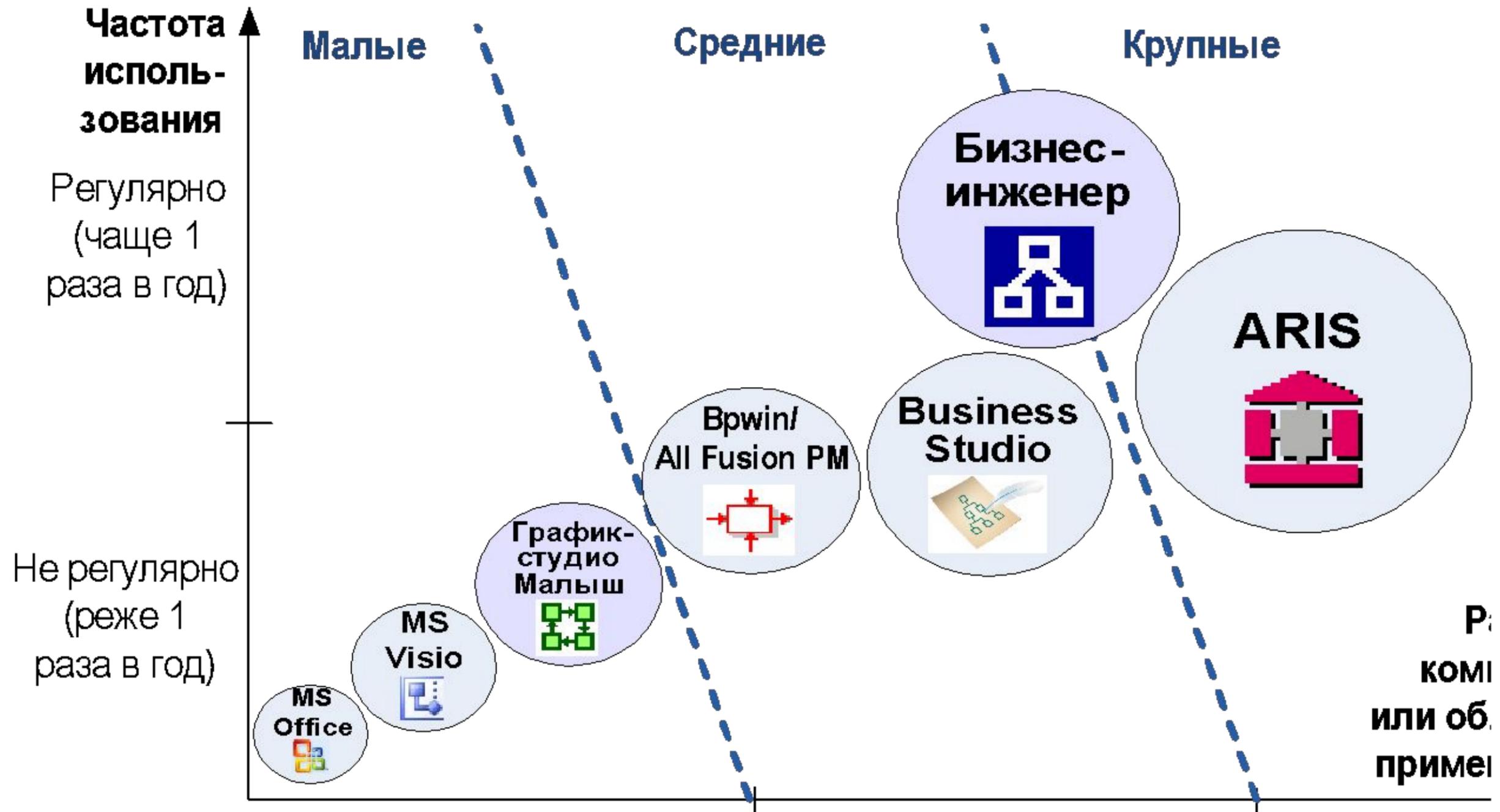
- **Революционная модель реорганизации (реинжиниринг бизнеса)** – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественных измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков.



Успешность РБП по М. Хаммеру и Дж. Чампи:

- Вовлеченность лидеров – ключ к успеху проектов изменений;
- Вовлеченность менеджеров среднего звена;
- Смена технологической платформы;

Программные средства бизнес-моделирования:



Описание



Уральский
федеральный
университет
имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина
Высшая школа
экономики
и менеджмента

Bizagi process modeler – инструмент BPM (моделирования бизнес-процессов), направленный на моделирование, исполнение, автоматизацию и анализ бизнес-процессов

Моделирование бизнес-процессов осуществляется в нотации BPMN



Описание



Система Bizagi включает 3 модуля для настройки процессов:

- Modeler — полнофункциональная среда моделирования процессов в нотации BPMN
- Studio — среда разработки бизнес-процессов
- Engine — среда исполнения процессов, которая доступна пользователям в любом браузере с любого устройства

Элементы моделирования

1. Блоки
2. Соединительные стрелки
3. Приложения файлов
4. Рабочие области



Уральский
федеральный
университет
имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина
Высшая школа
экономики
и менеджмента



File Home Format View Export / Import Tools

Paste Online Courses Validate Segoe UI 8 A A

B I U S A

Align to Grid Show Grid Find Select Clear

Smart Align Black and White Presentation Actions

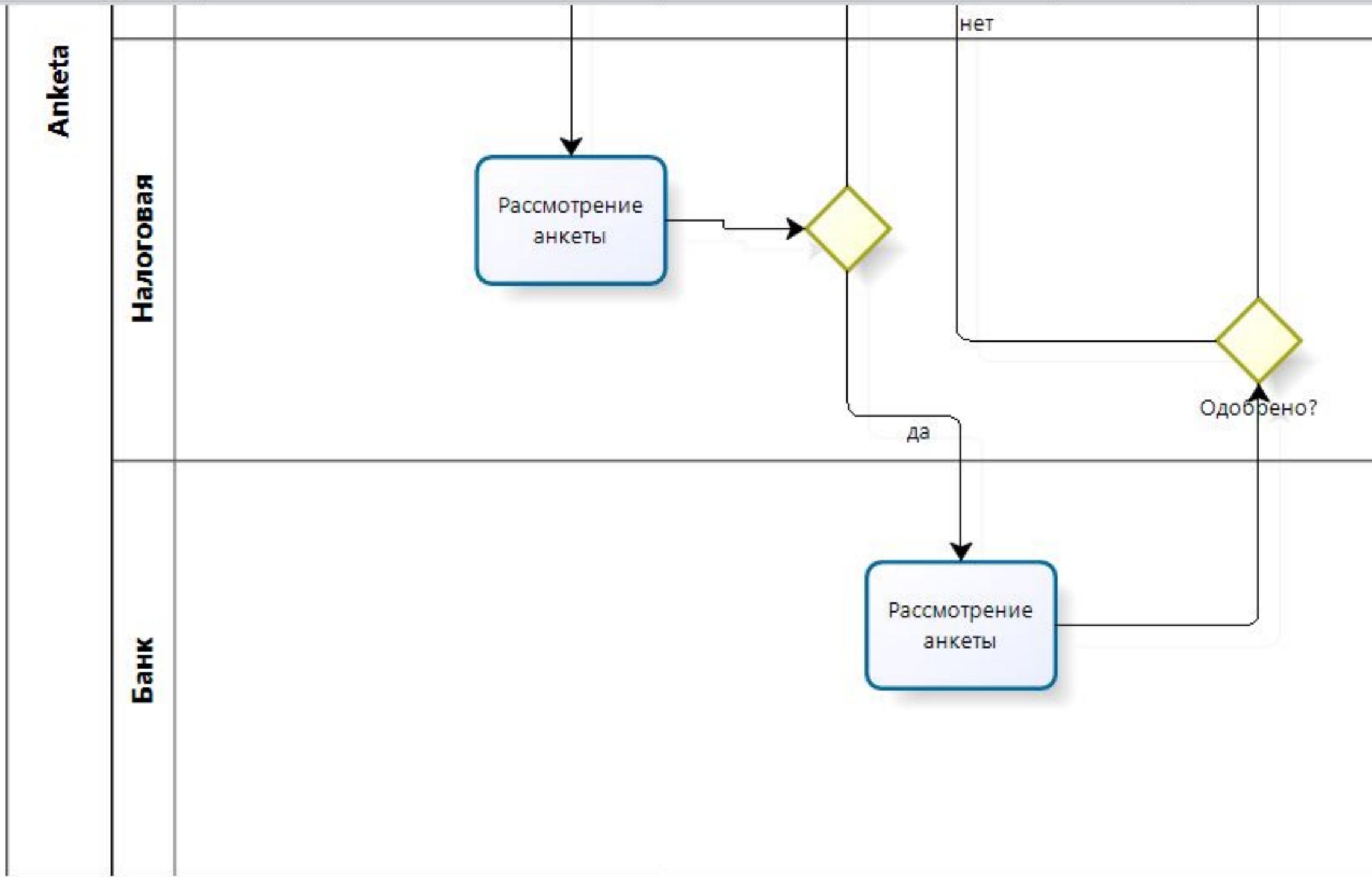
Clipboard Model Formatting Show / Hide Editing

Palette

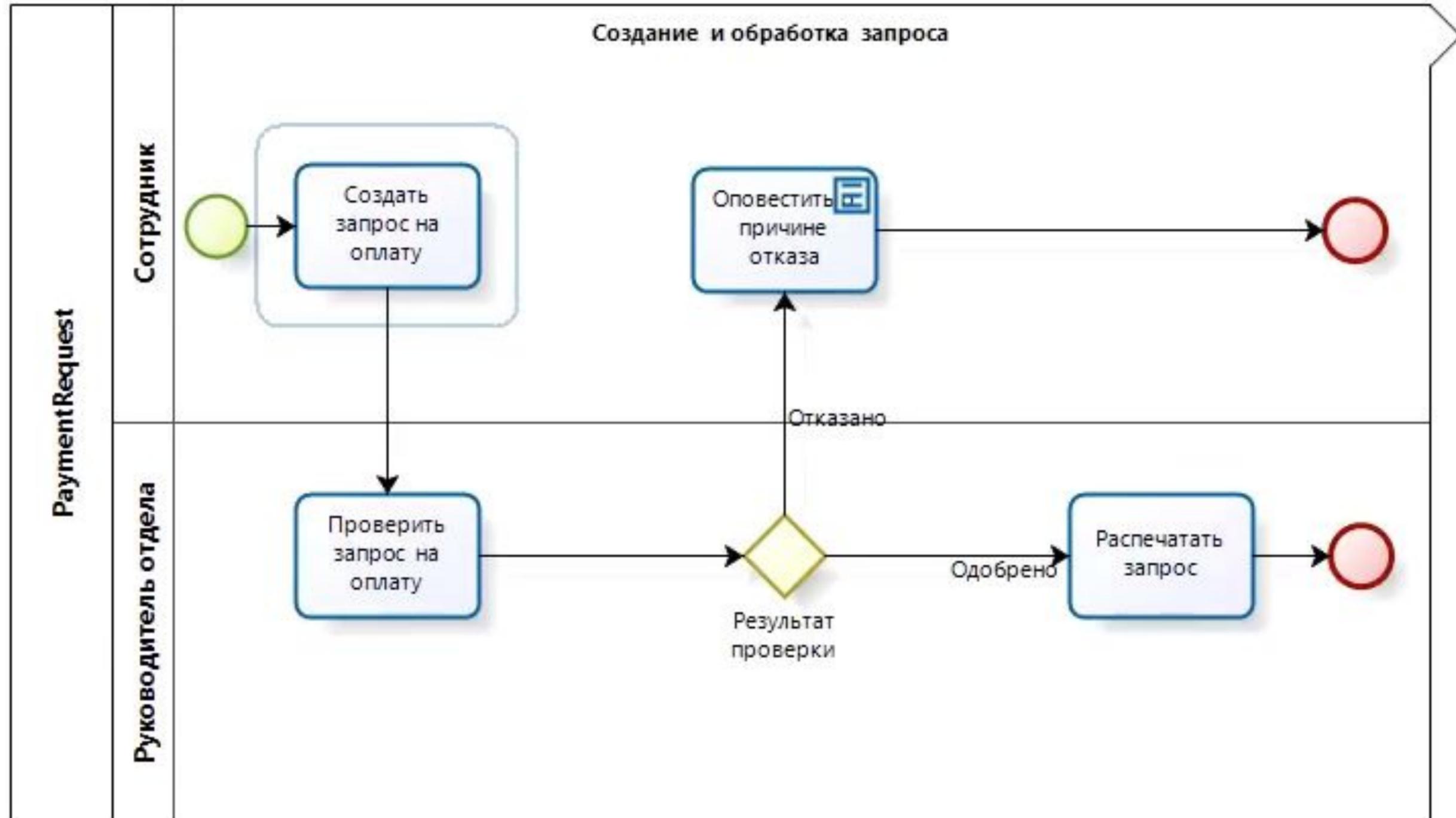
Flow

Artifacts

Swimlanes



Пример



Пример



Уральский
федеральный
университет

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Высшая школа
экономики
и менеджмента

