



Семинар в рамках Саммита
разработчиков ТРИЗ

Семинар «ТРИЗ в управлении продуктом»

Курьян А. Г.

Санкт-Петербург, 20 июня 2018 года

<http://triz-summit.ru>



1. Что такое продукт? Что такое управление продуктом? Кто такой менеджер продукта?
2. Системное мышление для управления продуктом. Системный оператор 4D
3. Опыт использования продукта и ценностное предложение
4. Бизнес-модель продукта
5. Изобретательские задачи в управлении продуктом

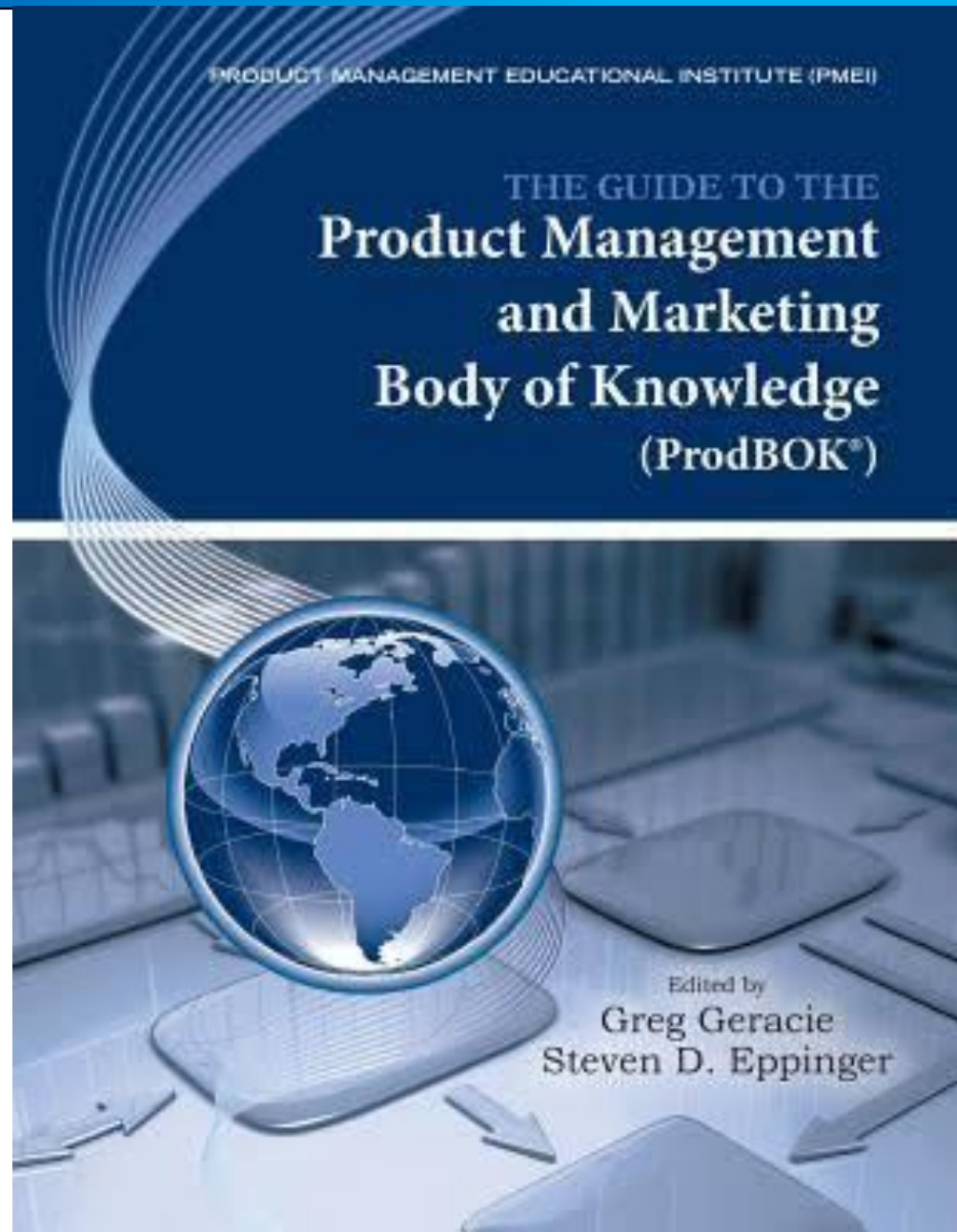


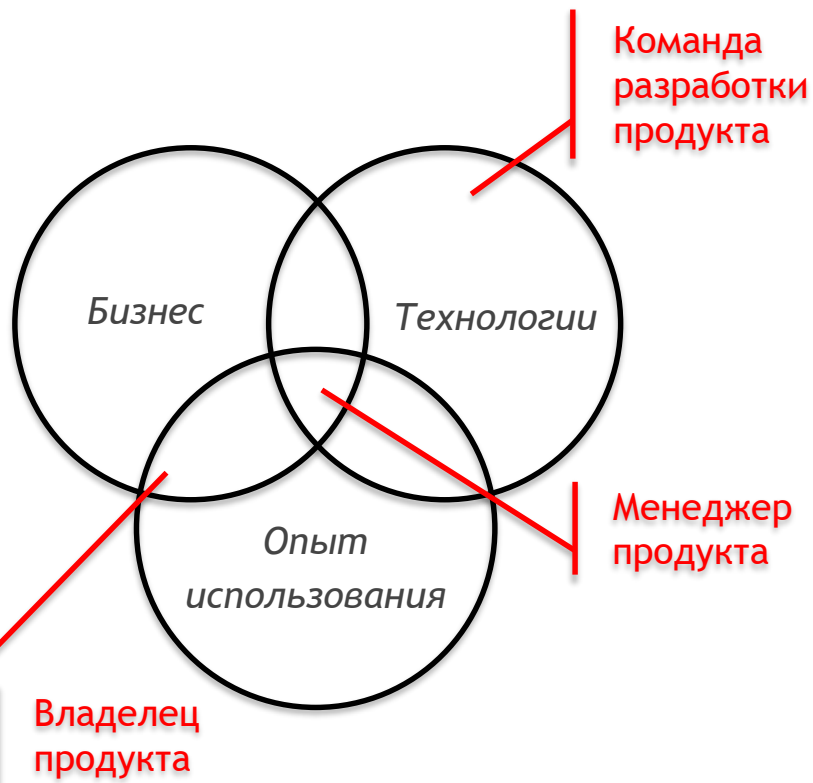
Управление продуктом. Определения

Управление продуктом - это дисциплина, которая обеспечивает управленческий фокус на продукты (товары, сервисы, бренды), как на системы, генерирующие прибыль в контексте больших организаций.

Без эффективного управления продуктом разработка продукта превращается в «испорченный телефон», приводит к неудачным проектам и упущенным возможностям.

При наличии системы управления продуктом компании разрабатывают продукты, опираясь на глубокие знания о потребителях и рынках, с высокой вероятностью их успеха на рынке.





Опыт использования (UX)

- Голос пользователя для бизнеса
- Понимание опыта пользователей
- Должен постоянно тестировать продукт, разговаривать с пользователями и получать от них обратную связь

Бизнес

- Фокусироваться на максимизации пользы от продуктов для бизнеса
- Оптимизировать продукт в соответствии с целями бизнеса
- Максимизировать возврат инвестиций

Технологии

- Понимать уровень усилий, необходимых для принятия правильных решений
- Ежедневно проводить время с командой разработчиков

**Максимизация возврата
инвестиций в товары и сервисы
в рамках всего жизненного
цикла продукта**

КОММУНИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПРОДУКТА

Внешняя среда / внешние коммуникации

Компания / Внутренние коммуникации





Системы и процессы vs продукты

Теория работ пользователя отвечает на вопрос: какая работа возникает в жизни людей, побуждая их «нанять» тот или иной продукт?



“Customers - people and companies - have “jobs” that arise regularly and need to get done. They look around for a product or service that they can “hire” to get the job done.

...

The functional, emotional, and social dimensions of the jobs that customers need to get done constitute the circumstances in which they buy.”

Clayton M. Christensen. The Innovator’s Solution



Опыт использования (UX) - это опыт, полученный пользователем в рамках процесса использования

1

- 1) Выбор
- 2) Покупка
- 3) Поставка



2

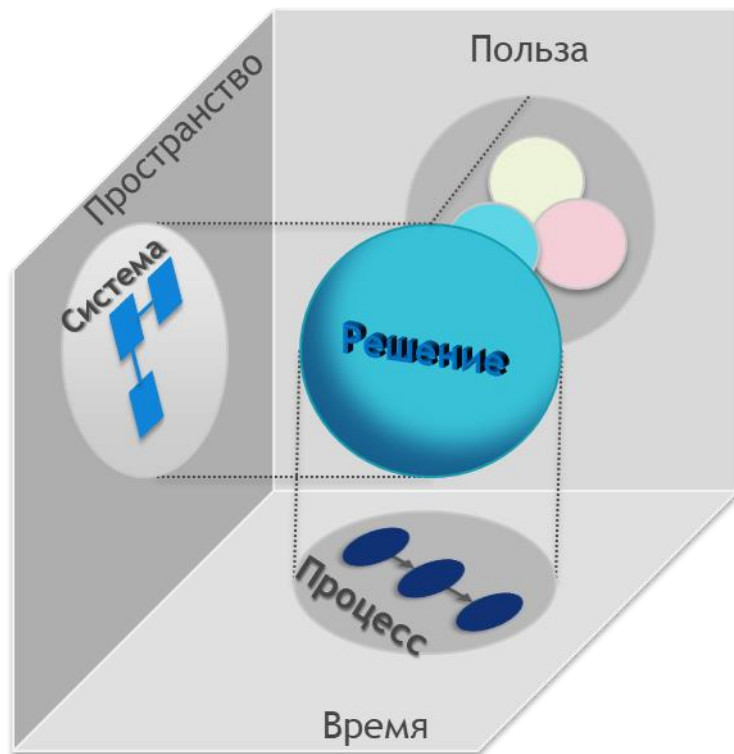
- 1) Подготовка дрели к работе
- 2) Сверление отверстия
- 3) Разборка дрели



3

- 1) Вставка крючка в отверстие
- 2) Крепление картины на крючок
- 3) Удаление грязи





СИСТЕМА (структура в пространстве)

Набор взаимосвязанных и взаимодействующих компонентов, формирующих единое целое

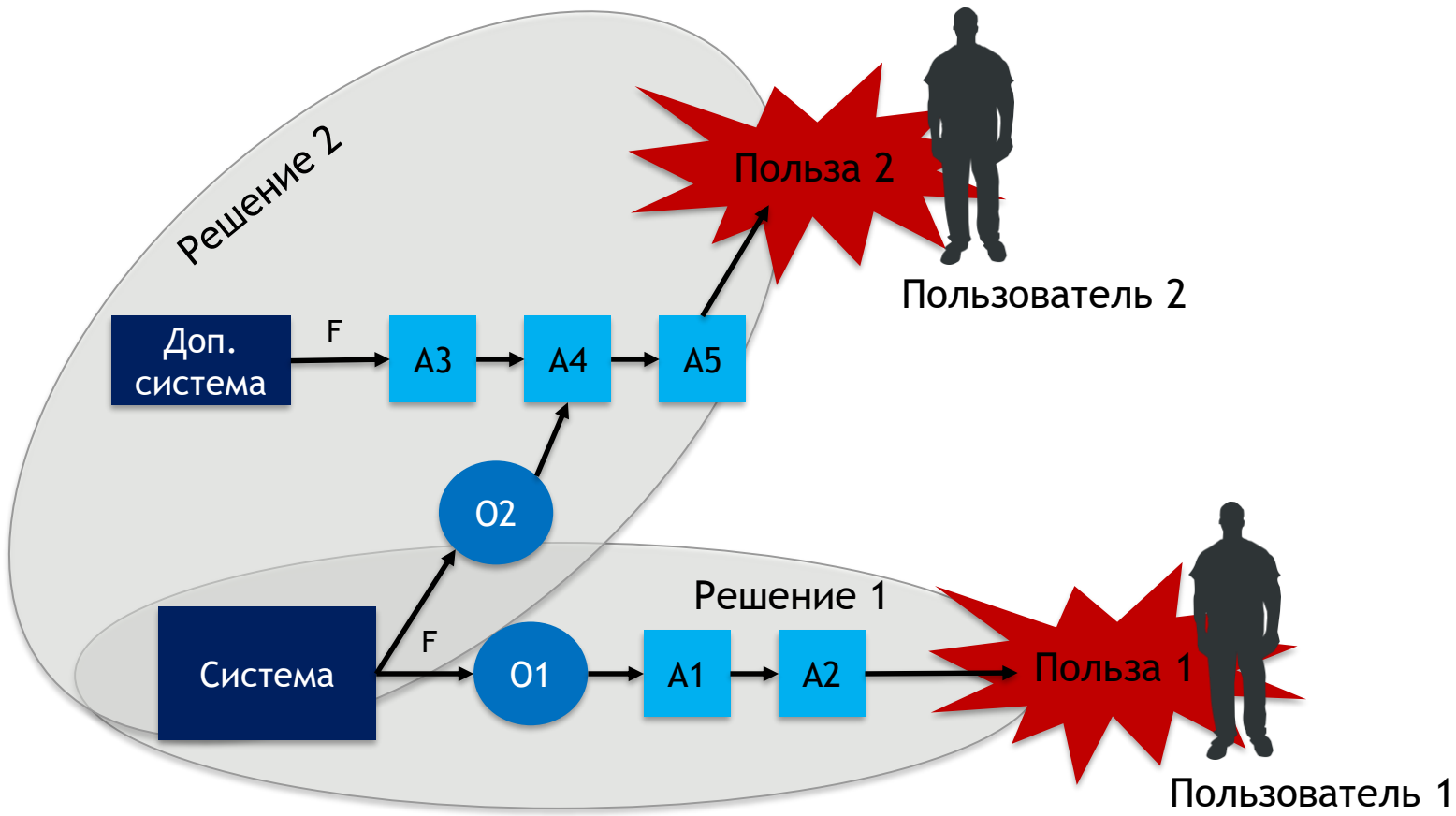
ПРОЦЕСС (структура во времени)

Последовательность операций по преобразованию объекта из начального в конечное состояние

РЕШЕНИЕ

Комбинация систем и процессов, включая операции человека, с целью создания пользы

ОДНА СИСТЕМА - НЕСКОЛЬКО РЕШЕНИЙ



ОДНА СИСТЕМА - НЕСКОЛЬКО РЕШЕНИЙ. ПРИМЕР



Сверлить отверстия



Перемешивать смеси



Закручивать шурупы



Точить нож

ПРОДУКТ

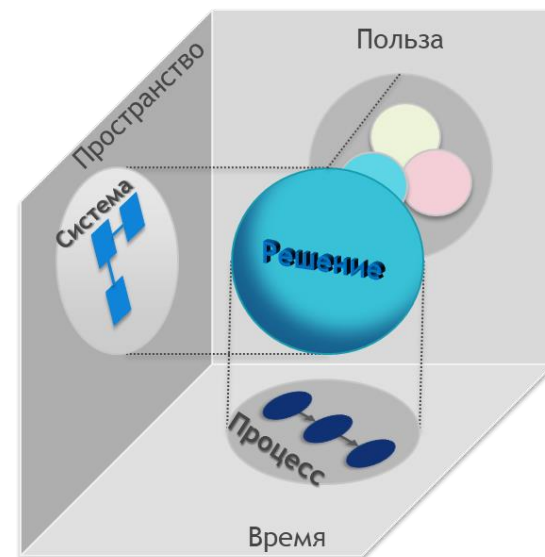
Продукт - это объект, предлагаемый для продажи. Продуктом может быть вещь или сервис. Он может иметь материальную, виртуальную или кибер-нетическую форму. Каждый продукт имеет себе-стоимость и цену продажи.

СЕРВИС

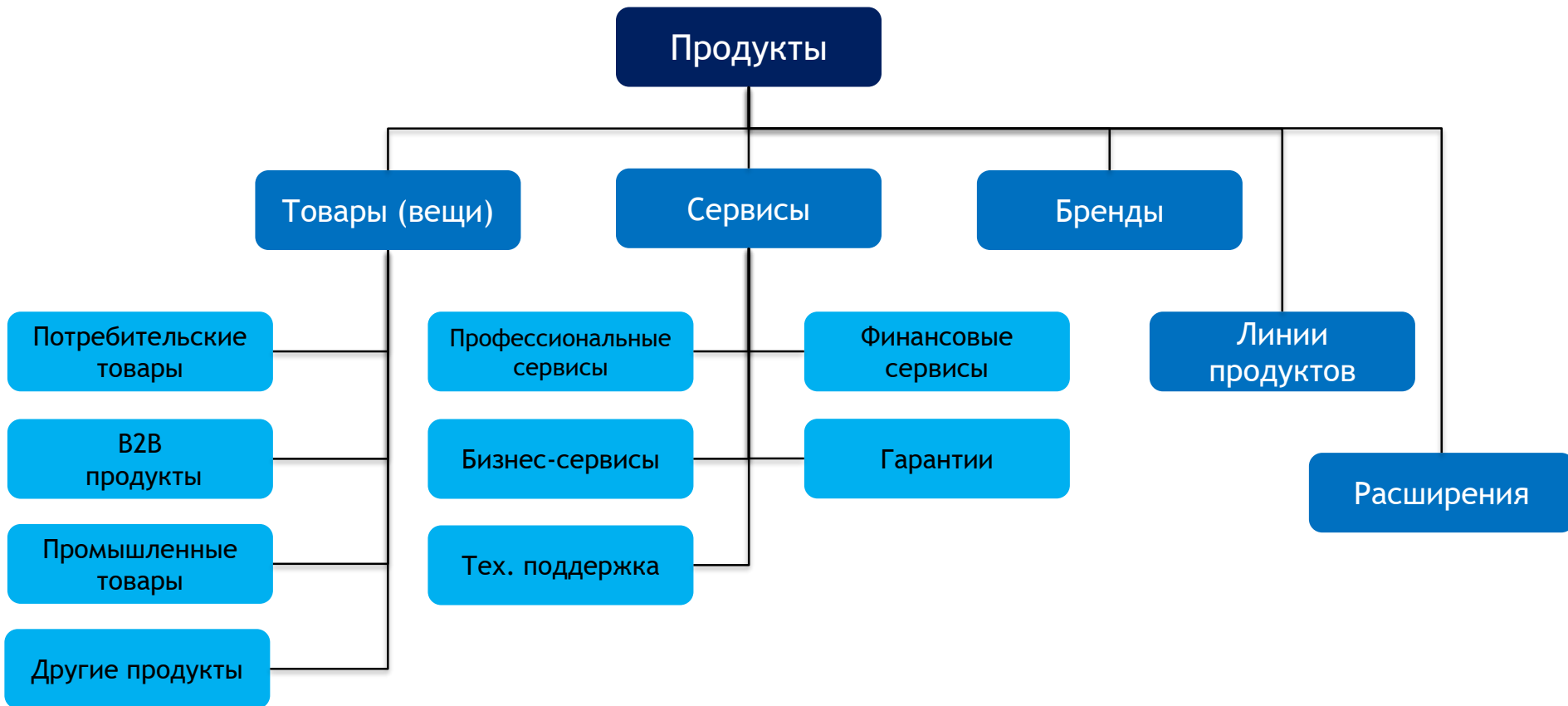
Тип экономической деятельности, который имеет нематериальную форму, не может быть складирован, и не является объектом владения.

Сервис потребляется в точке продаж.

Сервисы являются одной из 2-х ключевых форм продукта; 2-ая форма - это вещи.



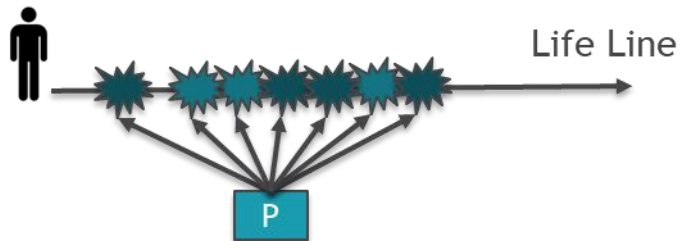
КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОДУКТОВ



ТИПЫ ТИРАЖИРОВАНИЯ

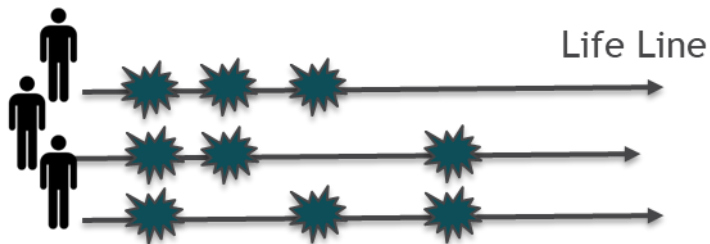
1

Универсальный продукт для разных решений



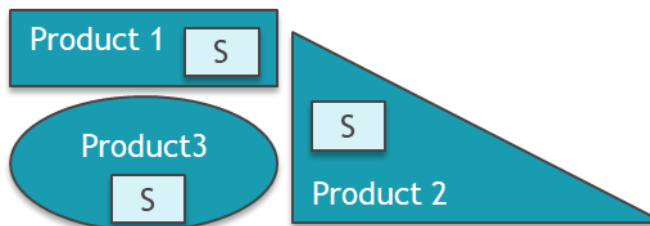
2

Специальный продукт для разных пользователей

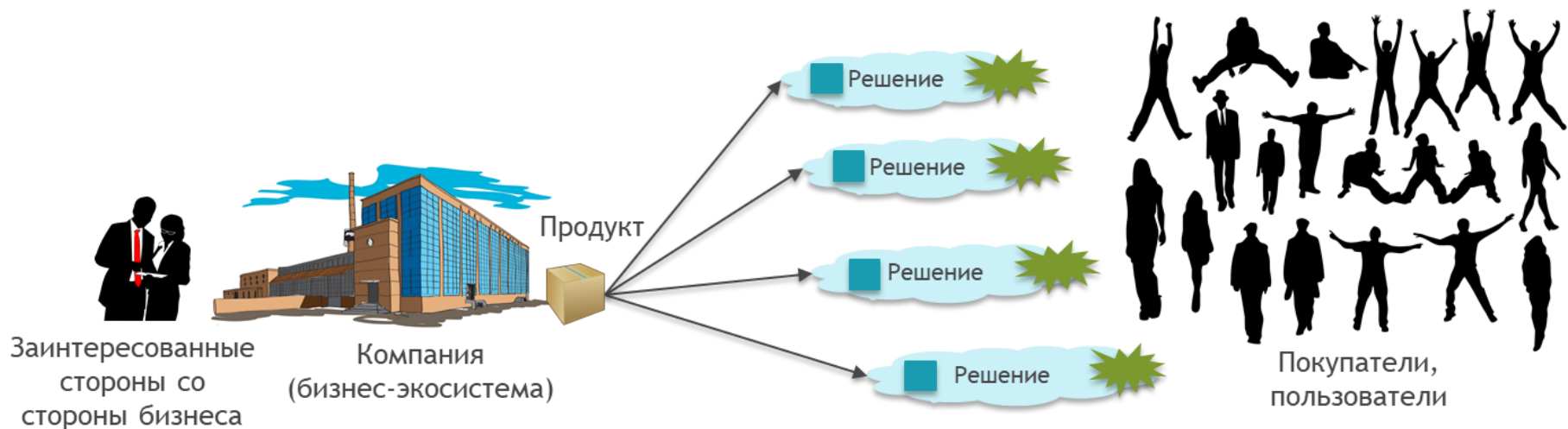


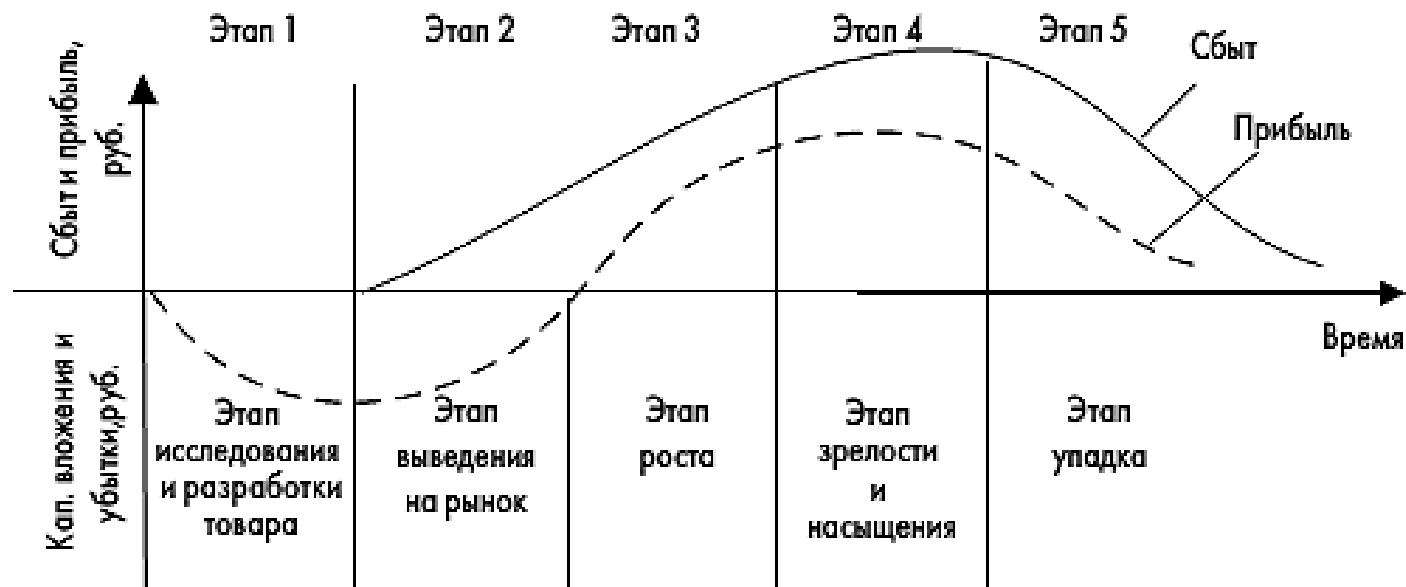
3

Стандартный компонент (подсистема) для разных продуктов



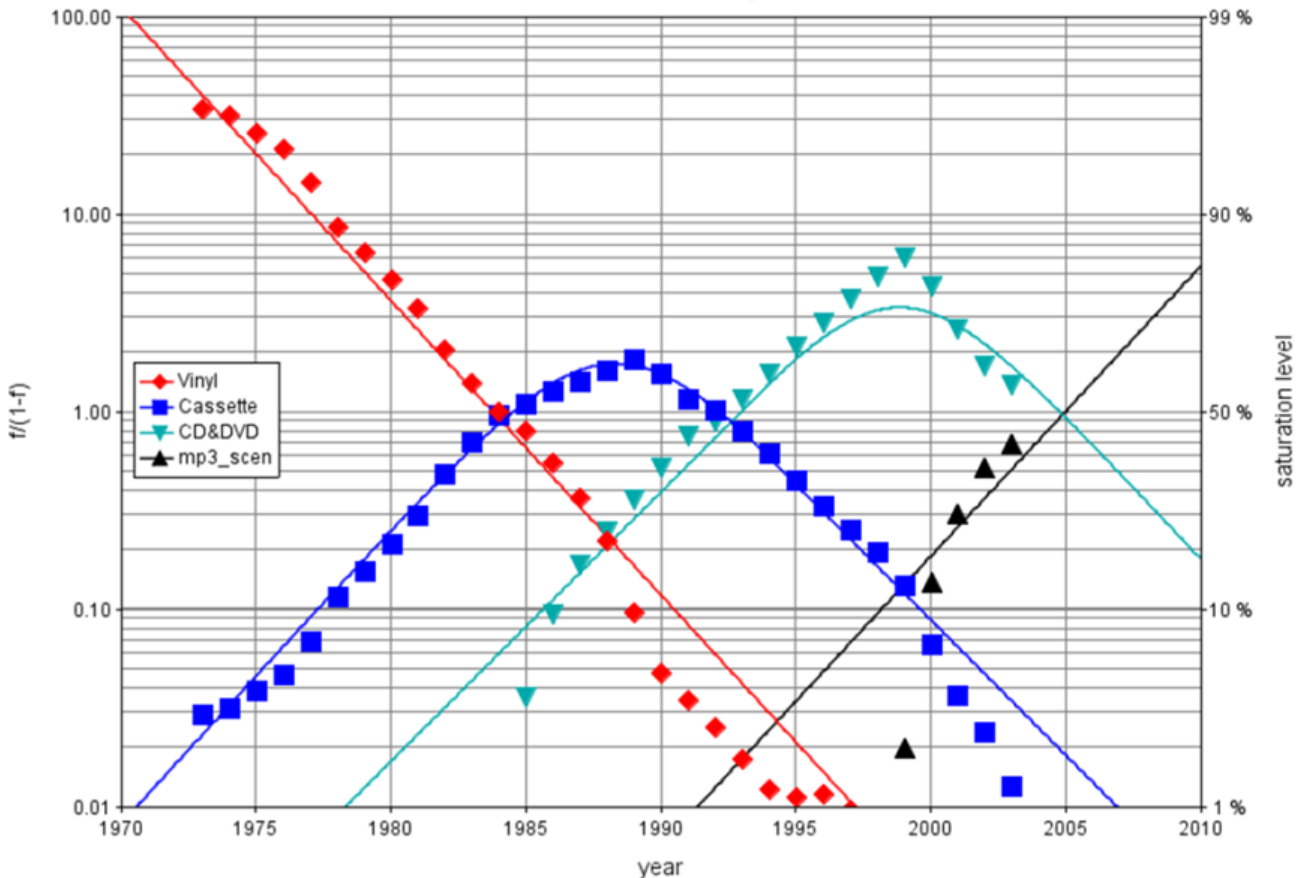
ТИРАЖИРОВАНИЕ КАК ИСТОЧНИК ТРЕБОВАНИЙ БИЗНЕСА