Заявка на оплату счета

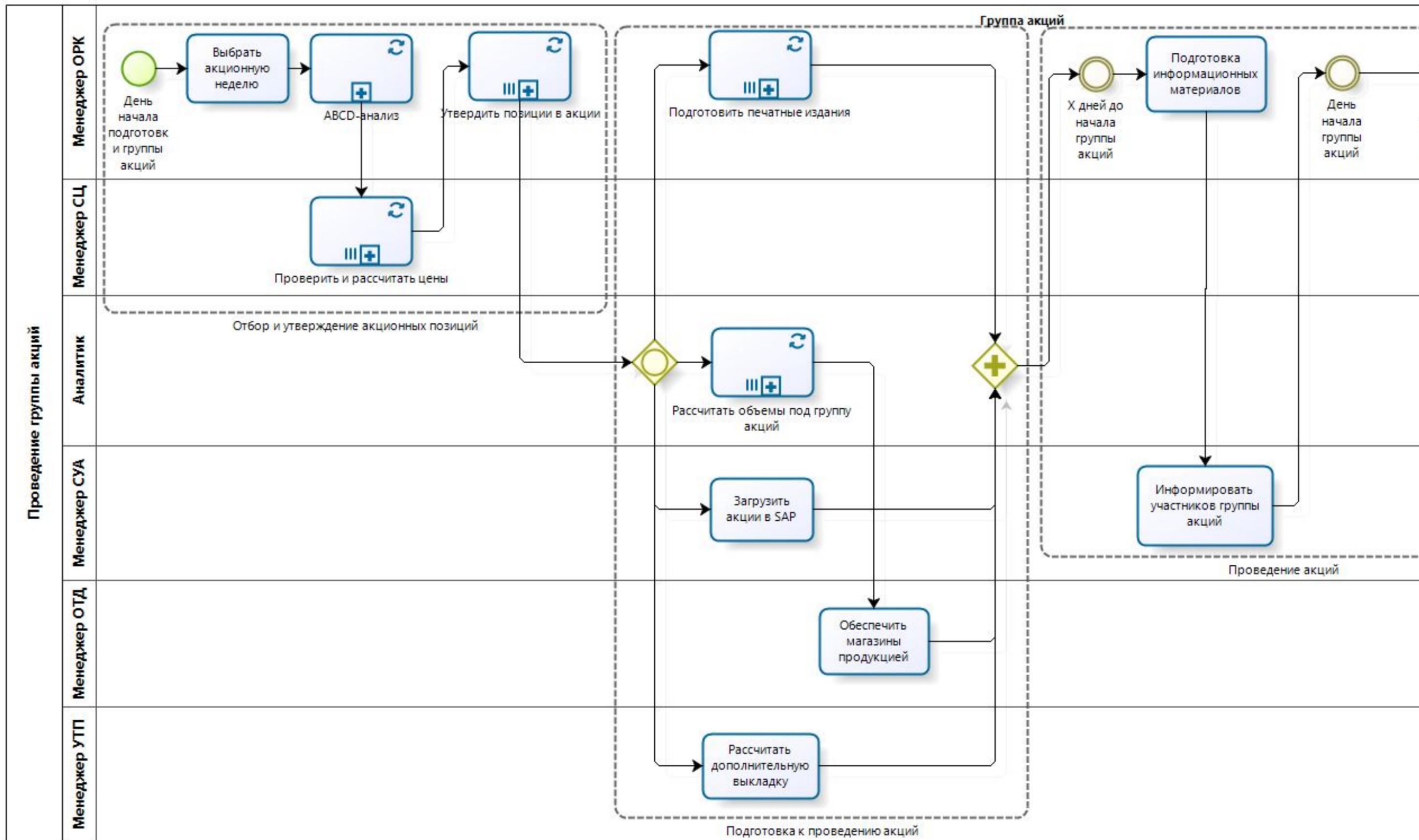
Home Insert Design Layout References Mailings Review View

Table of Contents Insert Footnote Insert Endnote Insert Citation Citations Bibliography Captions Index Table of Authorities

Заявка на оплату денежных средств

Дата создания заявки	[requestdate]
Пользователь	[Employee]
Номер счета	[InvoiceNumber]
Дата счета	[InvoiceDate]
Сумма	[InvoiceTotal]
Основание заявки	[RequestJustification]

Одобрил _____ [Supervisor]



Достоинства инструмента



Уральский
федеральный
университет
имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина
Высшая школа
экономики
и менеджмента

- Интуитивно понятный интерфейс
- Наличие бесплатного доступа
- Различные учебные курсы по работе с инструментом от компании Vizagi
- Возможность коллективного проектирования
- Создание отчётов на основе модели
- Интеграция с внешними системами (внешние источники данных, почтовый сервер...)

Недостатки инструмента



- Нет возможности симуляции процесса
- Сложная интеграция процессов в работу
- Неудобство работа с массивными схемами процессов:
 - элементы “склеиваются” при копировании модели
 - сложно работать в массивных схема



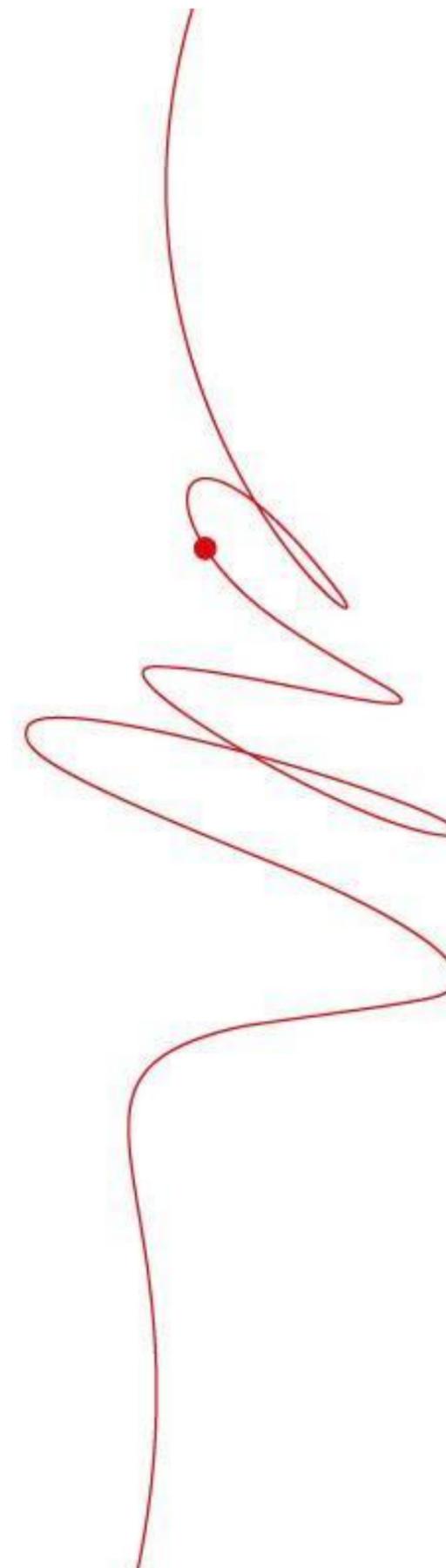
Уральский
федеральный
университет

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

Институт экономики
и управления

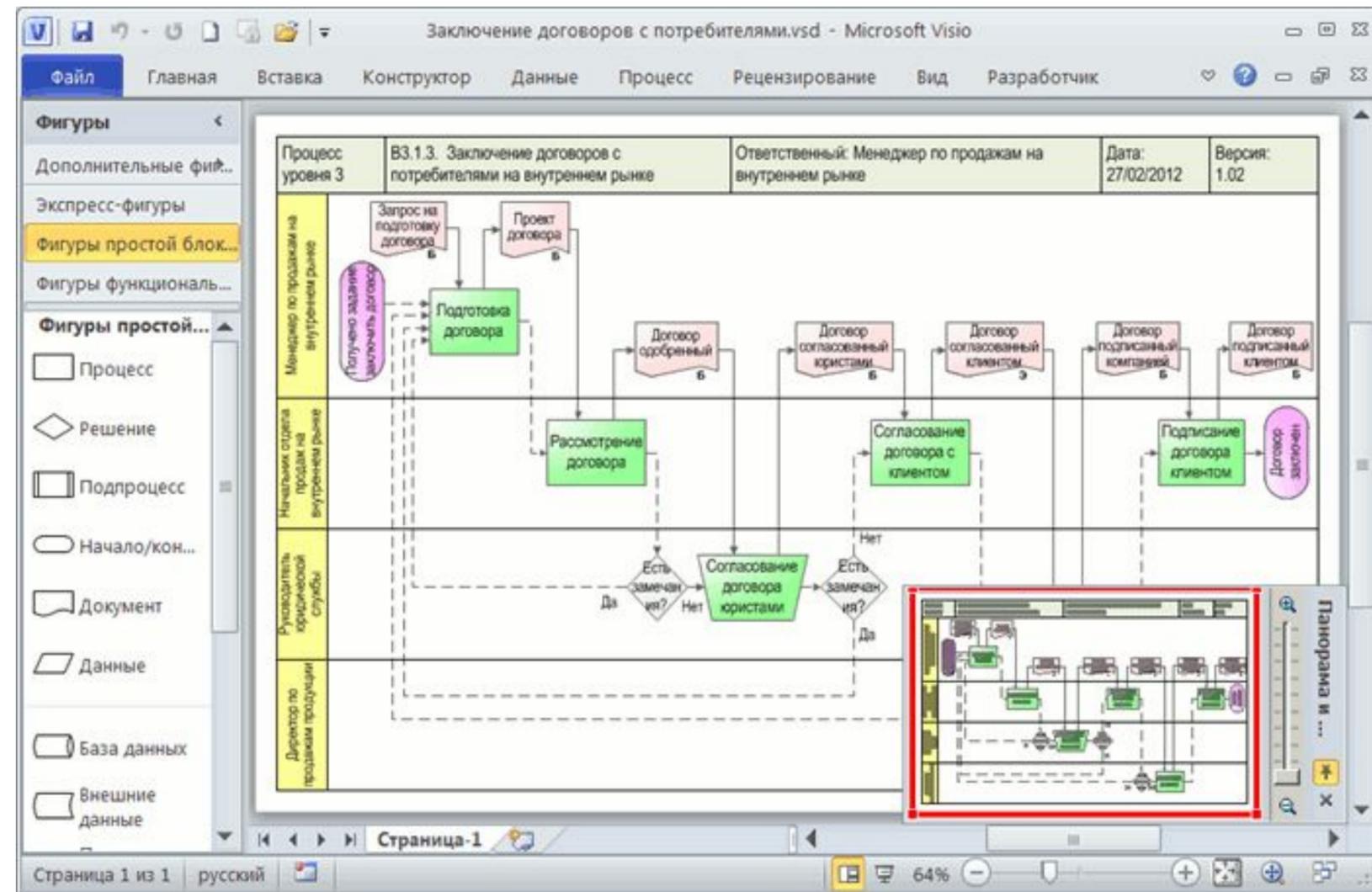
НОТАЦИЯ MS VISIO

(CROSS FUNCTIONAL FLOWCHART,
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ БЛОК-СХЕМА,
«ДОРОЖКИ БАССЕЙНА», SWIMLANE)



MS VISIO

Visio — это средство для создания схем, которое позволяет легко и понятно создавать схемы, организационные диаграммы, планы этажей, проектирование и другие возможности, используя современные шаблоны со знакомым интерфейсом Office.