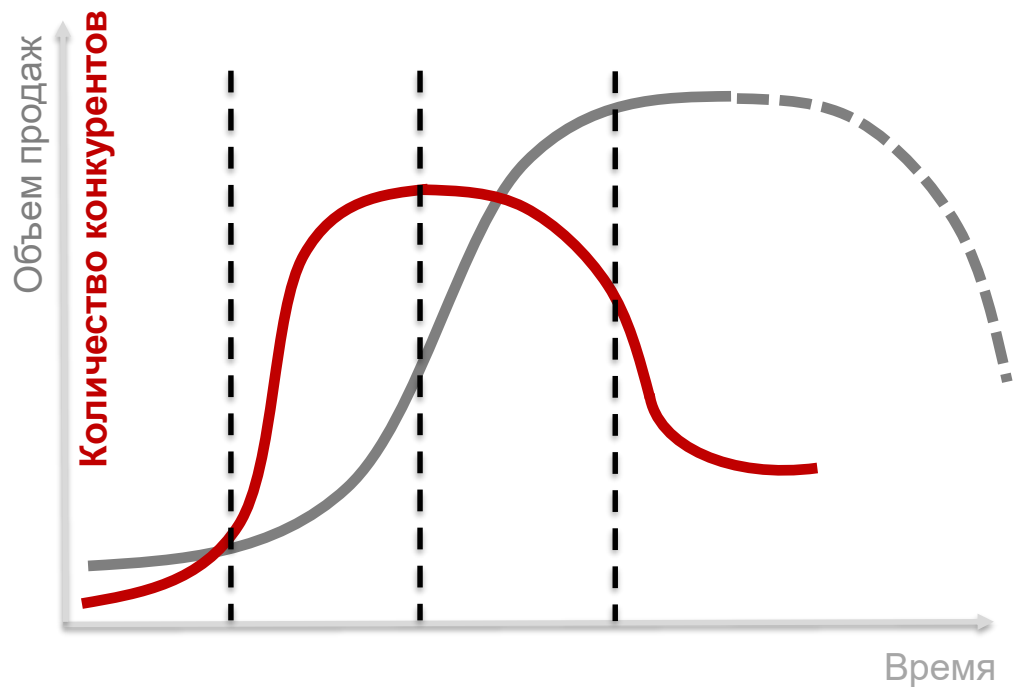
- 1. Исследования и разработка.** То, чем мы занимаемся
- 2. Выведение товара на рынок.** Первое появление товара на рынке. Характерным является небольшой рост объемов продаж и соответственно прибыль минимальна или её вообще нет.
- 3. Рост.** Период быстрого роста объёма продаж, если товар принят рынком и спрос на него растёт. Прибыль также возрастает по мере увеличения объёма продаж.
- 4. Зрелость.** Объемы продаж значительны, но дальнейшего роста продаж не наблюдается. Прибыль на данном этапе стабилизировалась, так как дополнительных затрат для вывода товара на рынок не требуется.
- 5. Упадок, уход с рынка.** Для данной фазы жизненного цикла товара характерно значительное снижение объемов продаж вплоть до полного падения спроса на данный товар. Прибыль резко снижается до нуля.

US Music Sales by Media



Источник:

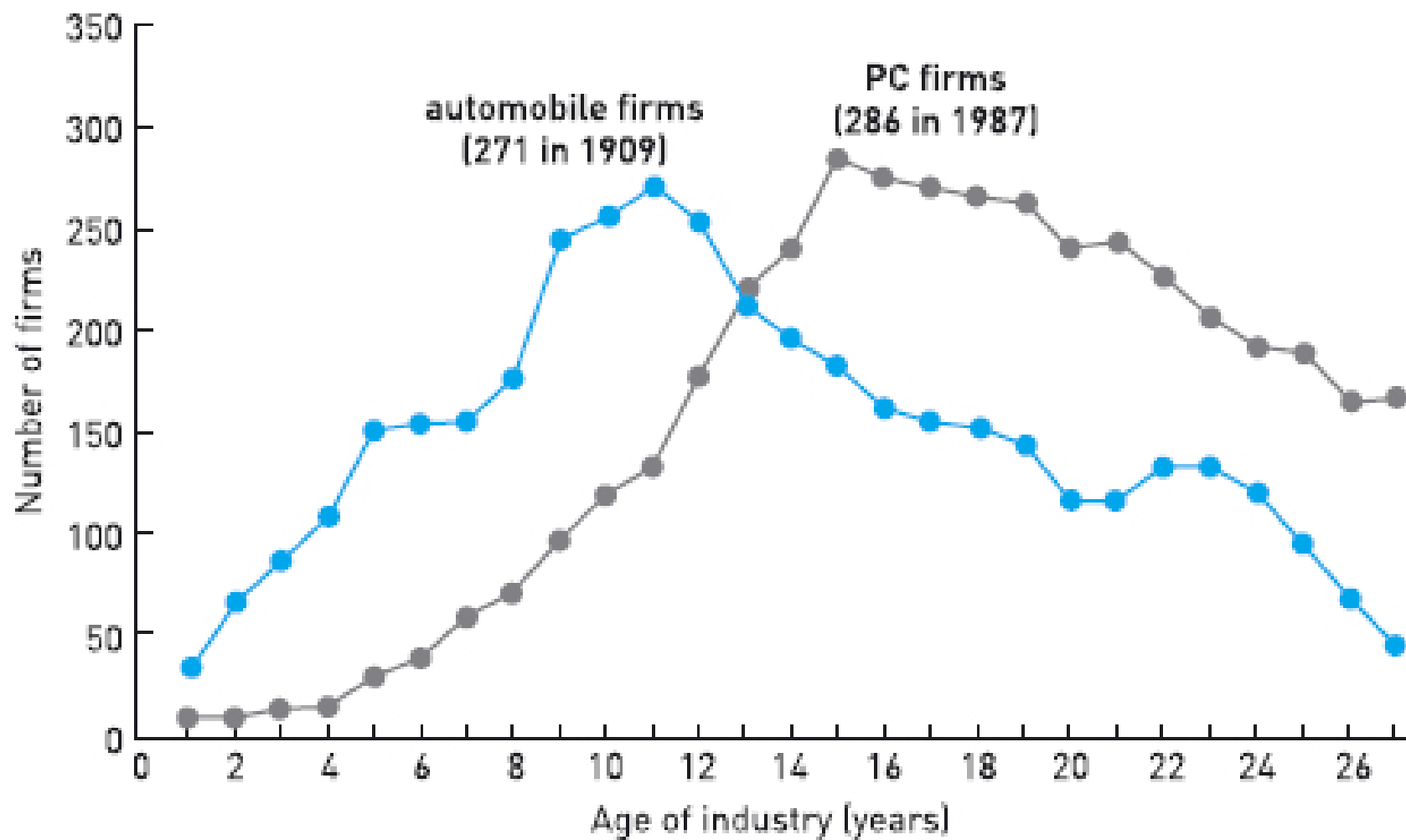
- 1) Meyer P.S., Yung J.V., Autubel J.H. A Primer of Logistic Growth & Substitution: The Mathematics of Loglet Lab Software. Technological Forecasting and Social Change. 1999, 61(3),
- 2) IIASA – Logistic Substitution Model II: Data Source: RIAA (Record Industry Association of America): Market Reports

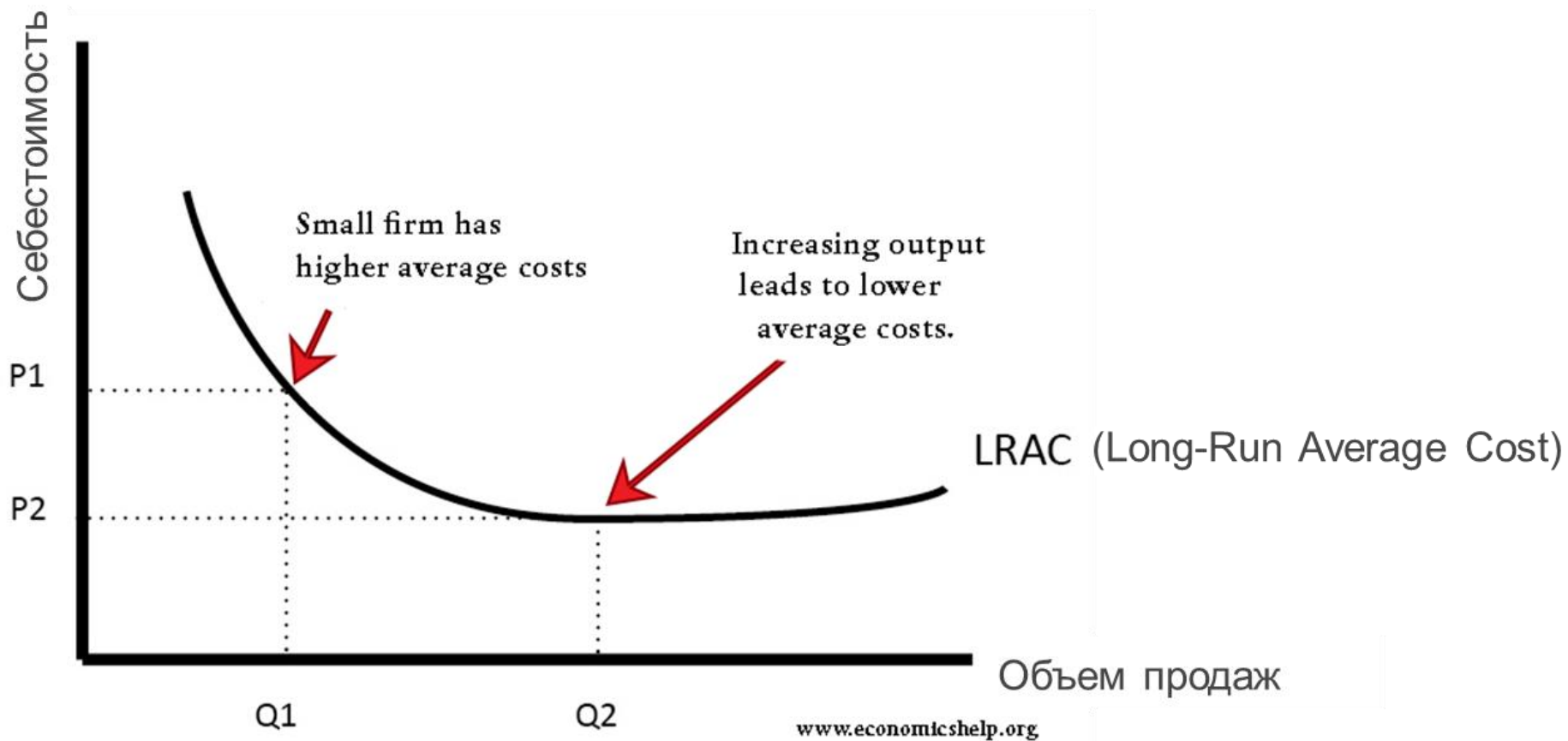


Конкурент – компания в этой же отрасли экономики (индустрии), которая предлагает такой же товар и/или услугу.

Наличие одного или нескольких конкурентов может приводить к снижению цены на товары и/или сервисы, так как компании стремятся к захвату большей доли рынка.