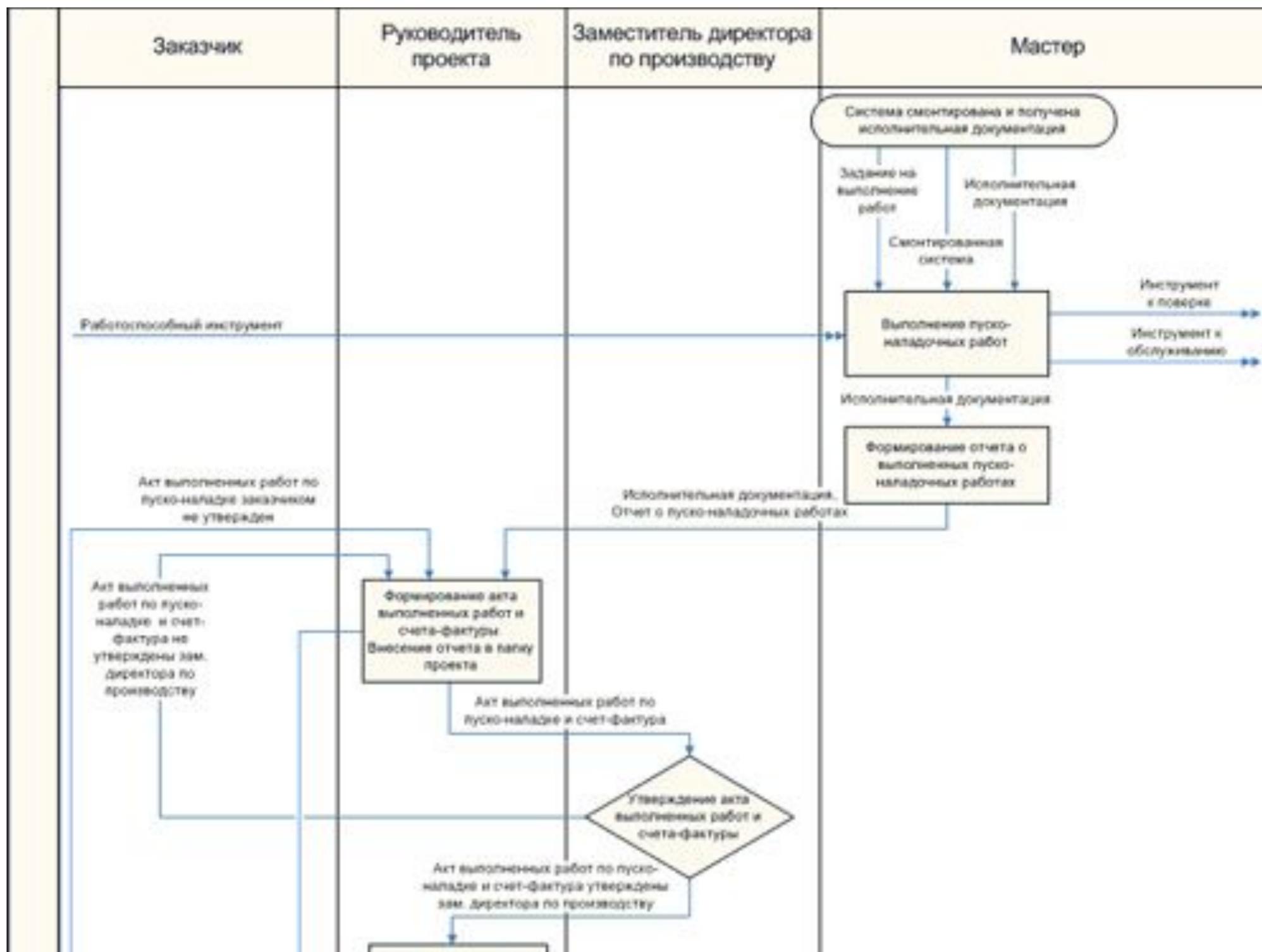
Описание нотификации

Нотация Процедура (Cross Functional Flowchart, функциональная блок-схема, «дорожки бассейна», Swimlane)

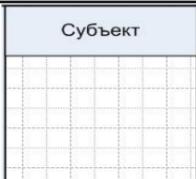
Это алгоритм выполнения процесса, поделенный на линии, полосы, “дорожки”, в каждой из которых собираются действия, выполняемые одним из участников.

Дорожки могут располагаться вертикально, так и горизонтально.

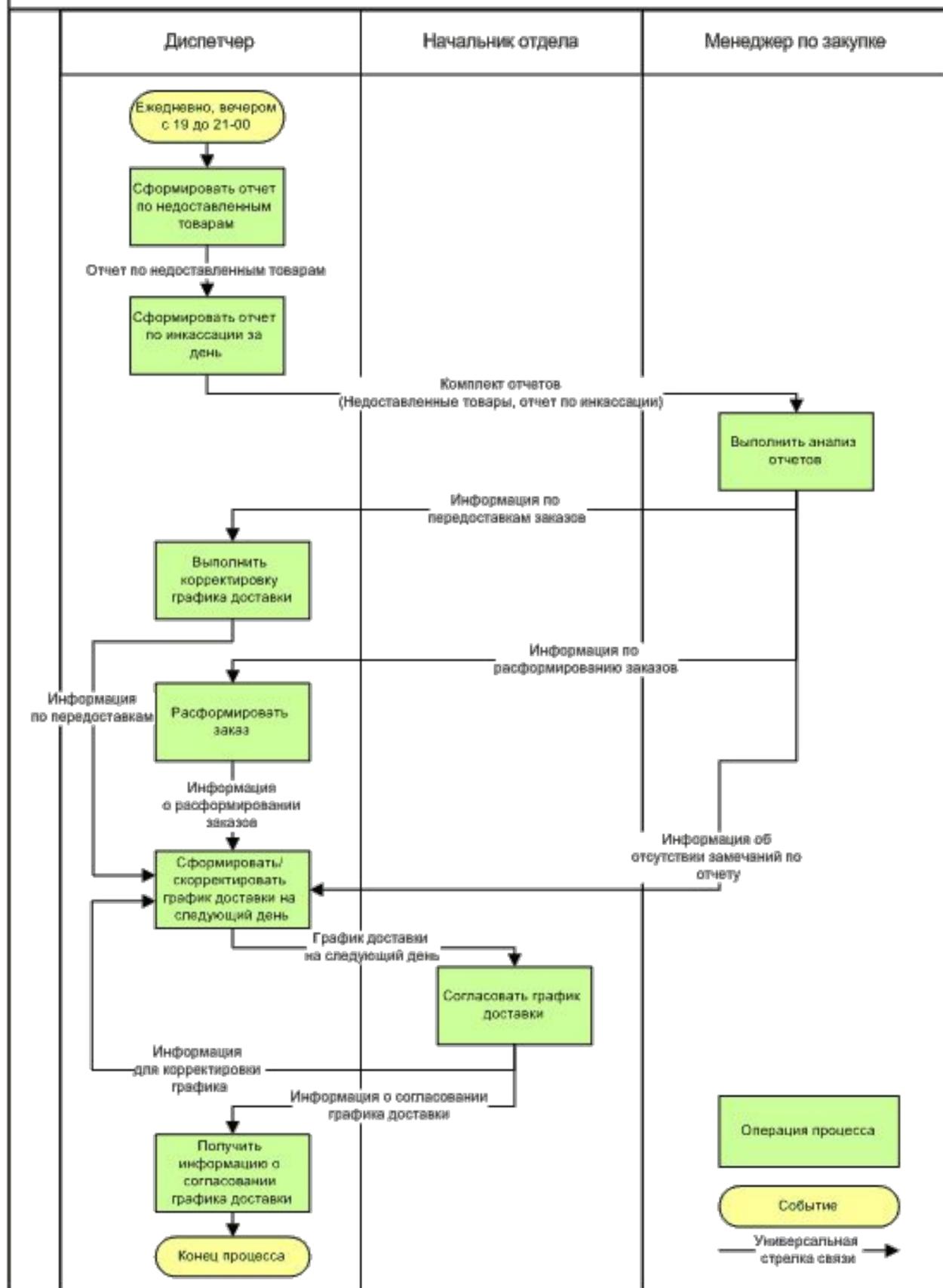
Используется для описания процессов нижнего уровня.



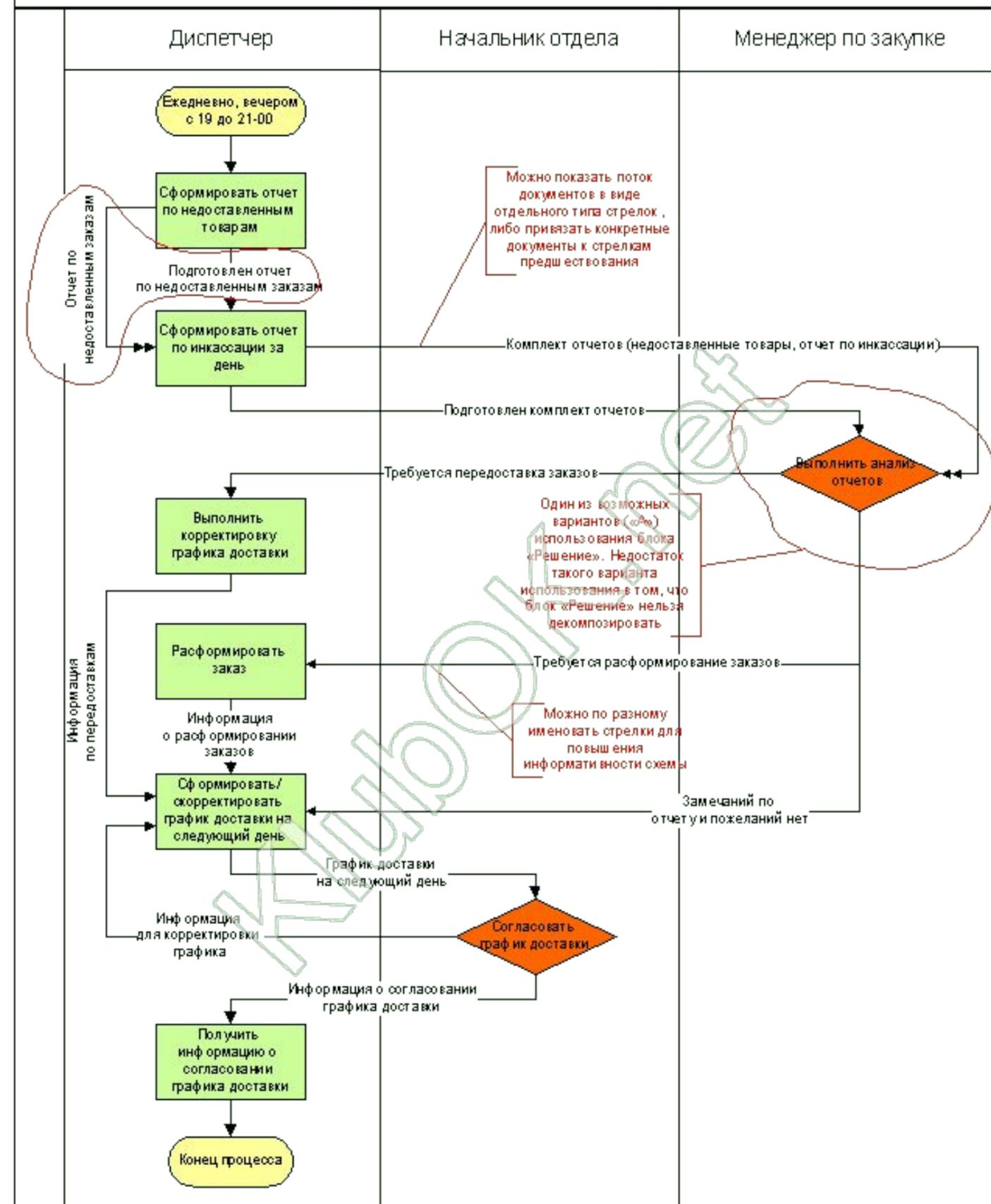
Элементы моделирования (кубики, стрелочки и т.д.)

Элемент	Название	Описание элемента
	Процесс (действие)	Действие или набор действий с целью получения заданного результата. Временная последовательность выполнения действий задается расположением действий сверху вниз (слева направо).
	Решение (управляющее действие)	Действие, определяющее вариативность развития процесса в зависимости от управляющих критериев (решений). Элемент "Решение" может иметь один или несколько входов и ряд альтернативных выходов.
	Событие	Состояние, запускающее или останавливающее процесс.
	Связь предшествования	Отображает последовательность выполнения процессов (действий). Если стрелка служит только для обозначения передачи управления, то имя стрелки оставляется пустым. Если кроме передачи управления из предыдущего действия в следующее действие поступает объект(ы) деятельности, то стрелка именуется
	Поток объектов	Стрелки "Поток объектов" используются в случаях, когда необходимо показать, что из одного действия объекты передаются в другое, при этом первое действие не запускает выполнения второго.
	Колонка, строка (дорожка)	Субъект, связанный с выполнением действий, может представлять собой как конкретного субъекта (должность, подразделение, организация), так и роль (исполнитель, координатор, учредитель).
	Этап	Элемент "Этап" предназначен для определения этапа в рамках процесса на диаграмме, созданной в нотации "Процедура".

Анализ доставок за предыдущий день. Корректировка графика доставки на следующий день



Анализ доставок за предыдущий день. Корректировка графика доставки на следующий день



Плюсы и минусы

«Простая блок-схема» в MS Visio (с движением документов, с использованием блока «Решение») «Плюсы»	«Минусы»
<ol style="list-style-type: none">1. Наглядное отображение «логики» выбора тех или иных выходов процесса.2. Акцентирование внимания исполнителя на точку принятия решения/ветвление процесса в зависимости от условий.	<ol style="list-style-type: none">1. Вынос логики принятия решения «наружу» операции процесса (некорректно с точки зрения формальной декомпозиции процессов).2. Неудобно документировать процесс (приходится дублировать «ромбики» текстом при формировании текстового описания операции).3. Схема процесса становится информационной перегруженной.4. «Ромбики» часто используются слишком формально, без реальной необходимости.

Для идей

ТЕОРИЯ РЕШЕНИЯ
ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИХ ЗАДАЧ
(ТРИЗ)

ТРИЗ — теория решения изобретательских задач — область знаний, исследующая механизмы развития **технических систем** с целью создания практических методов решения **изобретательских задач**.

Цель ТРИЗ: выявление и использование законов, закономерностей и тенденций развития технических систем.

Автор ТРИЗ — **Генрих Саулович Альтшуллер**.

Основные ресурсы:

<http://www.trizland.ru/>

<http://vikent.ru/>

Некоторые компании, использующие ТРИЗ

Electronics

Logos of electronics companies: SAMSUNG, NEC, intel, LG, RADIALL, TOSHIBA, hp, SHARP, DIEBOLD, Panasonic, HITACHI, PHILIPS, legrand, WISTRON, TELEDYNE, NICHIA, SONY, GCRAMPTON GRASSER, Schneider Electric, hager, and others.