КОНКУРЕНТЫ. ПРИМЕРЫ





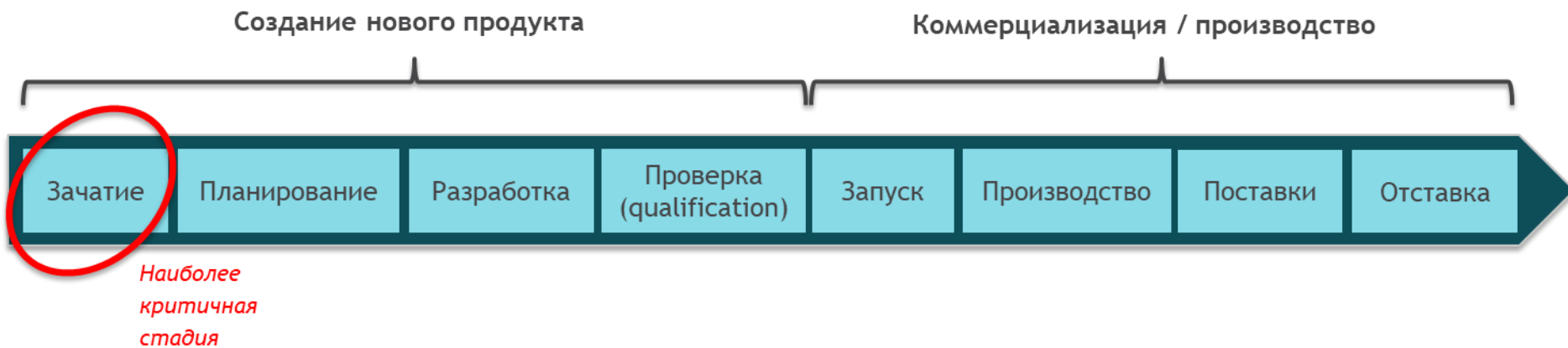


ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА. СТЕЙКХОЛДЕРЫ



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОМ





ЭВОЛЮЦИЯ ПРОДУКТА

ЦИКЛ ЭВОЛЮЦИИ СИСТЕМЫ



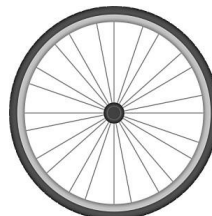
8000 BC



3500 BC



2000 BC



1883



1946



2016



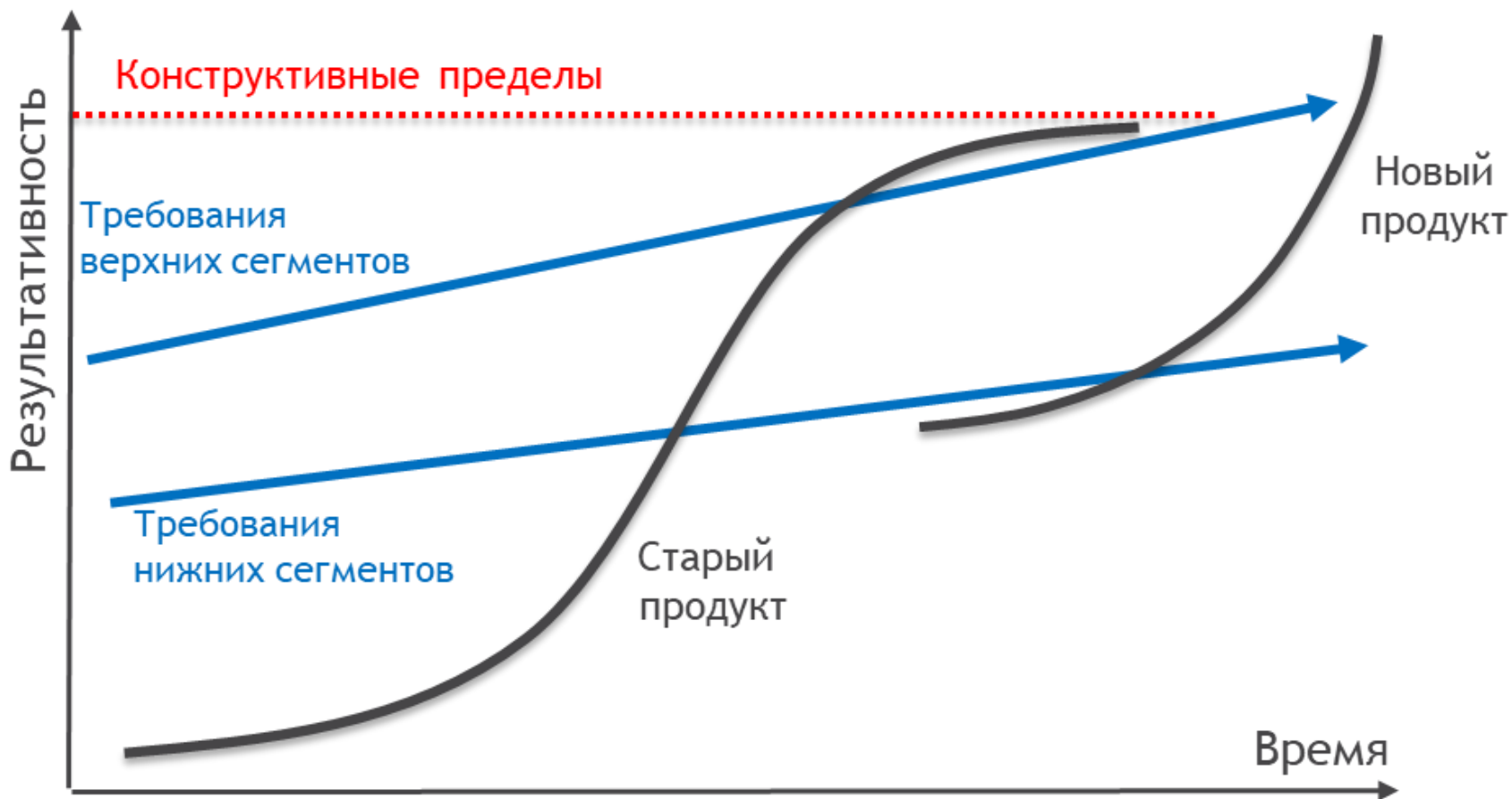
Эволюция систем происходит в соответствии с объективными законами

1-й принцип ТРИЗ



$$\text{Степень идеальности продукта} = \frac{\text{Полезная система}}{\text{Вредная система}} \times \text{Тираж}$$

ЭВОЛЮЦИЯ ПРОДУКТА ПО СЕГМЕНТАМ



ЭВОЛЮЦИЯ ПРОДУКТА ПО СЕГМЕНТАМ



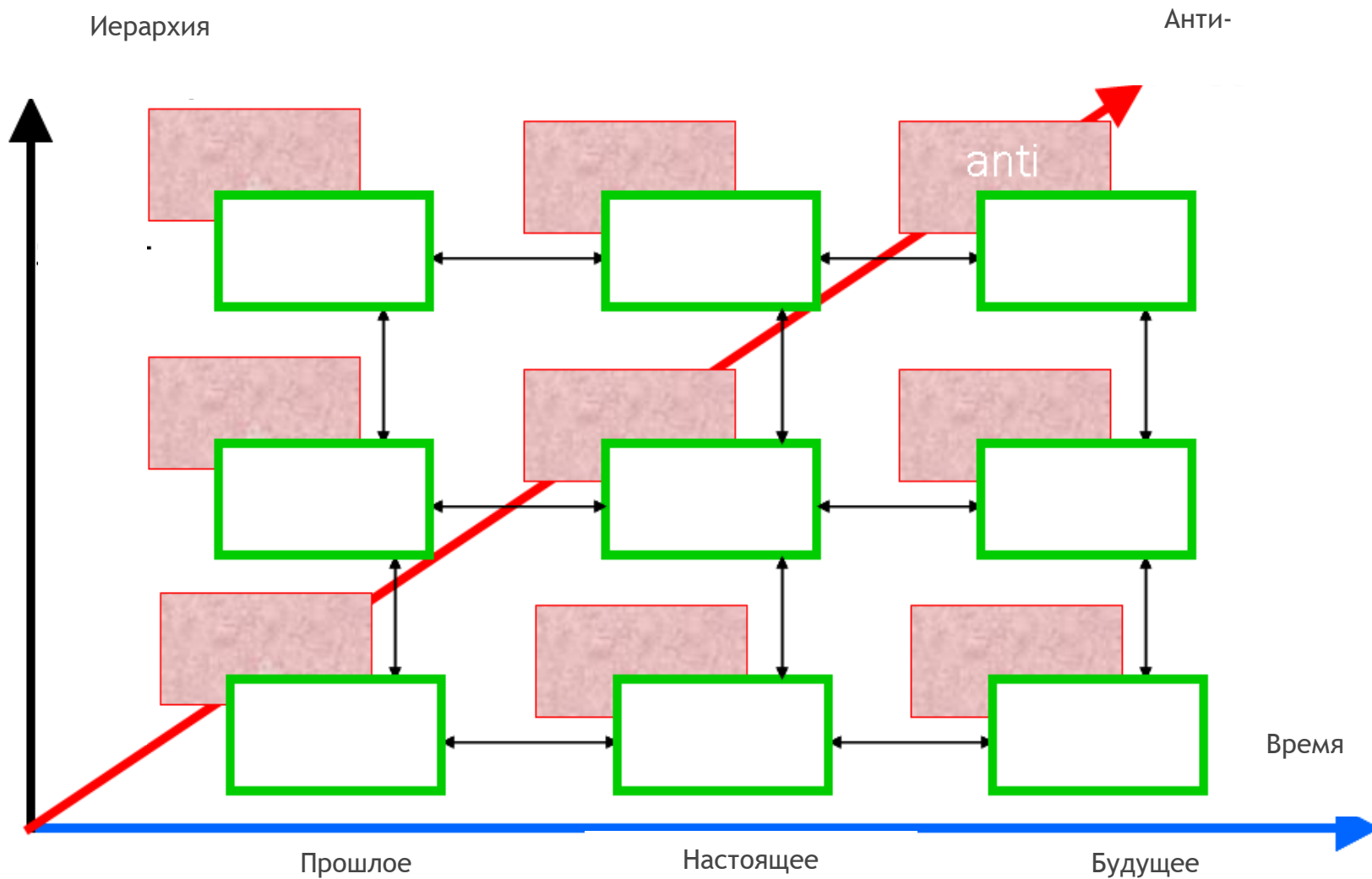
Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М: Альпина паблишер, 2013



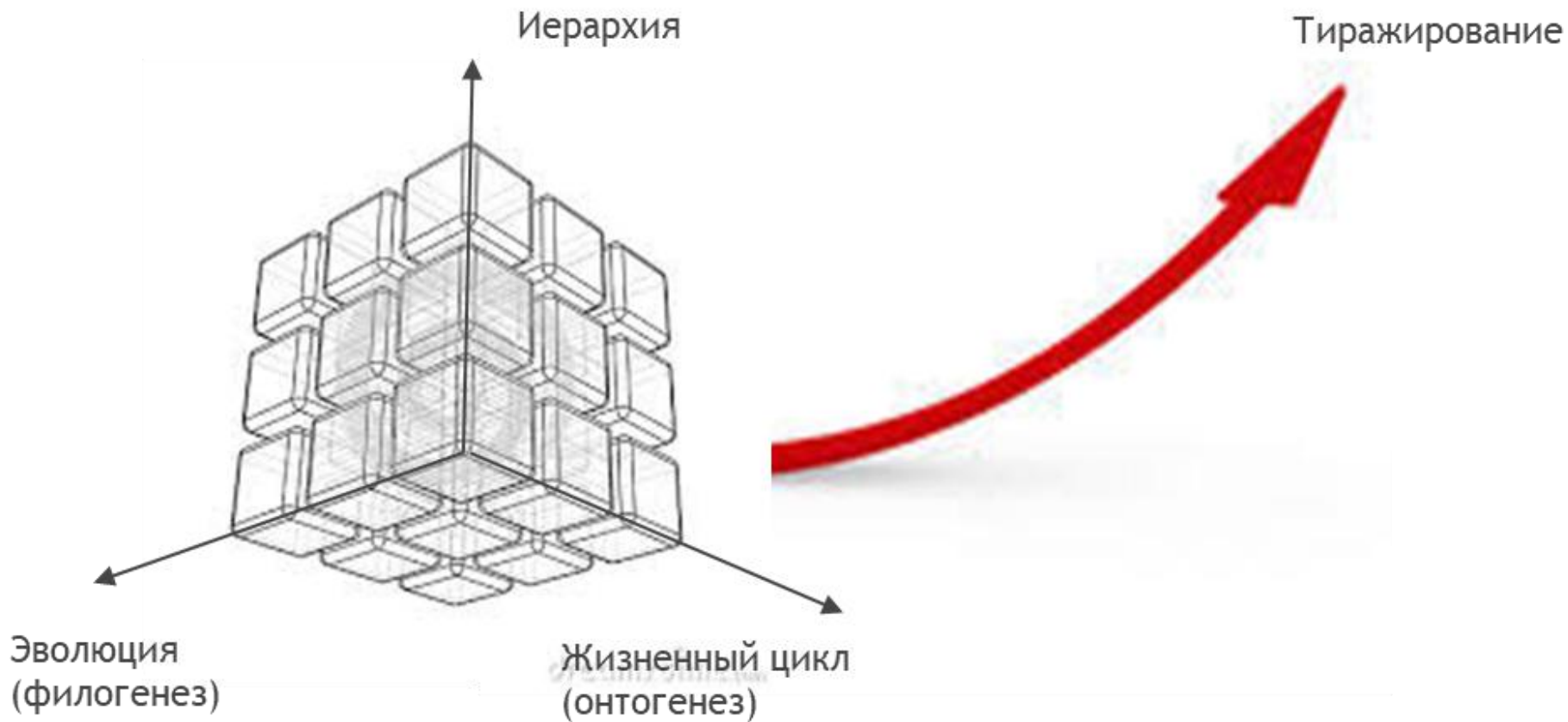


СИСТЕМНЫЙ ОПЕРАТОР 4D

СИСТЕМНЫЙ ОПЕРАТОР. КЛАССИЧЕСКИЙ ТРИЗ

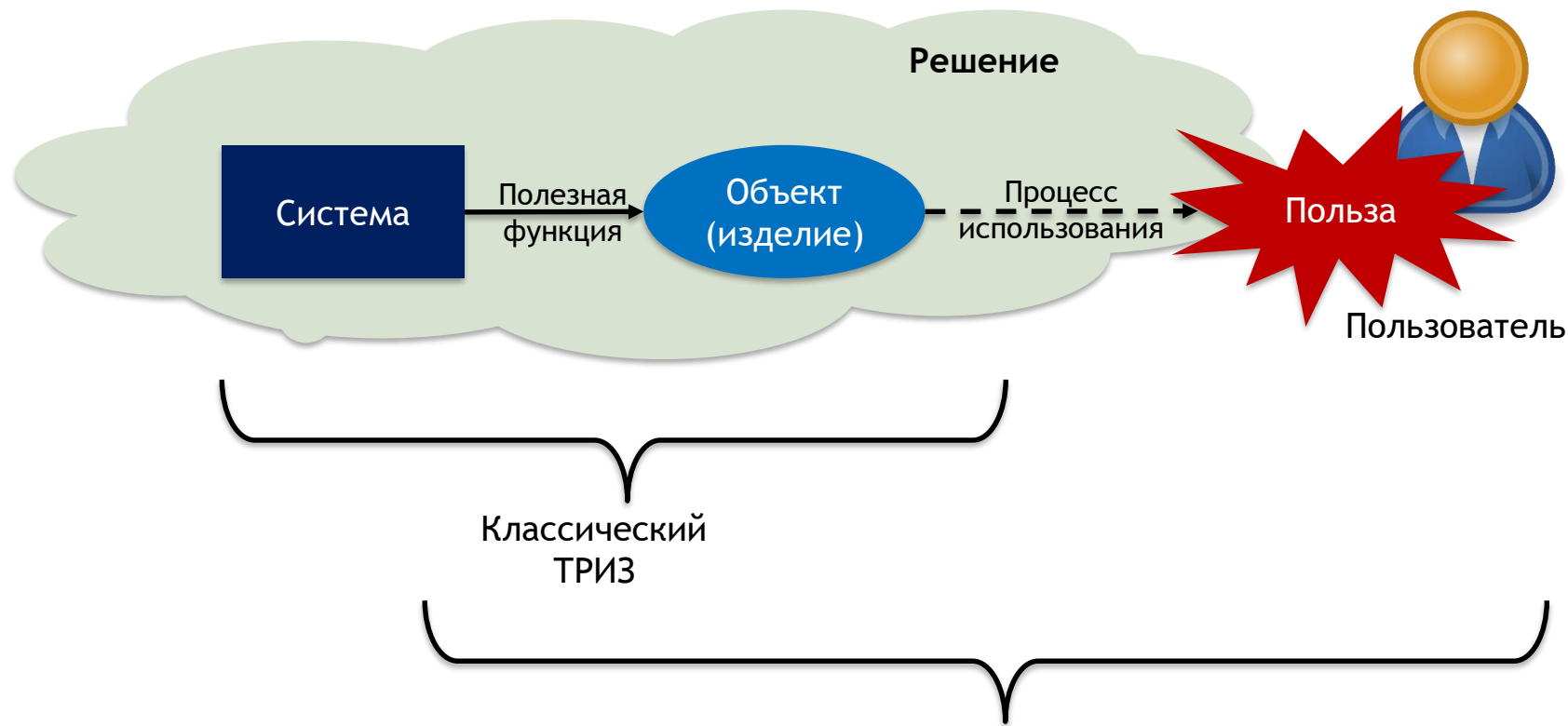


СИСТЕМНЫЙ ОПЕРАТОР 4D (ДЛЯ ПРОДУКТА)