Industrial Manufacturing

Logos of industrial manufacturing companies: James Hardie, GAF, HILTI, KONE, Heraeus, AMKOR, CROWN, Nexans, ALGATEL, ALVEO, ENGELHARD, SKF, MICHELIN, posco, arcelor, HYUNDAI, FLUOR, VETROTECH, and others.

Oil & Chemicals

Logos of oil & chemical companies: EASTMAN, Rhodia, AIR LIQUIDE, Shell, Saipem, MASCO, Technip, Dow, HANWHA, TOTAL, HEXCEL, Chemtura, and others.



Automotive

Logos of automotive companies: DELPHI, CATERPILLAR, MAHLE, Koyo, Renault, JOHN DEERE, Bobcat, COSWORTH, Valeo, and others.

Aerospace & Defense

Logos of aerospace & defense companies: BOEING, NORTHROP GRUMMAN, AIRBUS, SAE SYSTEMS, Pratt & Whitney, KAI, and others.

Pharmaceutical & Medical

Logos of pharmaceutical & medical companies: Pfizer, OMRON, HILLENBRAND, Roche, GUIDANT, Cordis, Medtronic, STERIS, Alcon, and others.

ТРИЗ в Самсунг

Forbes | **New Posts** | **Most Popular** | **Lists** | **Video** | Search companies, people and lists

2 FREE issues of Forbes

Log in | Sign up | Connect



617

Share

1.0k

Tweet

197

Share

0

reddit

113

8+1

51

Submit

Haydn Shaughnessy, Contributor
 I write about enterprise innovation.
 + Follow (177) | + Follow (1.3k)

TECH | 3/07/2013 @ 6:33AM | 58,025 views

What Makes Samsung Such An Innovative Company?

48 comments, 21 called-out | + Comment Now | + Follow Comments

PAGE 2 OF 2

But a second effect of the relationship with Russian science was the introduction of **TRIZ**, an innovation method that Samsung adopted from 2000 onwards but which only reached American companies from the mid-2000s onwards (Intel is a user).

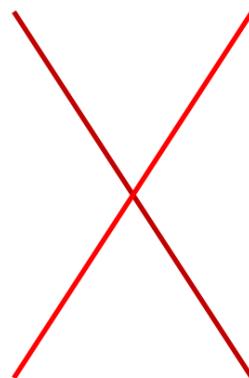
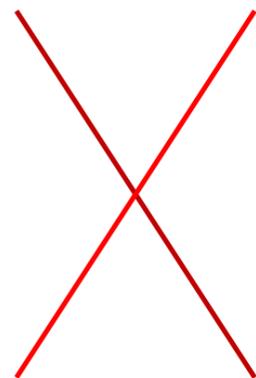
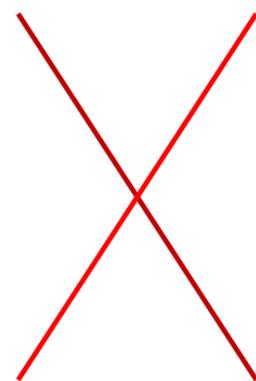
TRIZ is a methodology for systematic problem solving. Typical of its origins in Russia, it asks users to seek the contradictions in current technological conditions and customer needs and to imagine an ideal state that innovation should drive towards.



Обучено ТРИЗ ок.
 37 000 специалистов.
 TOP-менеджмент Samsung
 считает, что благодаря ТРИЗ
 получили более 10 млрд.
 долл. прибыли.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОТИВОРЕЧИЯ (с т.з. бизнес-процесса)

- Отдельные элементы Бизнес-процесса (БП) всегда находятся в тесной взаимосвязи.
- Развитие происходит неравномерно: одни элементы БП обгоняют в своем развитии другие, отстающие.
- Планомерное развитие БП оказывается возможным до тех пор, пока не возникнут и не обострятся противоречия между более совершенным элементом и отстающими ее частями.
- Это противоречие является тормозом общего развития всей системы. Устранение возникшего противоречия и есть изобретение (реинжиниринг).
- Коренное изменение одной части системы или БП вызывает необходимость ряда функционально обусловленных изменений в других ее частях..



Технология изобретательской деятельности

- 1. Постановка задачи и определение противоречия, которое мешает решению задачи обычными, уже известными технике путями.
- 2. Устранение причины противоречия с целью достижения нового - более высокого - технического эффекта.
- 3. Приведение других элементов усовершенствуемой системы в соответствие с измененным элементом (системе придается новая форма, соответствующая новой сущности).

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЭТАПОВ

- 1.Выбор задачи, подлежащей решению = ПРОБЛЕМЫ, являющейся препятствием дальнейшего развития системы.
- 2.Выявление основного звена выбранной задачи = Характеристики (элемента), изменение которой необходимо и достаточно для достижения требуемого технического эффекта.
- 3.Выявление решающего противоречия = Препятствия к достижению требуемого технического эффекта имеющимися средствами развития техники.
- 4.Выявление «причины» решающего противоречия. Постановка задачи и определение противоречия, которое мешает решению задачи обычными, уже известными технике путями.

Особенность позиции ТРИЗ: ресурсы есть всегда – главное их увидеть и грамотно использовать. Ресурсом являются и ваши конкуренты, и их действия против вас, и неожиданно возникшие проблемы – все в этом мире, а не только то, что лежит у вас на складе, является ресурсом для достижения вашей цели, для решения поставленной задачи. Любой кризис также является мощным ресурсом для развития малого и среднего бизнеса.

•Пример.

- Несколько лет назад для пополнения городской казны были установлены очень высокие цены для организации продажи и быстрого питания на набережной Петрозаводска – любимое место отдыха горожан особенно в праздничные дни. Скандалить и спорить по этому поводу оказалось бесполезно.
- Первый этап - найти противоречие.** На берегу много потенциальных покупателей, но аренда места на берегу съедает всю прибыль. Как решил проблему один из предпринимателей?

СИТУАЦИЯ:

- В самой обычной школе устроили проверку успеваемости. На уроках присутствовала комиссия, которая оценивала уровень активности учащихся и качество ответов на вопросы учителя. Учитель обязан был опрашивать всех, а не только отличников.
- В одном из классов комиссию поразило, что на каждый вопрос учителя вверх поднимался лес рук, причем все ответы были полными и правильными. Как это объяснить, если принять во внимание, что класс не состоял целиком из одних лишь одаренных учеников?

СИСТЕМНОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ:

- Те, кто не знает ответ на вопрос, должны поднять руку, чтобы продемонстрировать активность класса перед комиссией, и не должны поднять руку, чтобы учитель их не спросил.
- **Решение(?)**

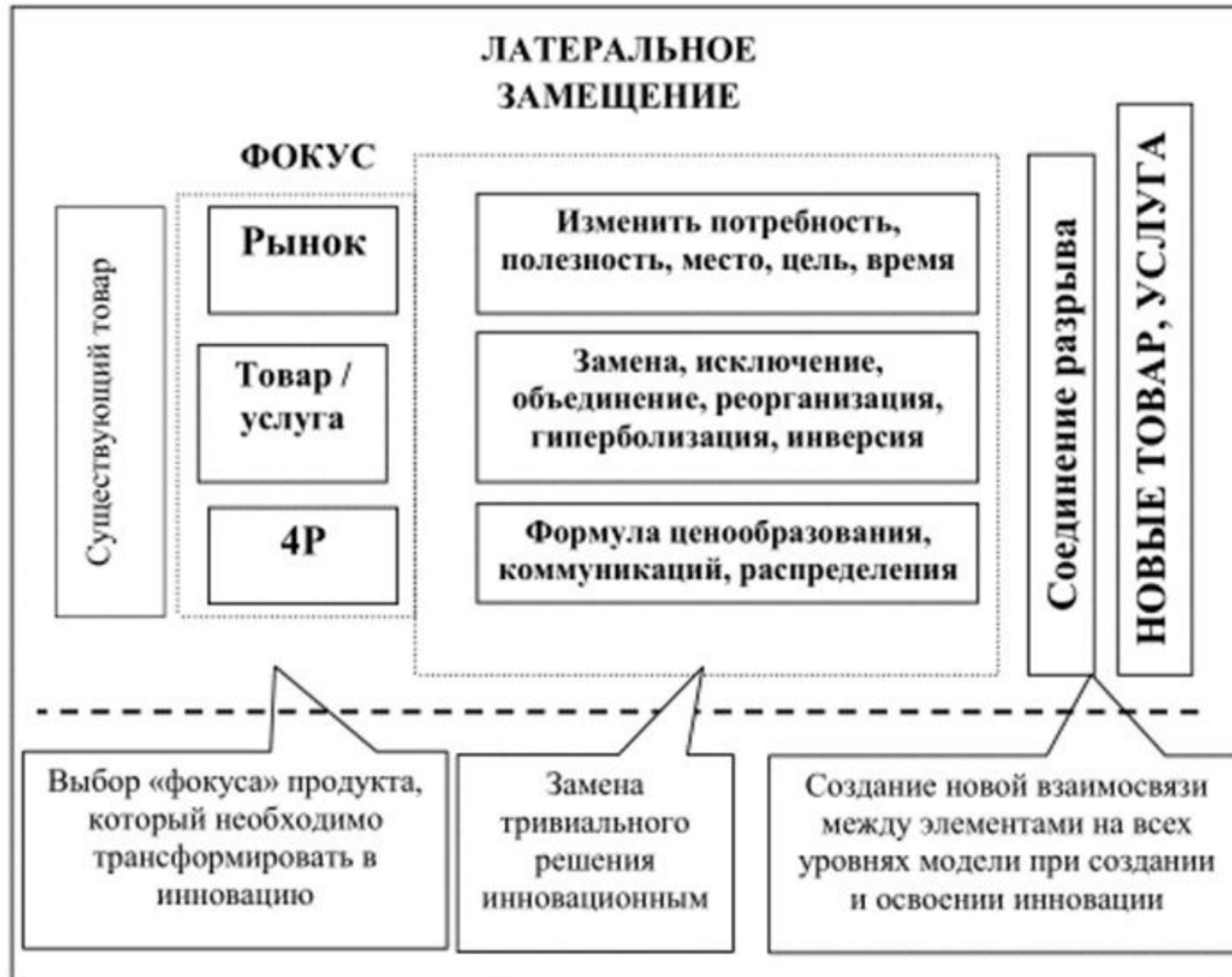
Для идей

ИНСТРУМЕНТЫ
латерального маркетинга
для генерирования
идей для предпринимательства

Комплекс маркетинга 4P



Латеральный маркетинг



МЕТОДИКА ПОИСКА НЕСТАНДАРТНЫХ РЫНОЧНЫХ РЕШЕНИЙ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ:

- Разрабатывать новые продукты;
- Находить новые рыночные ниши;
- Совершать **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ** в бизнесе.



Система нестандартного подхода Ф. Котлера

Этап 1

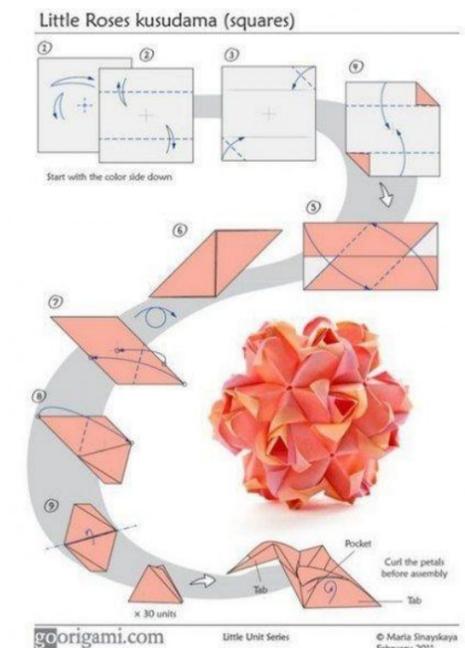
- Фокус на объект или услугу
Цветок – Цветы вянут

Этап 2

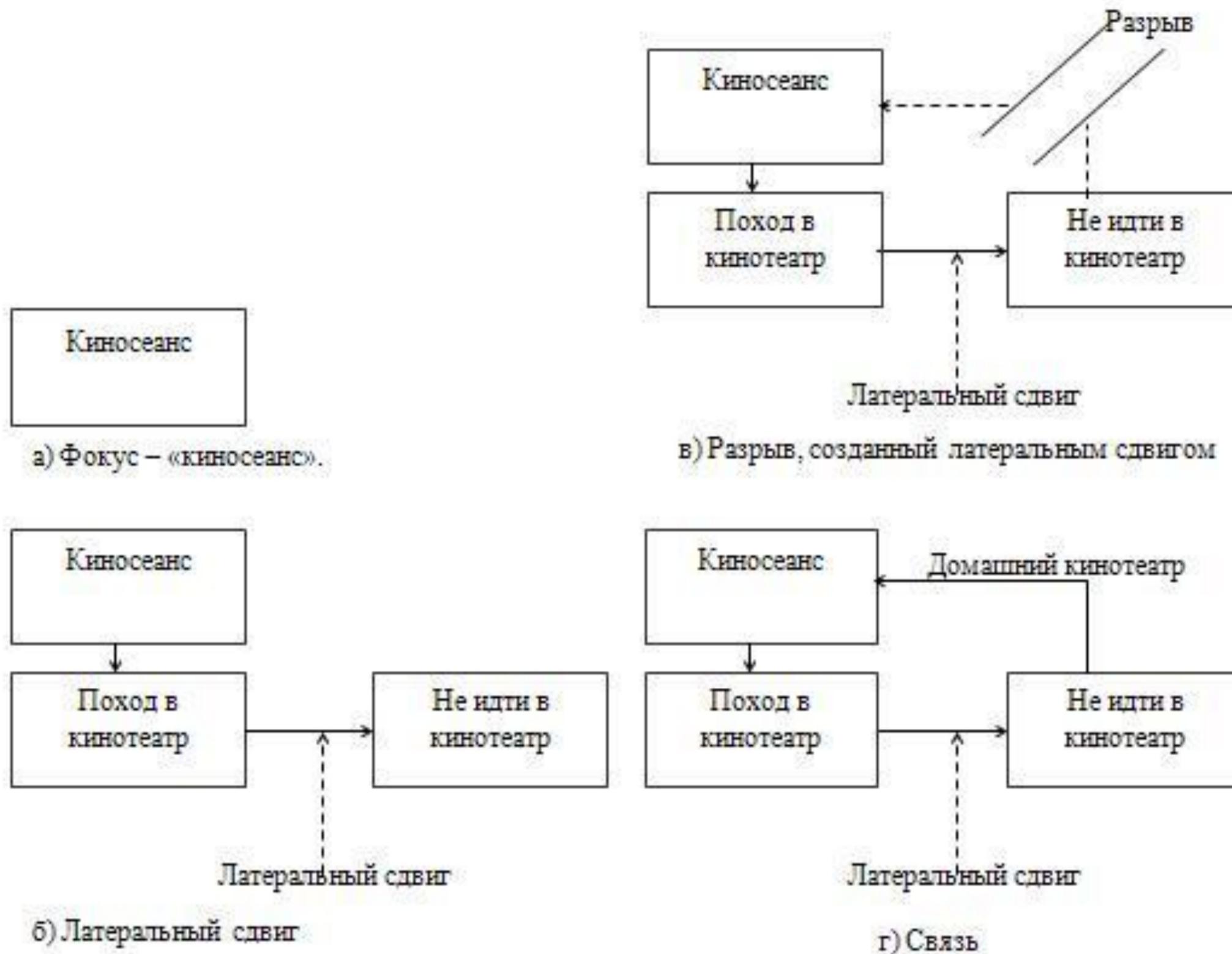
- Латеральное замещение (прерывание цепочки логической последовательности создания ценности) **Цветы НЕ вянут**

Этап 3

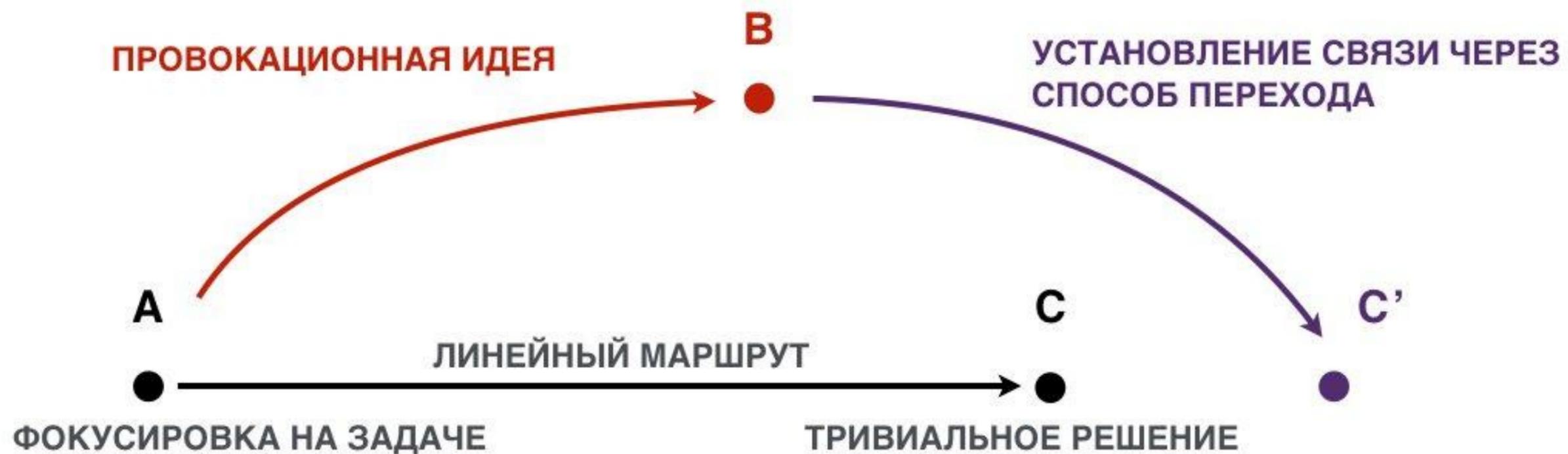
- Нестандартный подход к решению задачи, установление новой связи
Искусственные цветы, оригами



Латеральный сдвиг



АЛГОРИТМ ЛАТЕРАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ



1. Какие другие потребности сможет удовлетворять мой товар, если его изменить?
2. Какие еще потребности можно добавить к моему товару, чтобы сделать его непохожим на все прочие товары?
3. Кого из тех, кто не является сейчас потребителем товара, можно было бы охватить путем его изменения?
4. Что еще можно предложить существующим потребителям/клиентам?
5. В каких дополнительных ситуациях сможет использоваться товар, если его изменить?
6. Какие другие товары могут охватывать ситуации или виды использования моего нынешнего товара?
7. Для чего еще может использоваться мой товар?
8. Какие другие товары могут быть созданы на основе моего нынешнего товара?
9. Какие замещающие товары можно разработать для атаки на данный товар?

Направления мышления

- **Замена** (Изменение одного или нескольких элементов товара);
- **Исключение** (Удаление элемента товара или услуги);
- **Объединение** (Добавление одного или нескольких элементов к товару или услуге);
- **Реорганизация** (Изменение порядка, последовательности услуги, применения товара);
- **Гиперболизация** (Преувеличение/преуменьшение элементов товара или услуги);
- **Инверсия** (НЕ товар, НЕ услуга).

Фокус на продукте:

- **Замена** (посылать в День святого Валентина лимоны.);
- **Исключение** (не посылать роз в День святого Валентина.);
- **Объединение** (посылать в День святого Валентина розы и карандаш.);
- **Реорганизация** (пусть в День святого Валентина возлюбленные посылают розы своим поклонникам);
- **Гиперболизация** (посылать в День святого Валентина миллион роз (гиперболизация вверх – преувеличение) или всего одну розу (гиперболизация вниз – преуменьшение));
- **Инверсия** (посылать розы во все дни года, за исключением Дня святого Валентина).

Фокус на рынке:

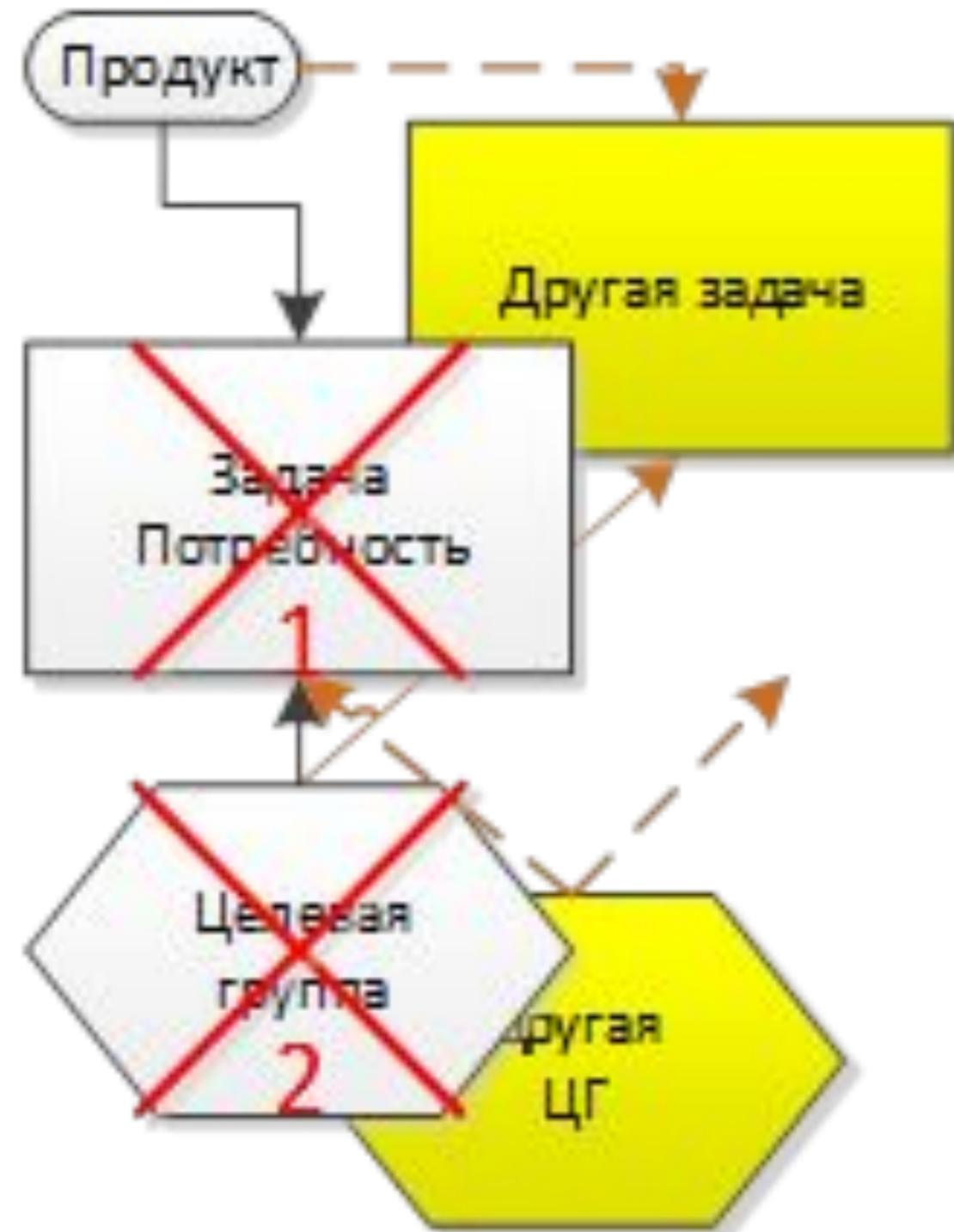
- **Замена** (попкорн на дискотеках, а не в кинотеатрах.);
- **Исключение** (автомобиль, который не может ехать.);
- **Объединение ЦА** (шампанское для родителей и детей).;
- **Реорганизация** («писатель, затем читатель» превращается в «читатель, затем писатель»);
- **Гиперболизация** (карандаш, который никогда не испишется.);
- **Инверсия повода** (посылать розы, когда произошла ссора.).

Фокус на инструментарии маркетинга:

- **Замена цены** (оплата подгузников из банковской ссуды.);
- **Исключение** коммуникации (одежда без рекламы или бренда);
- **Объединение** (покупка бензина сразу и в киосках, и на автозаправочных станциях).;
- **Реорганизация** оплата телефонного разговора перед тем, как он состоится.);
- **Гиперболизация** (картина, которую клиенты через определенное время возвращают в галерею.);
- **Инверсия цены** (магазины без установленных цен на товарах..)

В Продукте (4P □ Product)

- Кроме существующего могут быть другие сегменты, аудитории потребителей продукта?
- Кроме существующих процессов/целей использования у данных сегментов могут быть другие варианты/способы использования продукта?



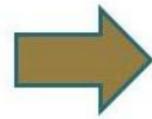
В Продукте (4P □ Product)

- **Замена** (Изменение одного или нескольких элементов товара);
- **Исключение** (Удаление элемента товара или услуги);
- **Объединение** (Добавление одного или нескольких элементов к товару или услуге);
- **Реорганизация** (Изменение порядка, последовательности услуги, применения товара);
- **Гиперболизация** (Преувеличение/преуменьшение элементов товара или услуги);
- **Инверсия** (НЕ товар, НЕ услуга).