Дизайн-мышление



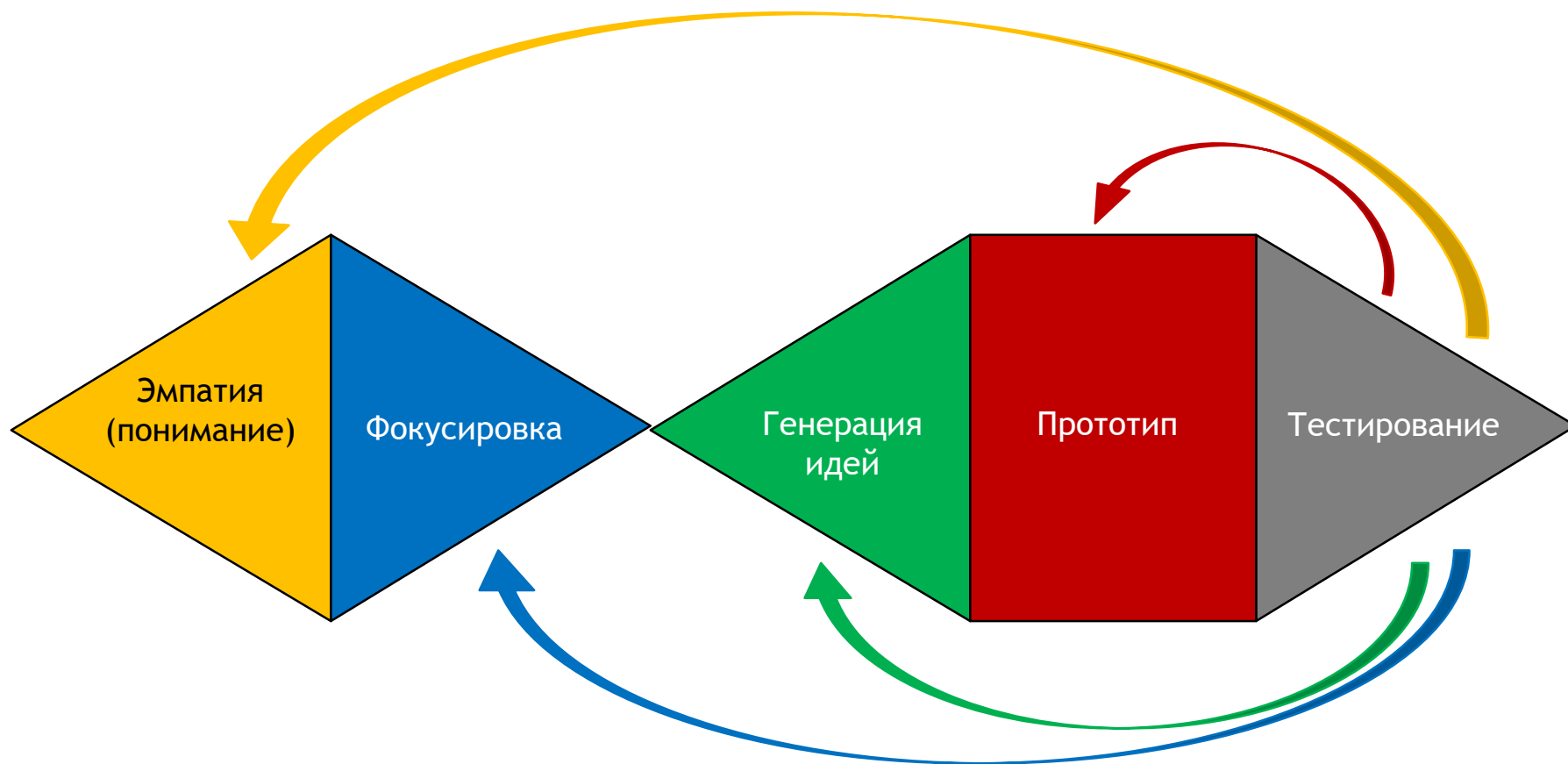
Дизайн-мышление:

- Промышленный дизайн;
- Сервис-дизайн
- Дизайн интерфейсов
- и др.

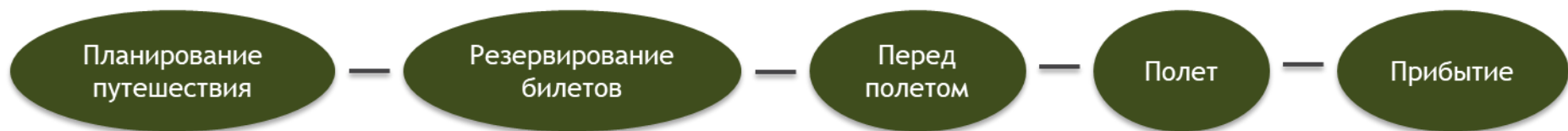
Design thinking is a human-centric approach to innovations that draws from the designer`s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.

Tim Brown, President and CEO of IDEO

- 1 Пользовательцентричный подход
- 2 Сотрудничество (командная работа)
- 3 Итерационный процесс
- 4 Системное мышление
- 5 Позитивное мышление
- 6 Эксперименты
- 7 Проектирование опыта (эмоций)

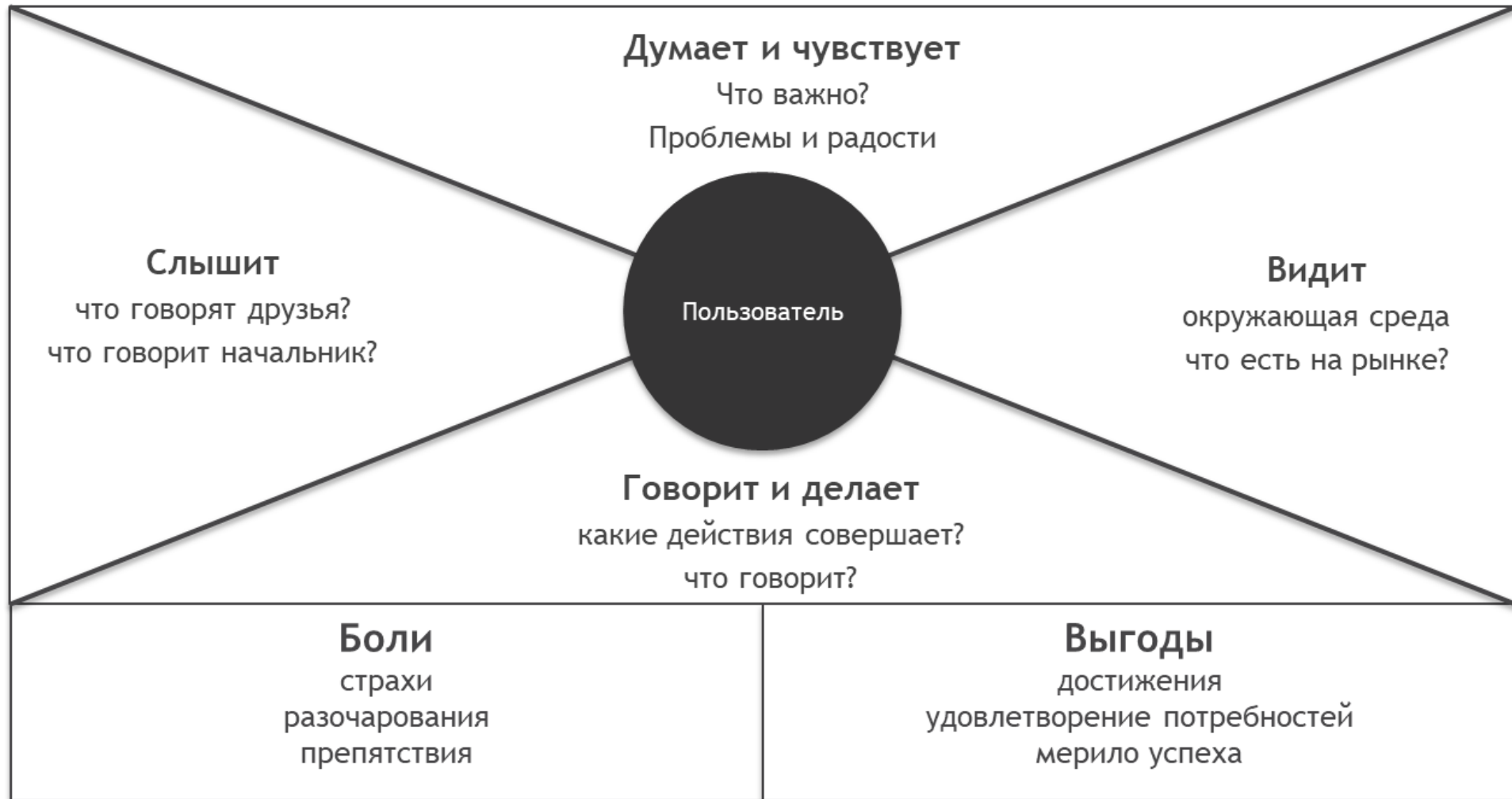






КАРТА ПУТЕШЕСТВИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

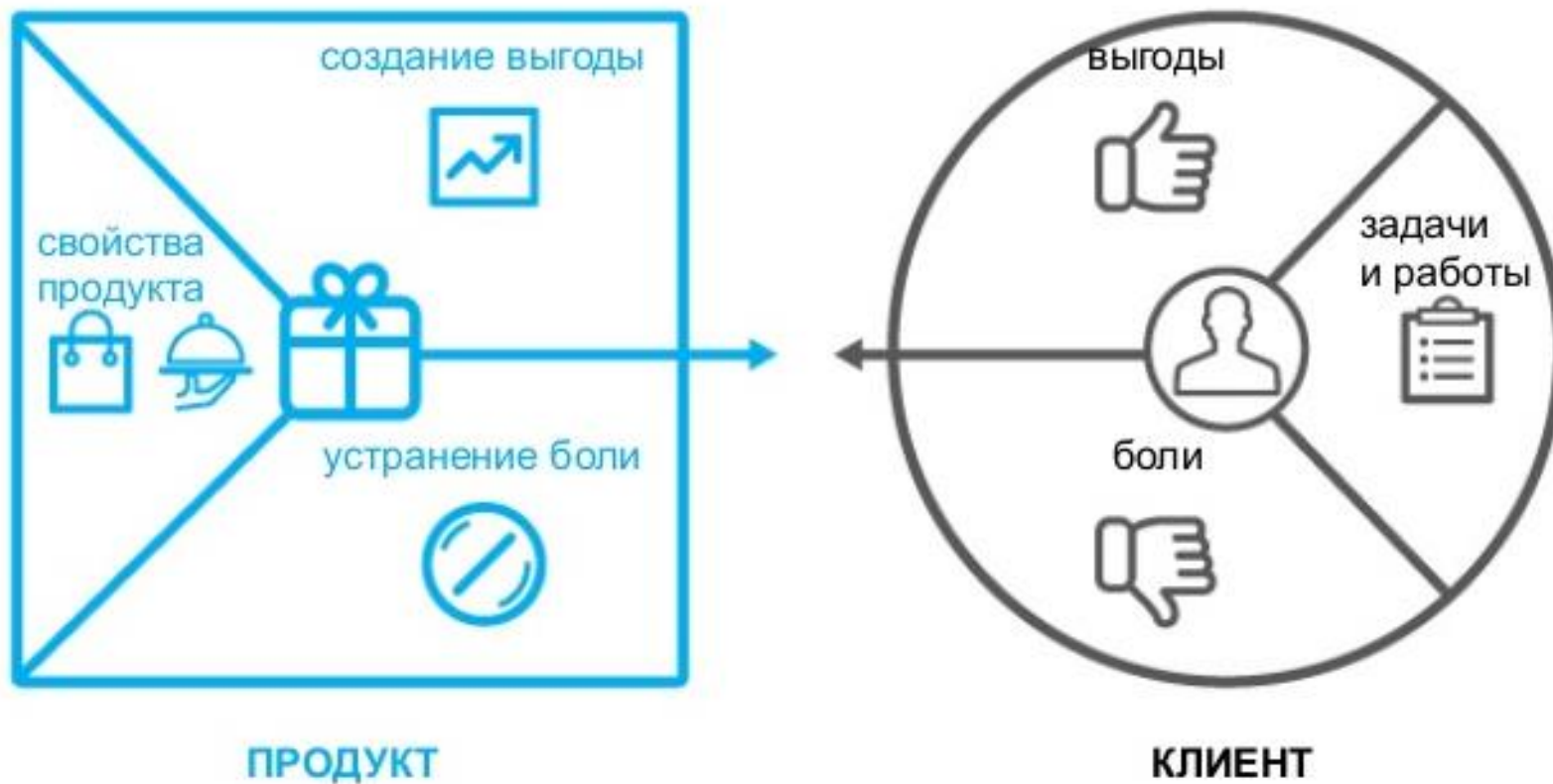






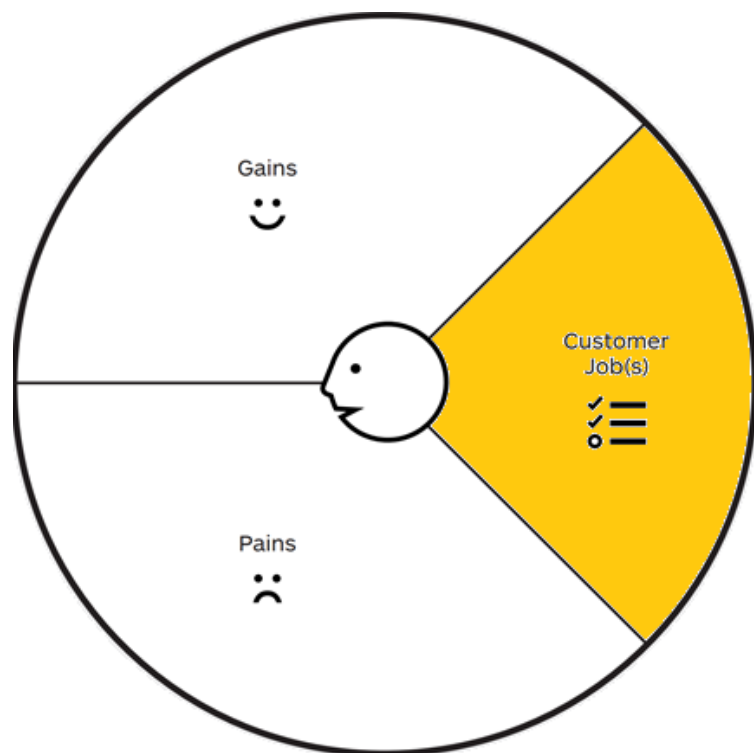
ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

ШАБЛОН ОСТЕРВАЛЬДЕРА



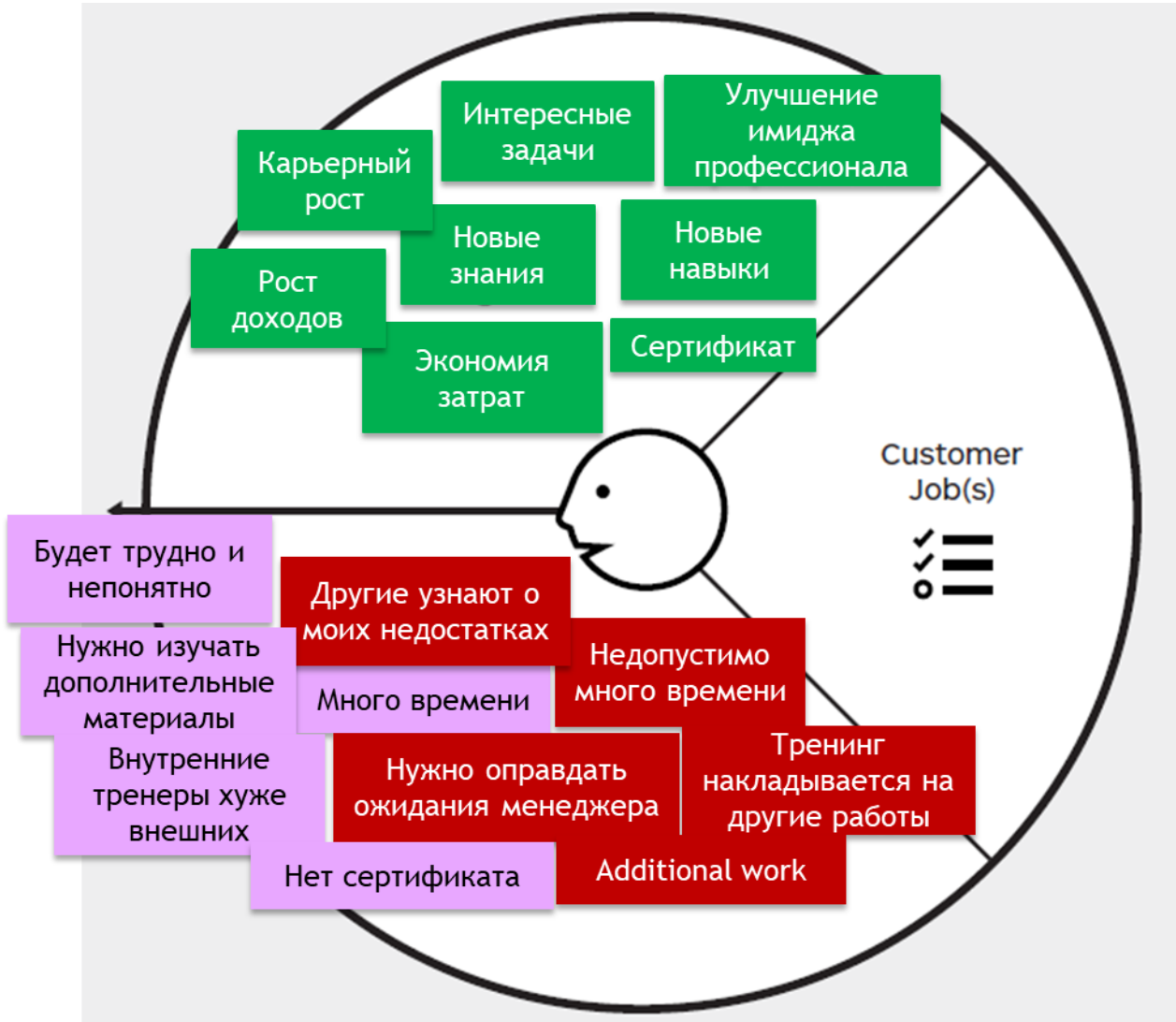
ЗАДАЧА. СПИСОК РАБОТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

Постановка задачи: центр обучения компании предоставляет образовательные сервисы для сотрудников. Цель проекта состоит в том, чтобы улучшить качество таких сервисов и увеличить доступность сервисов для сотрудников.



1. Найти подходящий тренинг
2. Зарегистрироваться на тренинг
3. Ожидать утверждения менеджера
4. Получить расписание тренинга
5. Ожидать дату начала тренинга
6. Посетить тренинг
7. Изучить темы
8. Выполнить упражнения
9. Сдать тесты
10. Получить сертификат
11. Применить новые знания и навыки

ВЫГОДЫ И БОЛИ



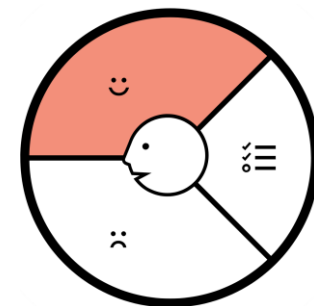
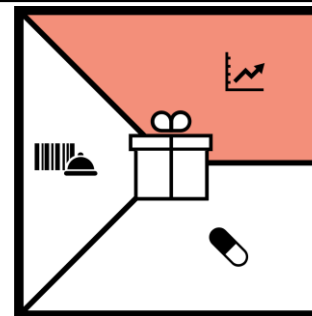
ЛЕГЕНДА:

Выгоды

Боли
(самостоятельных
сотрудников)

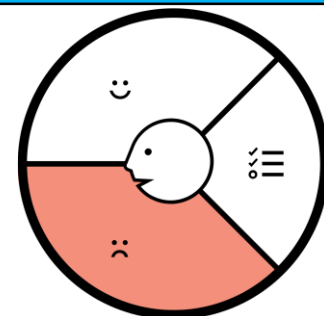
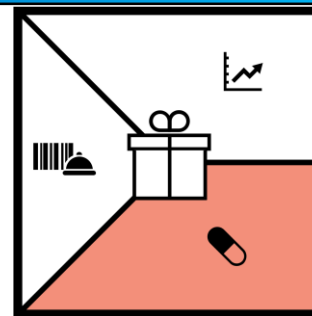
Боли (сотрудников
по направлению)

ВЫГОДЫ И СОЗДАТЕЛИ ВЫГОД



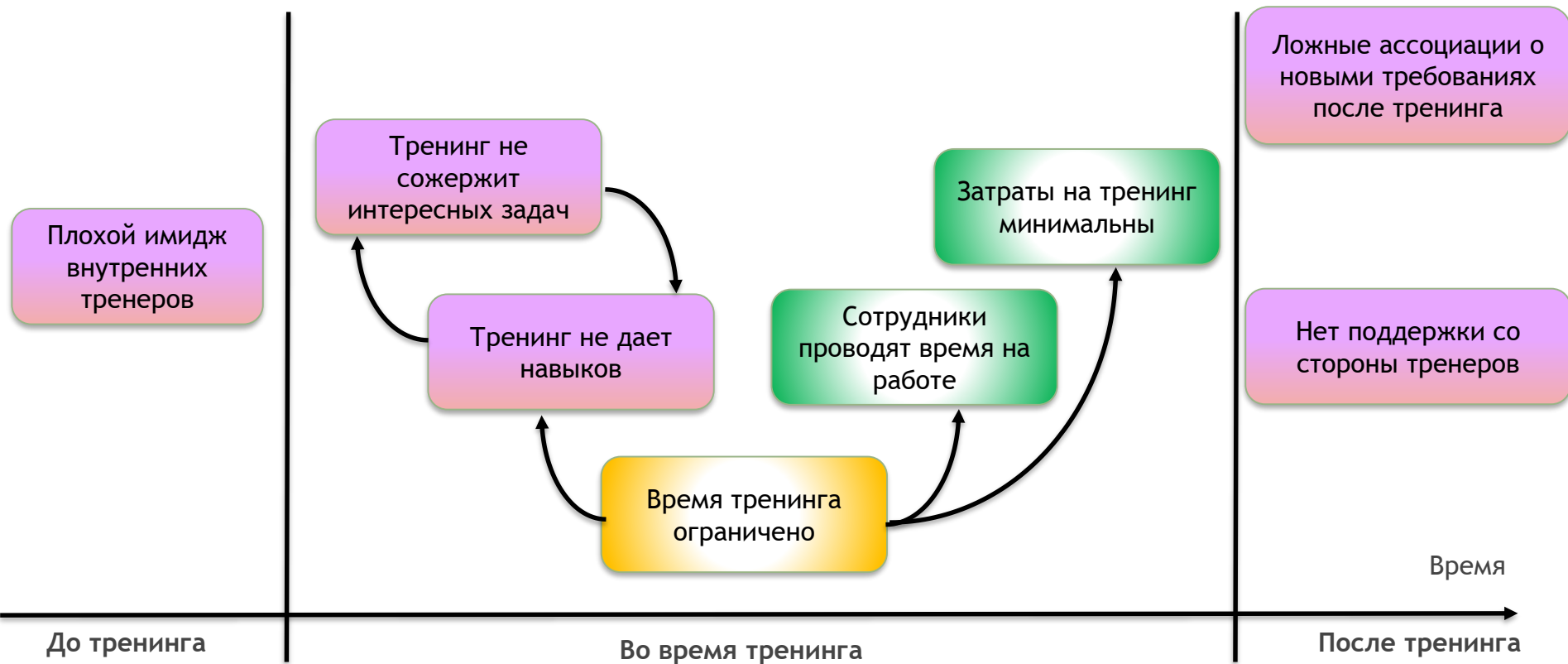
| Выгоды | Создатели выгод | Проблемы |
|-------------------|---|--|
| Новые знания | Тренинги дают новые знания | |
| Новые навыки | НЕТ | Время на практику минимально для сокращения длительности |
| Экономия затрат | Тренинги бесплатные для сотрудников | |
| Сертификат | Для некоторых тренингов | Может не быть |
| Рост карьеры | Тренинги учитываются квалификационными комиссиями | |
| Рост доходов | Тренинги учитываются квалификационными комиссиями | |
| Интересные задачи | НЕТ | Для экономии времени на тренинге рассматриваются только учебные задачи |

БОЛИ И УНИЧТОЖИТЕЛИ БОЛЕЙ



| Боли | Уничтожители болей | Проблемы |
|--|---|---|
| Другие узнают о моих недостатках | Анонимное тестирование | |
| Недостаток времени | МООС | |
| Нужно оправдать ожидания менеджеров | НЕТ | У сотрудника возникают ложные ассоциации о новыми требованиями к ним после тренинга |
| Тренинг накладывается на другие активности | МООС, гибкое расписание | |
| Будет трудно и непонятно | Дополнительная информация о содержании тренинга | |
| Нужно изучать дополнительные материалы | Ссылки на дополнительные источники | Недостаточно поддержки со стороны тренеров |
| Внутренние тренеры хуже внешних | НЕТ | Плохой имидж у внутренних тренеров |

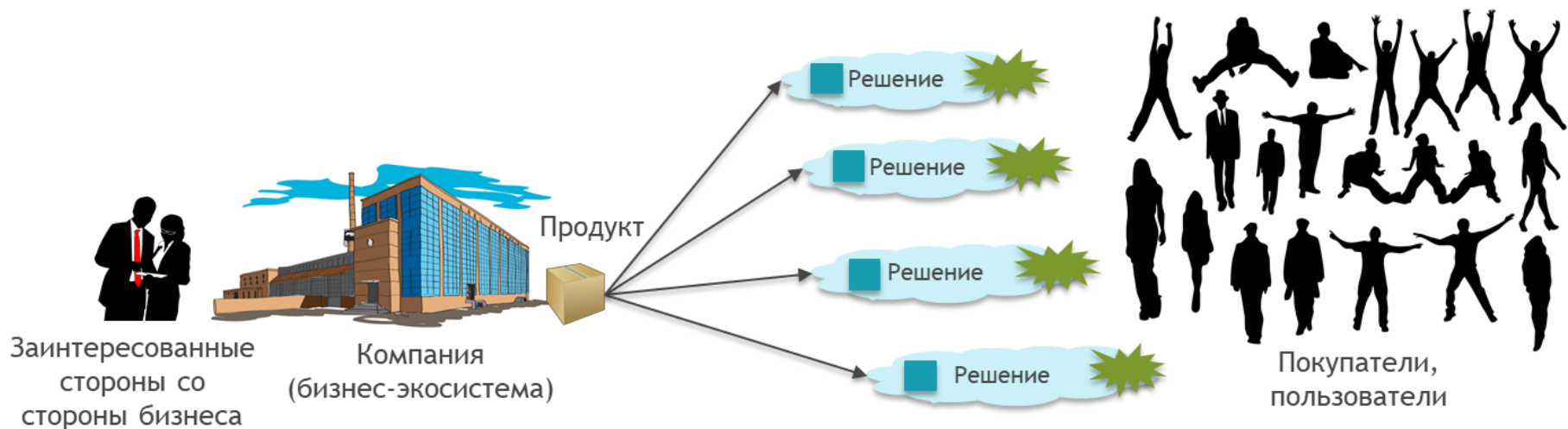
ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИЕ ЗАДАЧИ. RSA+





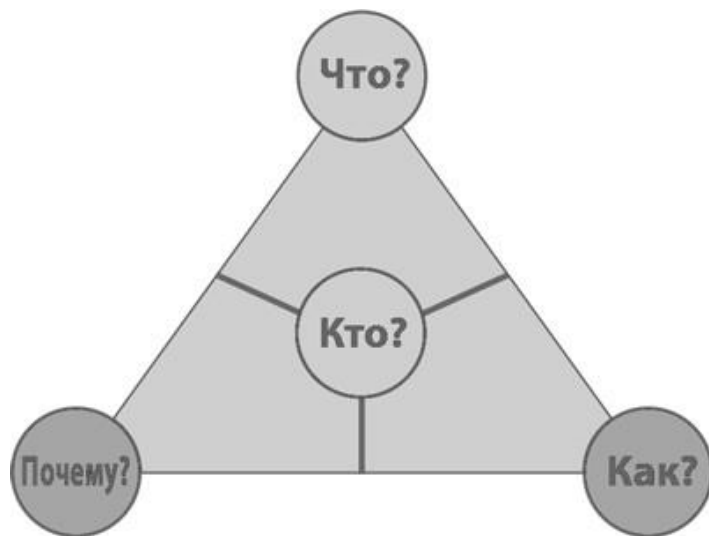
Бизнес-модель продукта

ТИРАЖИРОВАНИЕ КАК ИСТОЧНИК ТРЕБОВАНИЙ БИЗНЕСА



ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ ГАССМАНА





Бизнес-модель «Краудфандинг» связана с финансированием того или иного проекта большим количеством частных лиц.