Латеральный сдвиг



Пицца, которая доставляется на дом



Пицца, которая НЕ доставляется на дом (замороженная пицца)



а) Замена: изменение одного или нескольких элементов товара



Ковёр с нижней частью из пластика или веревки



Двусторонний ковёр

Глубокая трансформация в продукте (4P □ Product)

- **Трансформация за счет объема потребностей** (Что если вы будете не просто продавать принтеры, краску, банковское обслуживание, а оказывать услуги по проектированию, дизайну, монтажу/ремонту, финансовому управлению средствами. Тем более, что необходимые компетенции для этого в вашей компании имеются);
- **Трансформация за счет дополнительных размерностей пространства потребности** (Такси – везем пассажира по его маршруту. Пусть такси не для перевозки пассажира?);
- **Преобразование за счет накладных забот потребителя** (Анализ вспомогательных процессов потребителя. Его накладных расходов на владение данным продуктом.)
- **Трансформация дополнительных забот клиента как продукт** (Речь идет о практическом исключении или существенном улучшении дополнительных забот пользователя);

В Цене (4P □ Price)

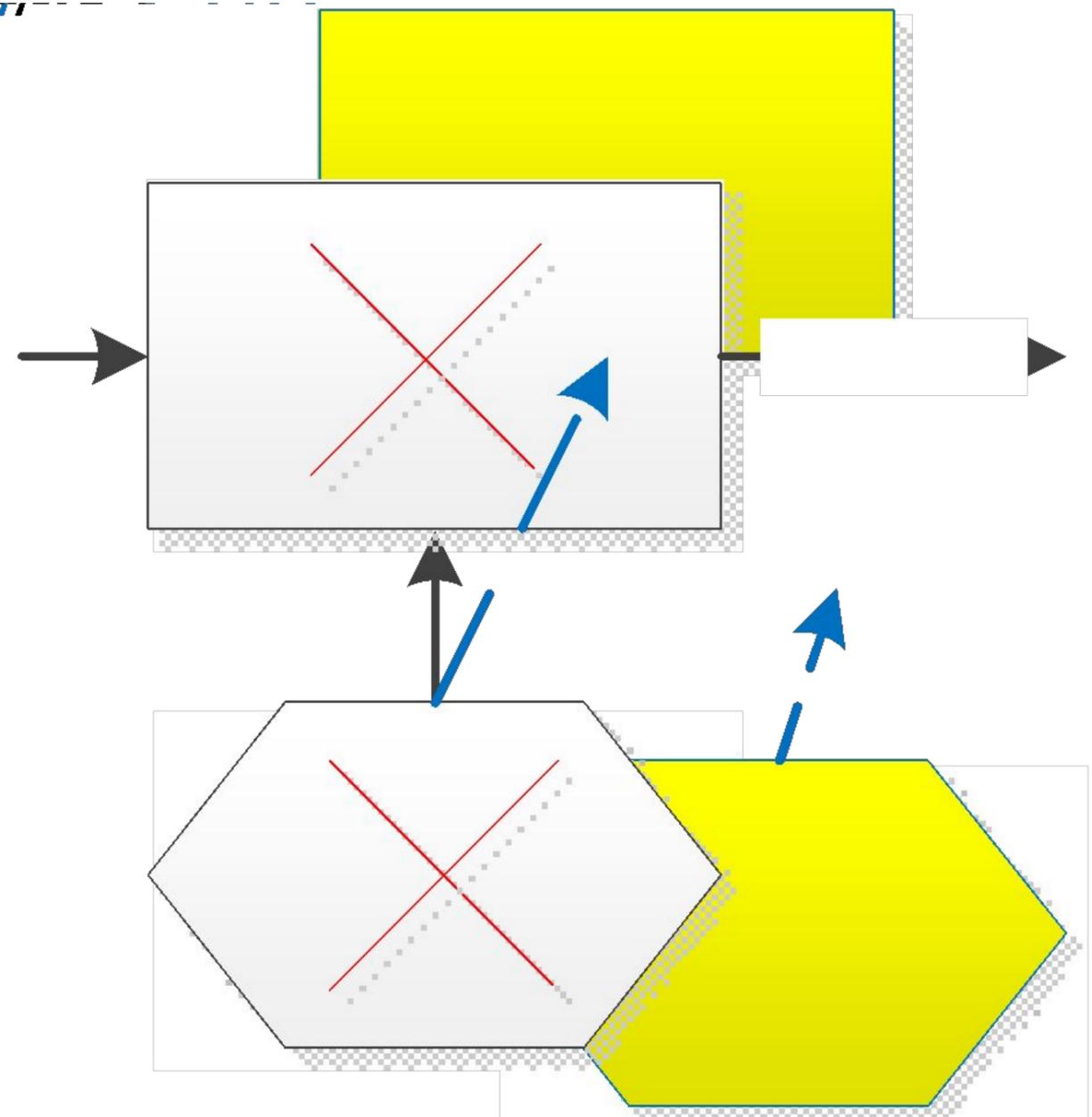
- Трансформация условий обмена (Подписка, фриммиум, время использования, лимит за деньги...);
- Трансформация содержания ценности (Стоимость владения и эксплуатации нашего продукта для клиента очень часто в разы превышает сумму его стоимости приобретения):

предоставление кредита, увеличение или снижение цены, замена формы расплаты



В Продвижении (4P □ Promotion&Place)

- Кроме существующего канала продвижения/продаж/оплат могут быть другие исполнители, экторы?
- Кроме существующих процессов продвижения/продаж/оплат у этих же экторов могут быть другие способы достижения их целей?



- а)** замена одного измерения рынка другим, которое ранее не принималось во внимание



- б)** замена целевой аудитории рынка



Процесс латерального маркетинга в организации:

Латеральное замещение

Может проводиться индивидуально каждым работником

Собрание «комитета по латеральному маркетингу»

Выделяется несколько пригодных идей и несколько никуда не годных

Никуда не годные идеи необходимо зафиксировать, чтобы использовать в будущем

Процесс разработки нового товара

- 1) начальная идея;
- 2) тестирование концепции;
- 3) тестирование прототипа;
- 4) рыночное тестирование;
- 5) запуск товара на рынок

Недостатки латерального маркетинга:

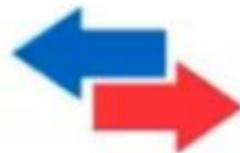
- ✓ усталость потребителей от инноваций; новизна товара уже не вызывает былой интерес;
- ✓ массовое увеличение количества инноваций приводит к маленьким рыночным нишам;
- ✓ необходимо создавать убедительные смысловые системы, а не товарные инновации;
- ~~✓ нельзя научить мыслить творчески или строго по схеме~~

СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ



УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

4 «Р»



4 «С»



ПОДХОД
ПРОДАВЦА

PRODUCT (товар)

PRICE (цена)

PLACEMENT (распространение)

PROMOTION (продвижение)



ПОДХОД
ПОКУПАТЕЛЯ

CUSTOMER SOLUTION
(потребительский выбор)

CUSTOMER COST
(стоимость для покупателя)

CONVENIENCE (удобство)

COMMUNICATION (коммуникация)

© SENDEROV

ДМИТРИЙ СЕНДЕРОВ

ДИРЕКТОР ГРУППЫ STRONG

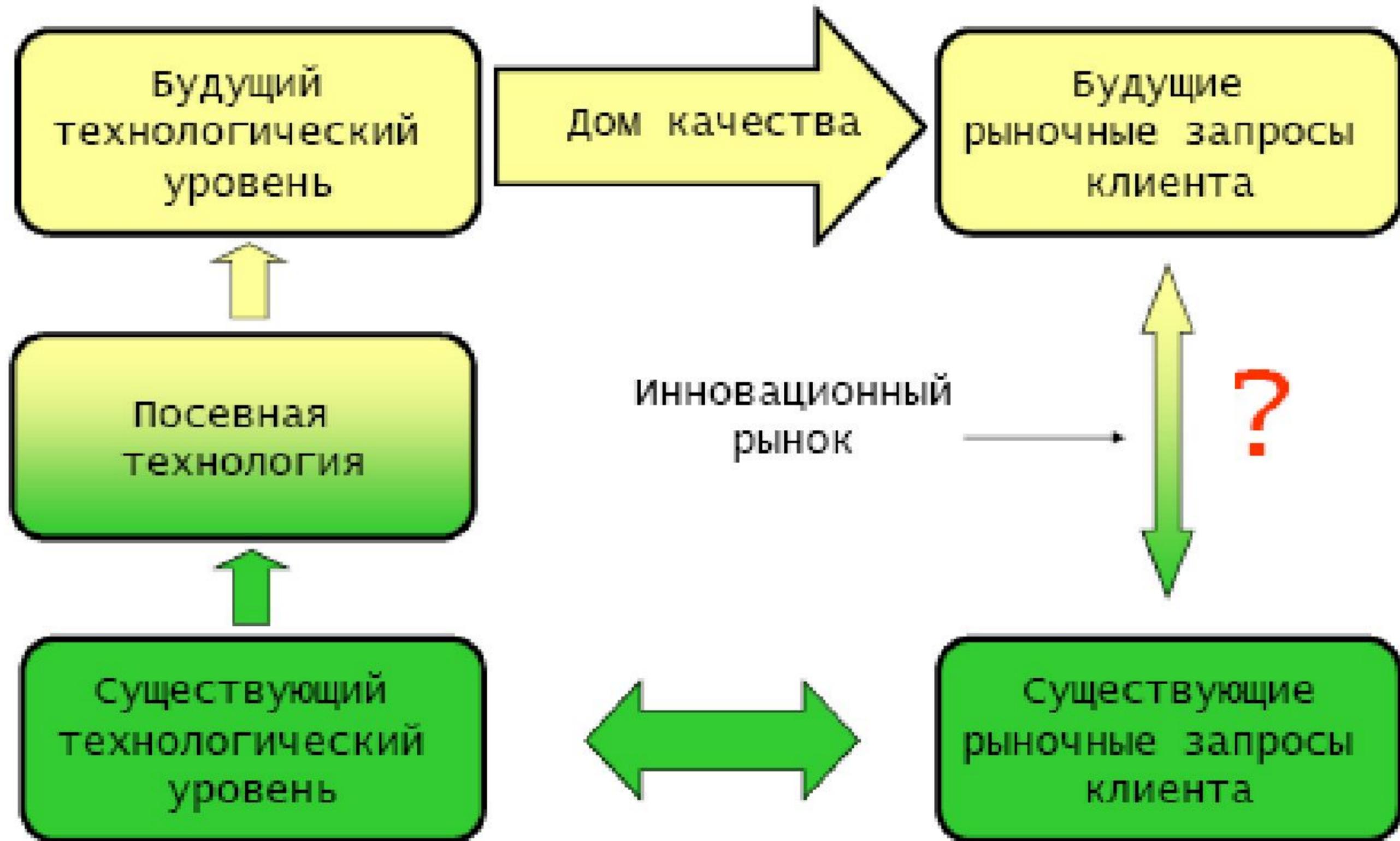
ТЕМА ПОТРЕБИТЕЛЬ 2020. НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