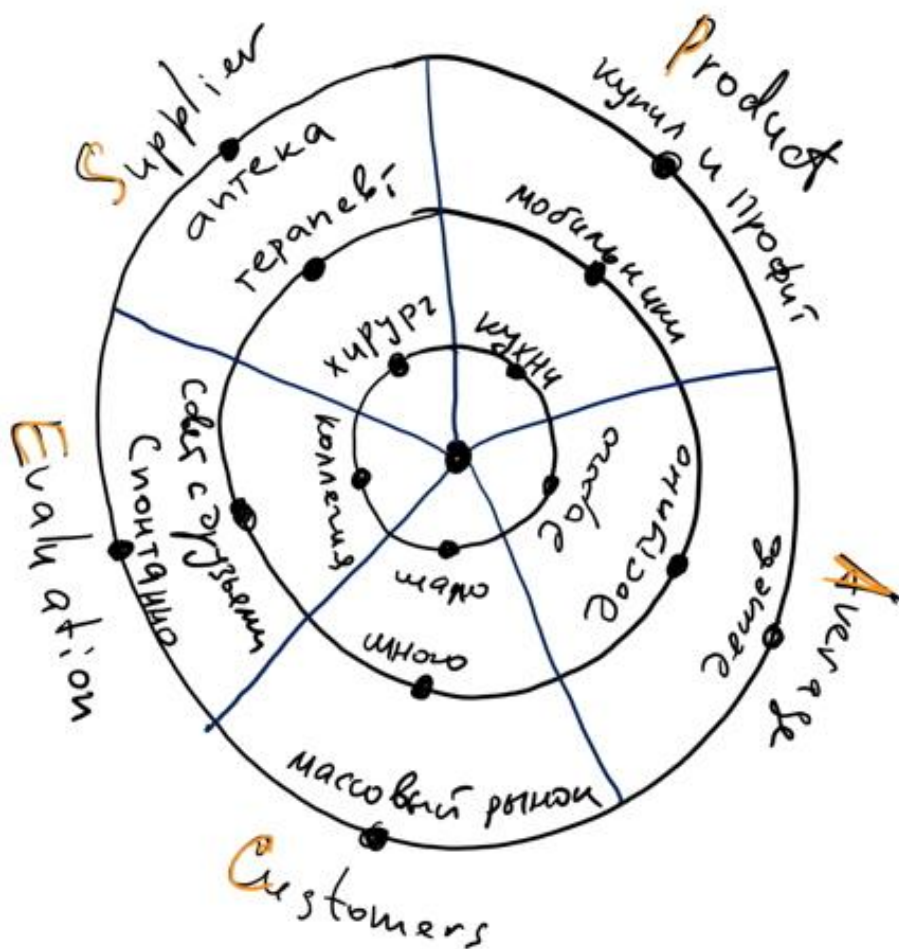
Сбор средств начинается с объявления, знакомящего общественность с проектом (как), который нуждается в финансовых вливаниях. Большинство краудфандеров, как их называют, это частные лица или частные группы, которые по собственному усмотрению выбирают суммы для инвестирования в тот или иной проект. В обмен на финансовую поддержку жертвователи получают определенное вознаграждение, так или иначе с ним связанное: готовый продукт, полученный в результате реализации проекта (например, CD или DVD), или специальные дополнительные преимущества, скажем, бонусные материалы (как).

Бизнес-модель «Краудфандинг» открывает уникальные возможности по расширению круга инвесторов и тем самым повышает их шансы на более выгодные финансовые условия (почему). Предварительное объявление о начале проекта также служит бесплатной рекламой автору и может положительно сказаться на последующем успехе продукта (почему).

ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОСТЕРВАЛЬДЕРА



ШАБЛОН БИЗНЕС-МОДЕЛИ S.P.A.C.E.



S - Потребитель

P - Продукт (товар или услуга)

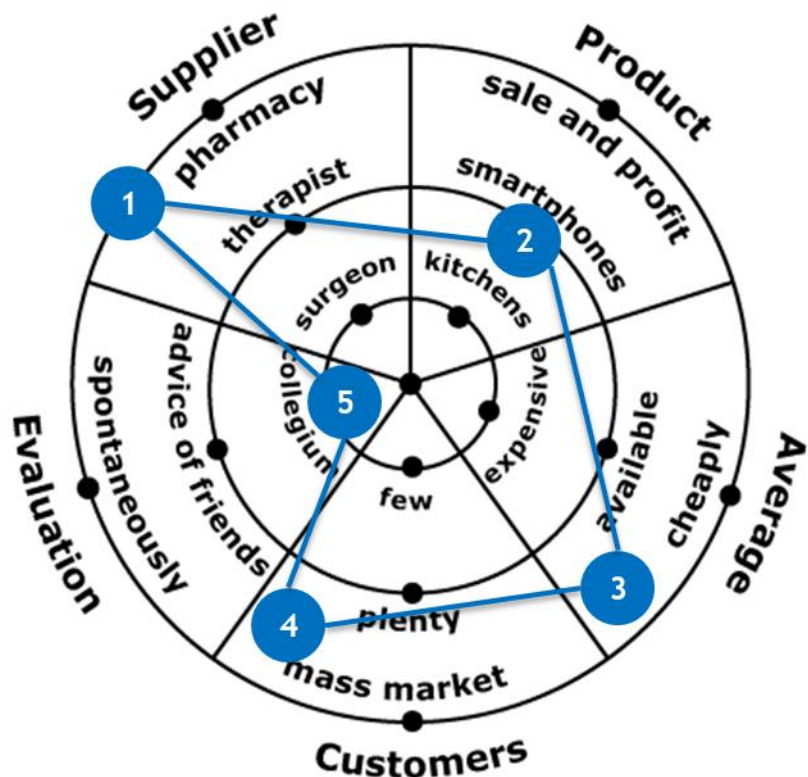
A - восприятие цены продукта

S - Компания как поставщик продукта

E - Способ принятия решения о покупке

© Чуранов В. Проверка устойчивости бизнес-модели на основании шаблона S.P.A.C.E.
Источник: <https://habrahabr.ru/company/twins/blog/289004/>

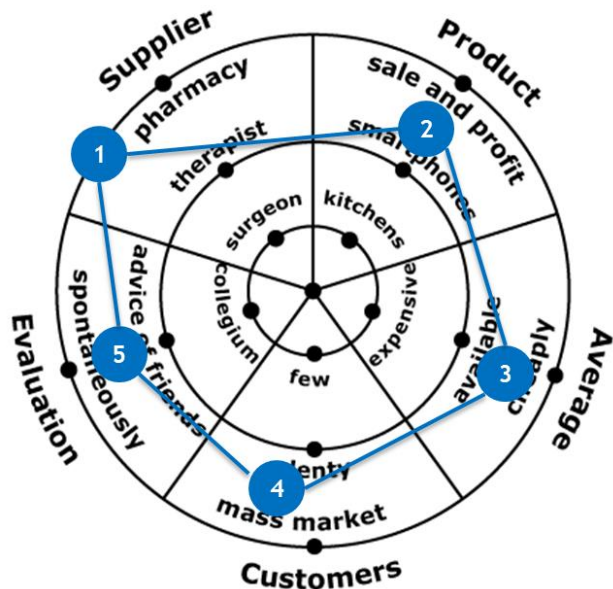
ПРИМЕР БИЗНЕС-МОДЕЛИ S.P.A.C.E.



- 1 XXX поставляет устройства как «коробочный» продукт.
- 2 Устройство разработано как «коробочный» продукт
- 3 Продукт ориентирован на массовый рынок по низкой (или средней) цене
- 4 Потребители - это домовладельцы, т.е., массовый рынок
- 5 Решение о покупке вызывает затруднения у потребителей.

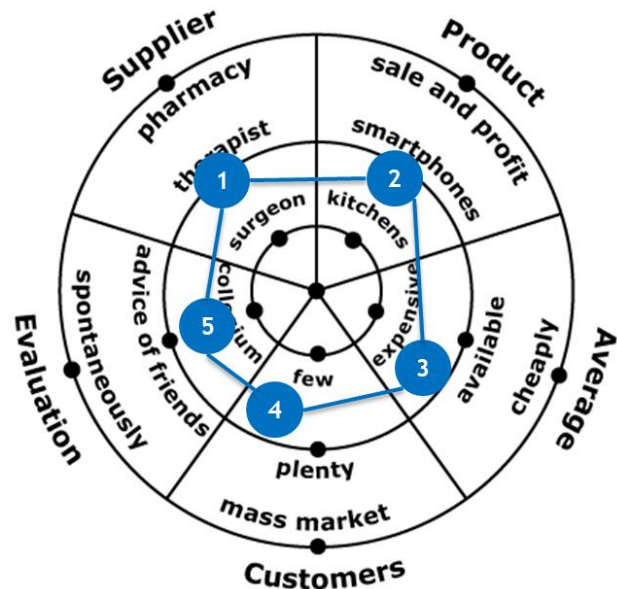
СТРАТЕГИИ ПРОДУКТА

Стратегия 1. Упрощение инсталляции продукта



- 5 Модифицировать устройство таким образом, чтобы упростить его инсталляцию в водопроводную систему дома

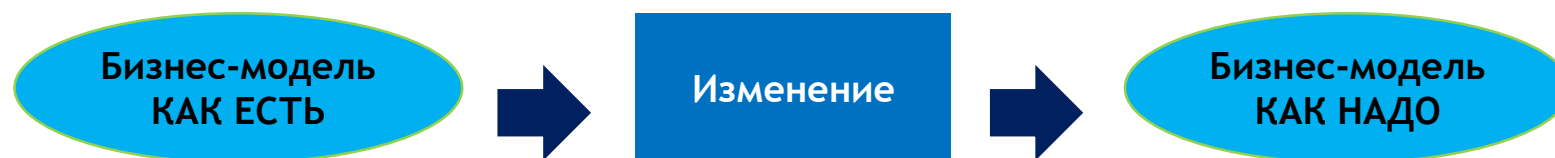
Стратегия 2. Изменение целевой аудитории



- 4 Целевая аудитория: поставщики воды, сервисные и страховые компании
- 1 XXX поставляет B2B продукт.
- 3 Цена продукта - высокая



ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИЕ ЗАДАЧИ В БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОДУКТА



С позиций методологии ТРИЗ бизнес-модели можно рассматривать как аналоги «патентов на изобретения», но только для бизнеса. Особенностью бизнес-моделей является то, что их эффективность проверена на практике успешных бизнес-систем. Аналогично «формуле изобретения», бизнес-модель не описывает всю бизнес-систему, а только ключевые особенности, изменения, которые в них вносятся.