К ПРЯМОМУ ЭФИРУ

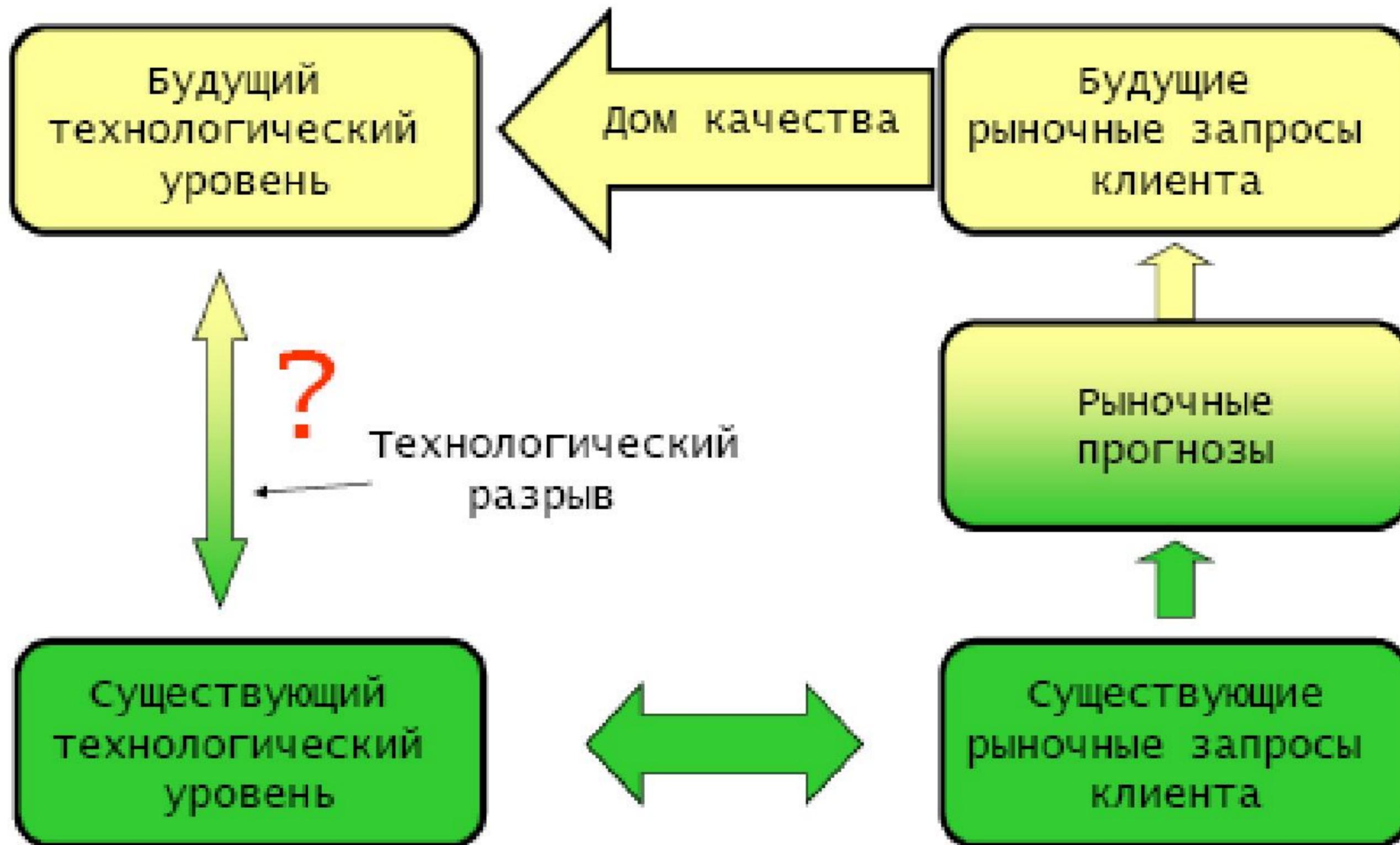
КОММЕНТАРИИ



1 Модель инноваций



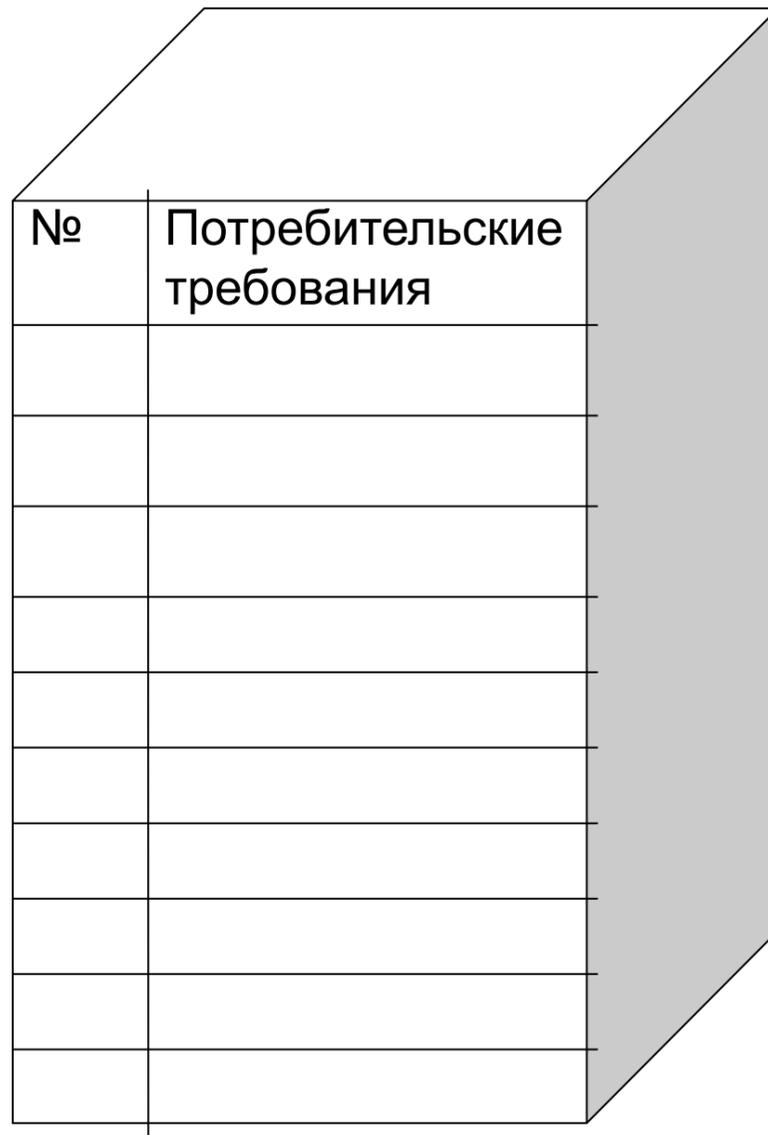
2 Модель инноваций



Развертывание систем качества (**QFD** – Технология)

Шаг 1. Сегментация потребителей (клиентов)

Шаг 2. Определение перечня потребительских характеристик



№	Потребительские требования

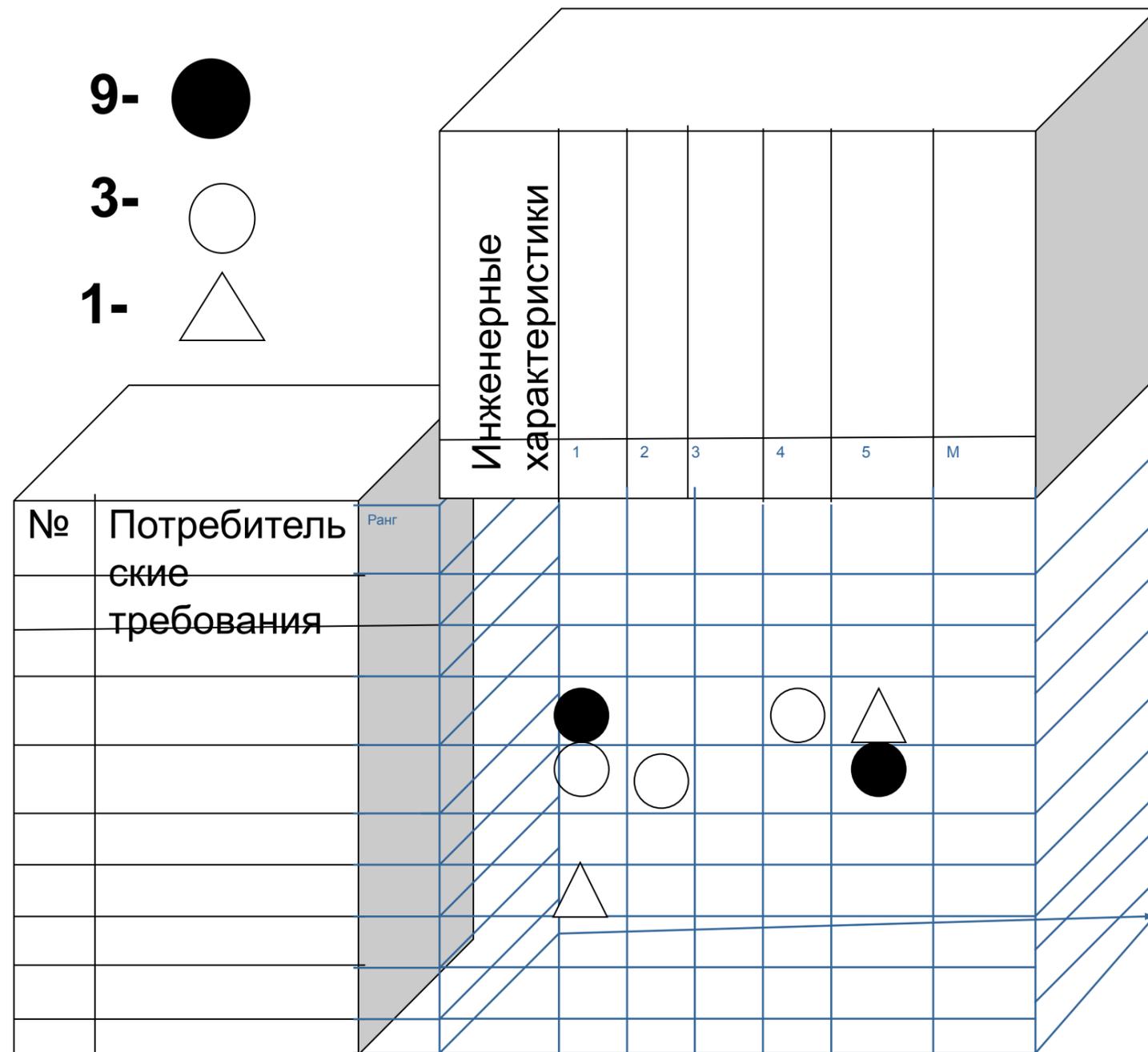
В результате опроса получаем список требований потребителей к нашей ожидаемой продукции. Рекомендуется не более 15 на первом этапе Потребительские требования, которые выявляются на основе проведенного опроса, создает пространство, в котором будет создаваться новая продукция.

Шаг 4. «Надстройка» Определение технических свойств нового продукта

Инженерные характеристики	1	2	3	4	5	M
------------------------------	---	---	---	---	---	---

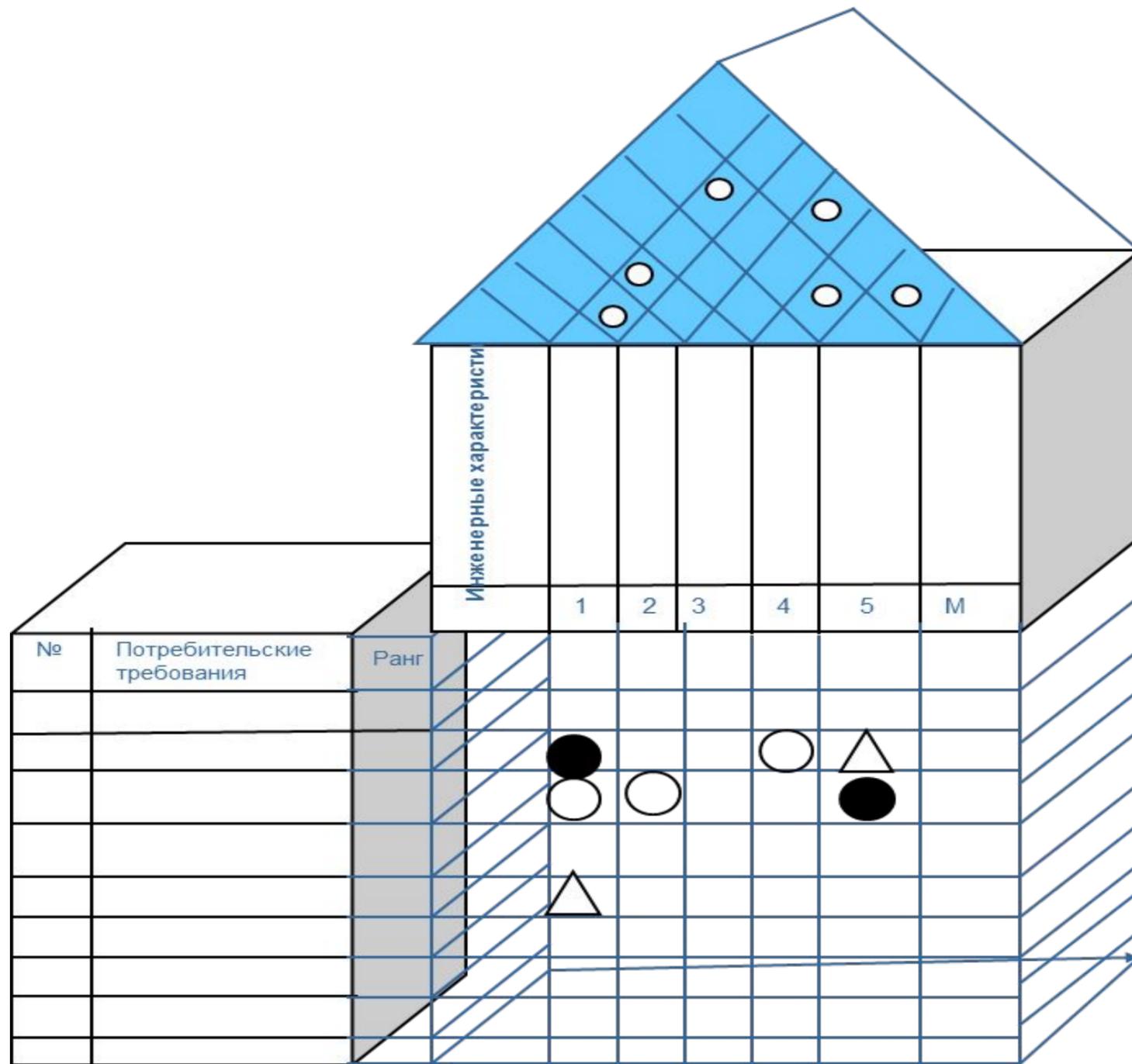
Потребности покупателей переводятся на язык измеримых требований к конструкции. Этот этап выполняет специальная команда, создаваемая для проектирования будущей продукции. Эта команда занимается разработкой инженерных характеристик будущего изделия, и перед ней на первом этапе работы ставится задача - составить список (10-15 позиций).

Шаг 5. «Матрица взаимосвязи» - определение степени связи между элементами потребительских требований и технических характеристик



Информация, которая используется на этом этапе, имеет судьбоносное значение для успеха нового товара, потому что, опираясь на ложную информацию, мы выработаем стратегию, которая выбросит нас с рынка. Каждая клетка здесь - это вопрос судьбы. Это вопрос заработка, экономики и будущей прибыли.

Шаг 6. «Крыша» Корреляционная матрица.



«Крыша» заполняется символами, указывающими на «+» или «-» корреляционную связь между соответствующими техническими характеристиками продукта. Т. е. если при повышении одного параметра, повышается другой, то корреляция положительная и наоборот.

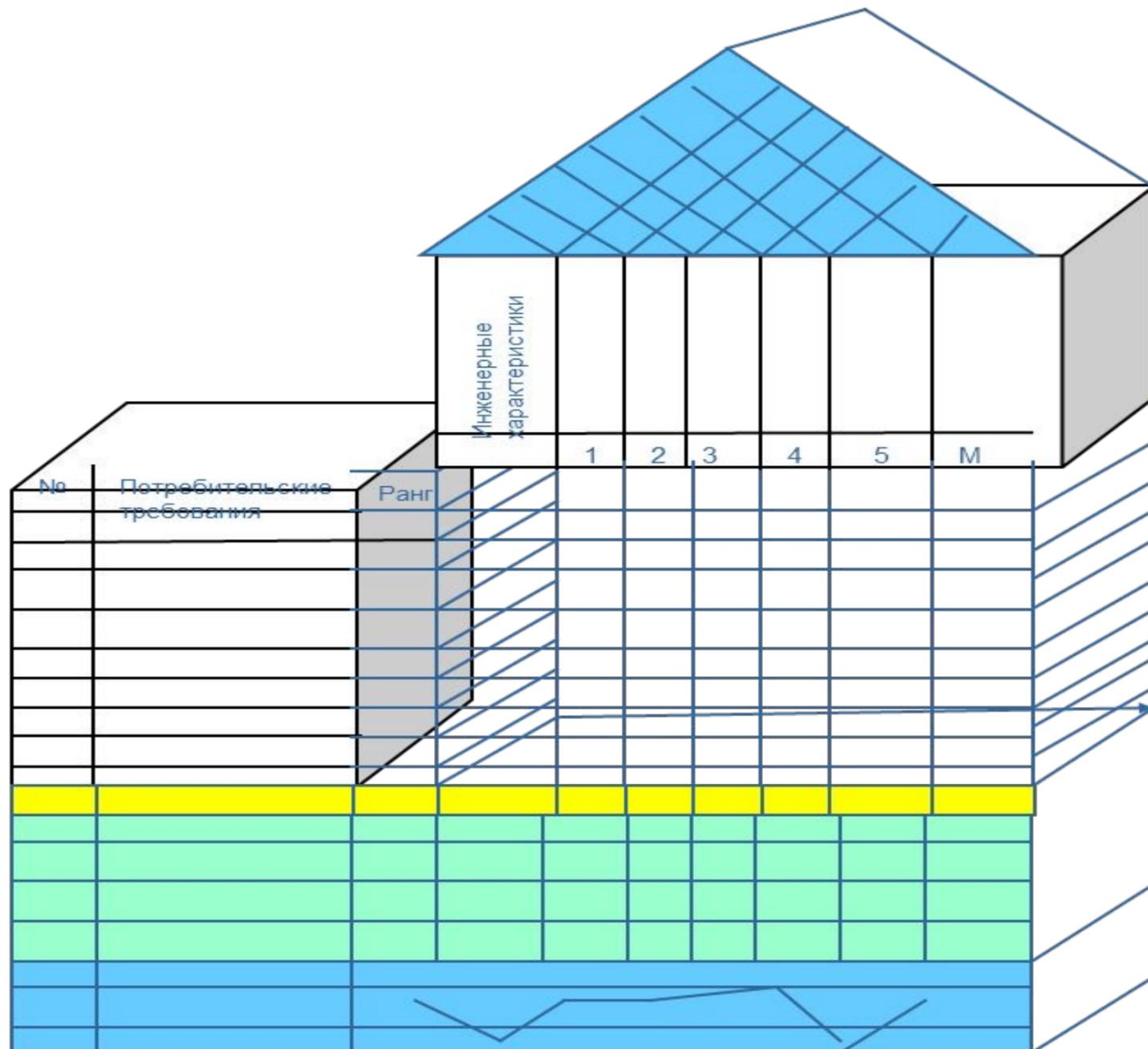
Шаг 7. «Подвал» - оценка организационной сложности»

№	Потребительские требования	Ранг	Инженерные характеристики	1	2	3	4	5	М

1 строка – легко ли сделать технически,
2 строка – финансово?

0-2 – сделать можно, никаких проблем, никаких трудностей;
3-6 - это реально и не очень сложно;
7-9 - может быть это реально, но сложности определенно возникнут.
10 - сделать ничего не удастся, то, что уже достигнуто, - предел;

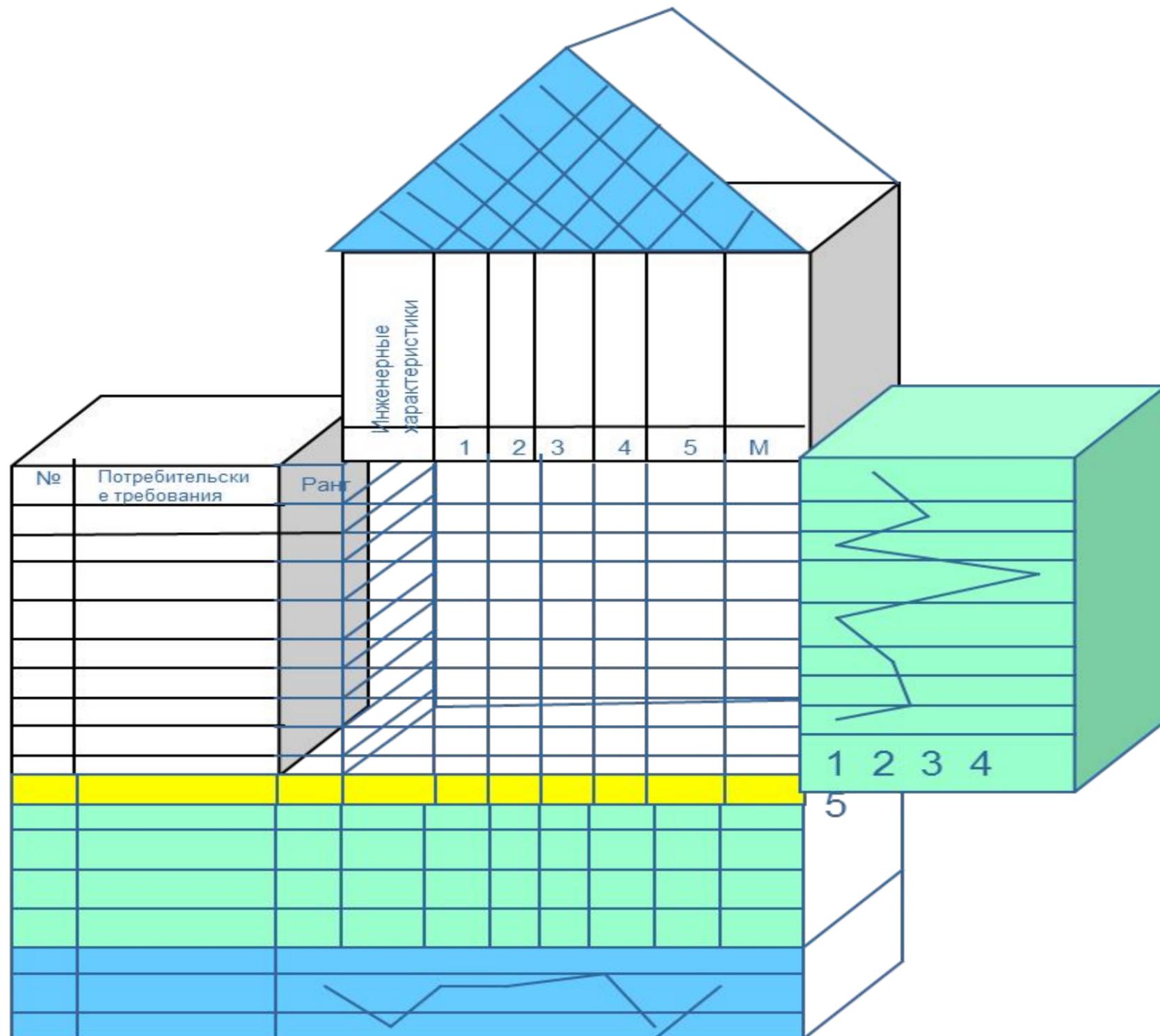
Шаг 8. «Глубже в подвал» - Сравнение технических характеристик



Измеряется значение технических параметров нашего товара и товаров ближайших конкурентов, чтобы отразить разницу характеристик в виде параметров и графика.

Экспертным методом, на основании данных по значениям инженерных характеристик необходимо провести оценку по пятибалльной шкале (1 - плохо, 2 - удовлетворительно, 3 – средне, 4 – хорошо, 5 отлично) нашего продукта и продукции конкурентов.

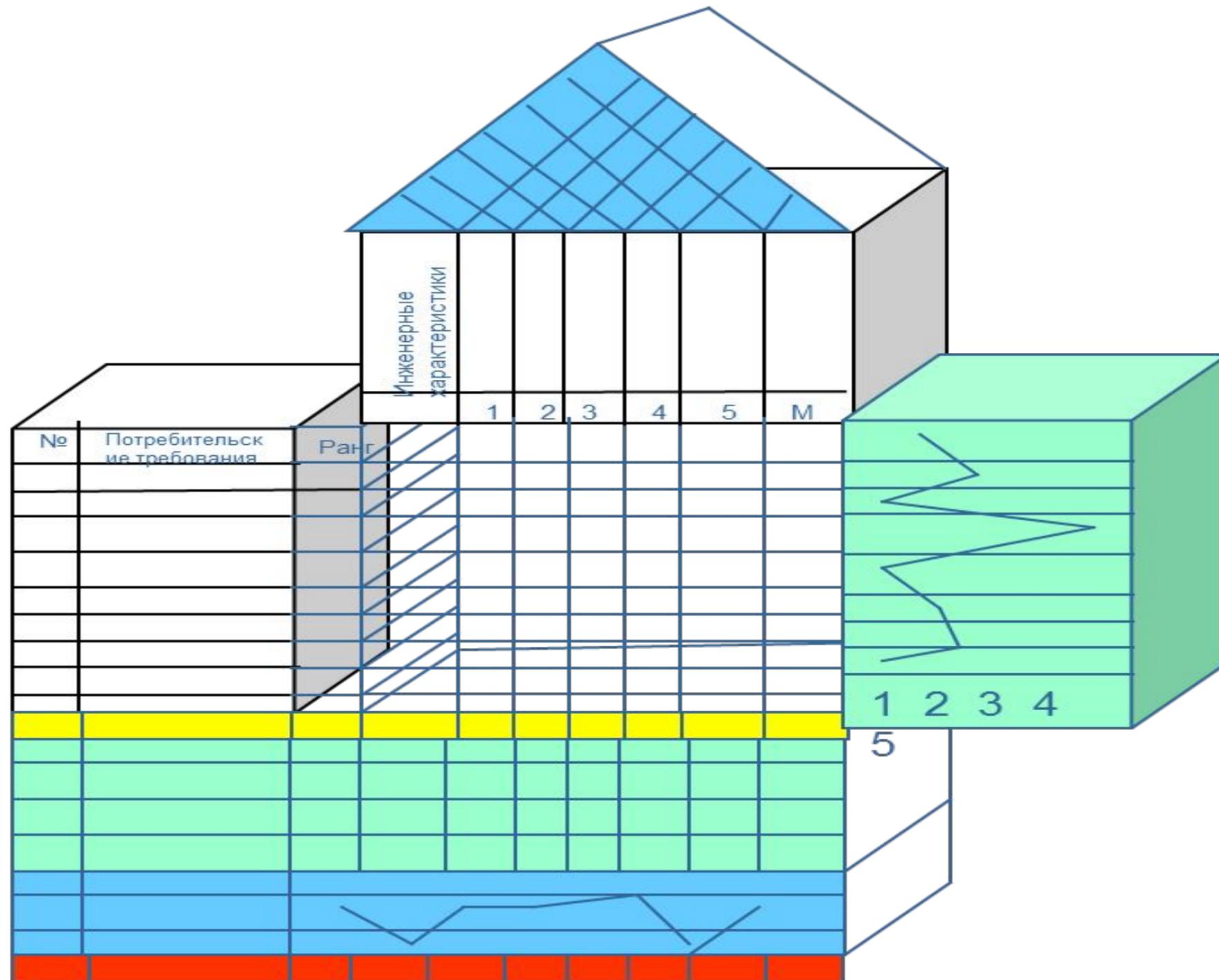
Шаг 9. «Веранда» - сравнительная оценка потребительских характеристик



Проводится сравнительная оценка с нашими главными конкурентами по потребительским требованиям.

Строятся три графика, для изучаемой продукции и двух основных конкурентов, с целью оценки степени воплощения потребительских требований в жизнь.

Шаг 10. «Возвращаемся в подвал» - оценка абсолютной важности



Абсолютная важность
 рассчитывается как:

$$\text{Вабс.} = \sum ((\text{Важность (потр.)} \times \text{Сила (связи)}) \times \text{Кк (Коэффициент корреляции)})$$

Последнюю строчку можно рассматривать как техническое задание на разработку, конструирование и проектирование такой новой продукции, которую ждет рынок.

Внедрение в деятельность организации QFD - quality function deployment - позволяет:

- значительно повысить качество производимых продуктов или оказываемых услуг;
- увеличить надежность продукта/услуги;
- значительно уменьшить количество жалоб;
- значительно уменьшить затраты на разработку нового продукта/услуги;
- значительно уменьшить производственные затраты;
- значительно сократить продолжительность процессов планирования и принятия решения;
- значительно повысить производительность труда;
- всему персоналу организации осознать необходимость учета мнений клиентов;
- сократить время реагирования на возникновение рыночных возможностей.

Для идей и вопросов