СХЕМА РЕШЕНИЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКОЙ ЗАДАЧИ

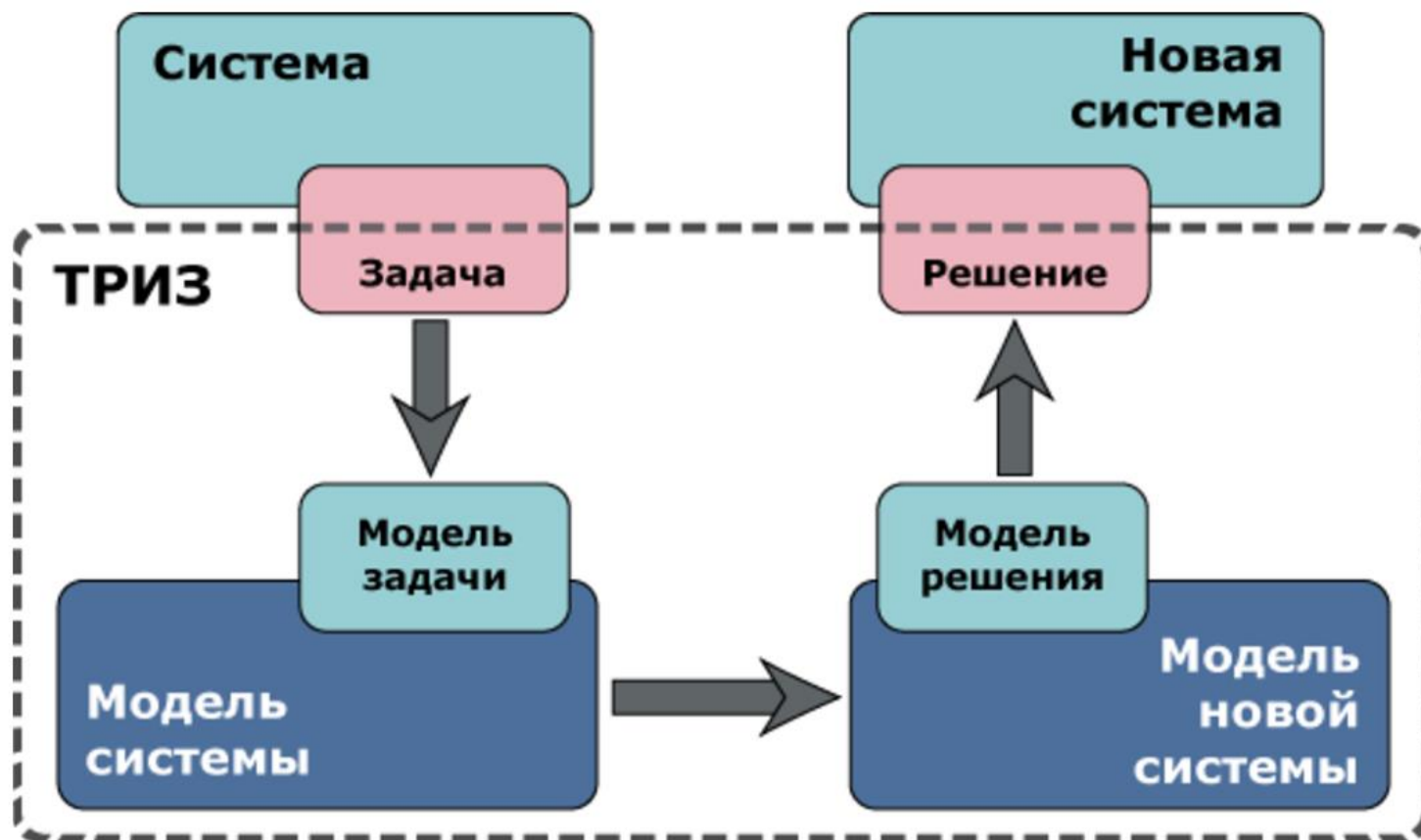
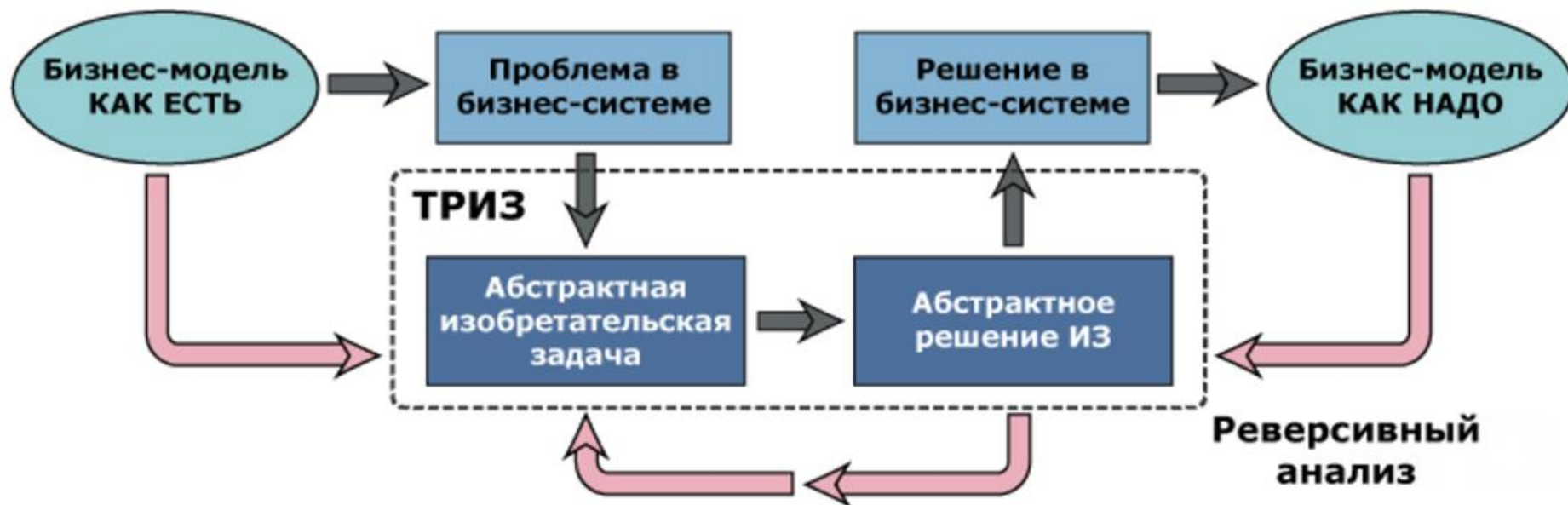
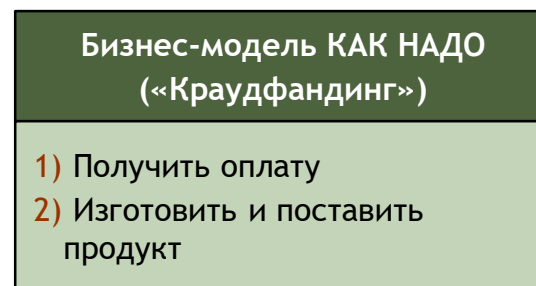
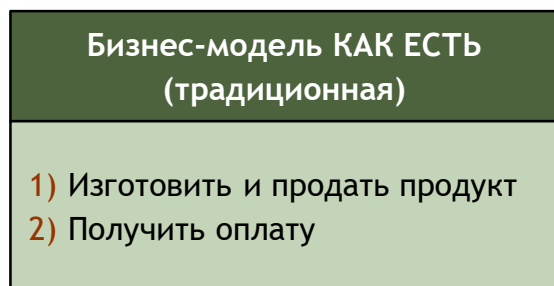


СХЕМА ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЯ В БИЗНЕС-МОДЕЛИ



Бизнес-модель «Краудфандинг» связана с финансированием того или иного проекта большим количеством частных лиц. Сбор средств начинается с объявления, знакомящего общественность с проектом, который нуждается в финансовых вливаниях. Большинство так называемых «краудфандеров» - это частные лица или частные группы, которые по собственному усмотрению выбирают суммы для инвестирования в тот или иной проект. В обмен на финансовую поддержку жертвователи получают определенное вознаграждение, так или иначе с ним связанное: готовый продукт, полученный в результате реализации проекта, или специальные дополнительные преимущества, например, бонусные материалы.

Источник: Гассман О. и др. Бизнес-модели. 55 шаблонов. М: Альпина паблишер, 2017

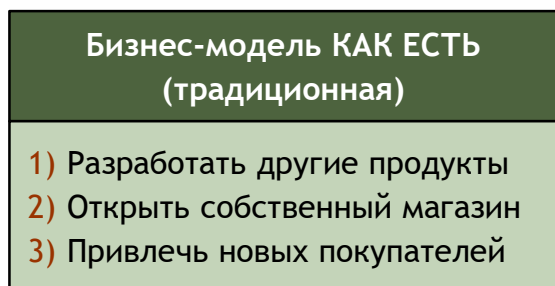


Противоречие свойства: Нужно получить оплату после того, как продукт произведен и доставлен потребителю, чтобы потребитель при покупке осуществлял оплату привычным способом; но нужно получать оплату за продукт заранее, чтобы иметь средства для производства продукта.

ПРИМЕР. БМ «55-25. МАГАЗИН-В-МАГАЗИНЕ»

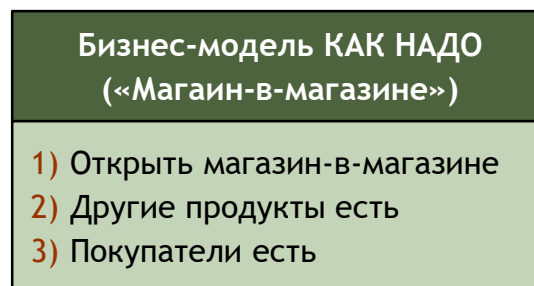
Бизнес-модель «Магазин в магазине» предполагает, что розничные продавцы или поставщики услуг открывают свой независимый магазин в магазине другой компании. Интегрированный бизнес, как правило, имеет полное право выбирать собственный ассортимент и дизайн торгового места в соответствии со своими предпочтениями, так что бренд никак не страдает. Существование подобных комбинаций отличается возросшей эффективностью, благотворно сказывающейся на обеих сторонах. Заведение-хозяин выигрывает от притока покупателей, привлеченных товарами или услугами мелкого магазина, и от получения арендной платы. Мелкий магазин выигрывает от того, что его бренд представлен в активной торговой или рабочей зоне, а также от относительно дешевых ресурсов вроде площади и персонала.

Источник: Гассман О. и др. Бизнес-модели. 55 шаблонов. М: Альпина паблишер, 2017



Противоречие свойства 1. Ассортимент должен быть узким, чтобы максимизировать доход на единицу; ассортимент должен быть широким, чтобы удовлетворять потребностям большего количества потребителей.

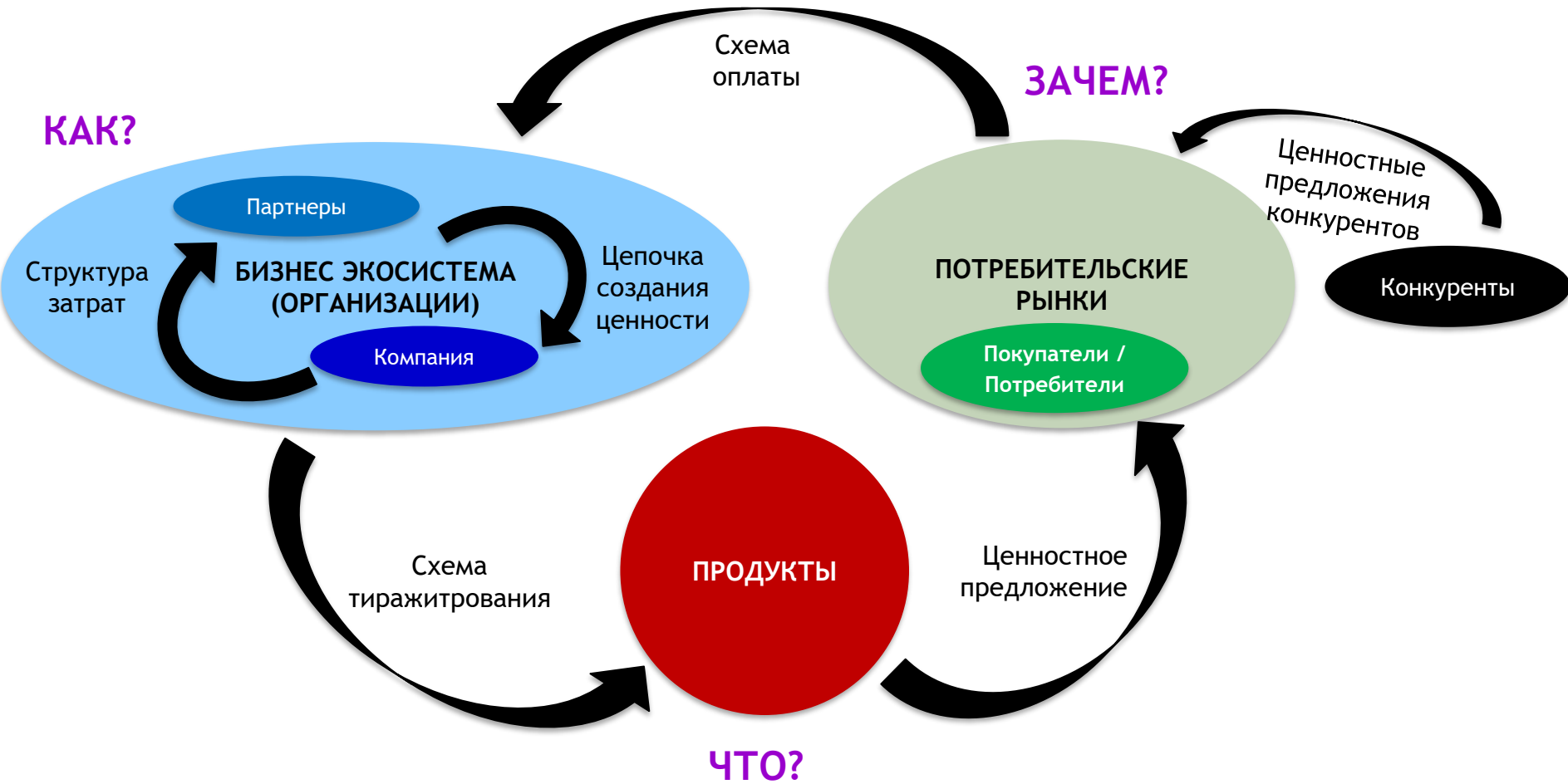
Противоречие свойства 2. Нужно иметь много магазинов в разных местах, чтобы привлекать большее количество потребителей; нужно иметь мало магазинов (вообще не иметь собственных магазинов), чтобы уменьшить расходы на создание и содержание системы продаж.





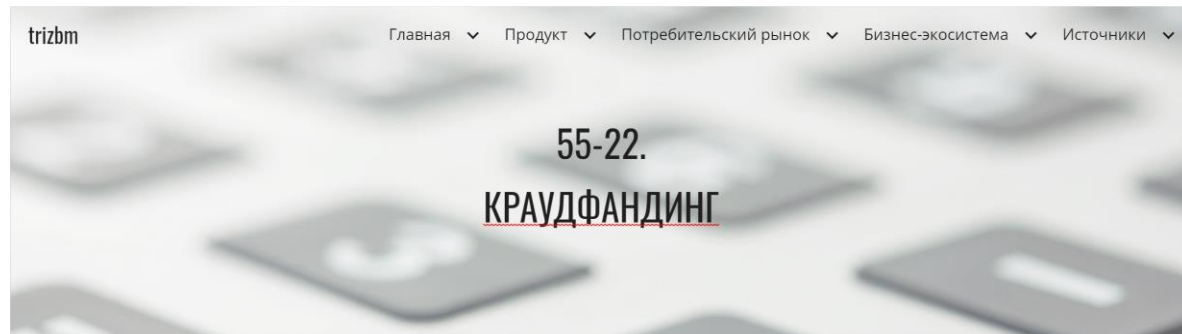
ТРИЗ-НАВИГАТОР БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

БИЗНЕС-СИСТЕМА. МОДЕЛЬ



СТРУКТУРА КЛАССИФИКАТОРА. ВЕРСИЯ 1.0





Краткое описание

Бизнес-модель **Краудфандинг** связана с финансированием того или иного проекта большим количеством частных лиц. Ее цель - ограничить влияние профессиональных инвесторов. Сбор средств начинается с объявления, знакомящего общественность с проектом, который нуждается в финансовых вливаниях.

Изобретательская задача

Нужно привлекать инвестиции, чтобы финансировать расширение производства (тиражирование).

Нельзя привлекать инвестиции, чтобы сохранить контроль управления.

Примеры применения

(из книги [Оливера Гассмана "Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов"](#))

Независимая кинокомпания **Cassava Films** первой задействовала шаблон «Краудфандинг» в Интернете для (частичного) финансирования фильма. Не располагая достаточными ресурсами для завершения постпроизводства своего фильма «Письма издалека» (Foreign Correspondents), режиссер и основатель Cassava Films Марк Тапио Кинс после съемки основных эпизодов открыл сайт, предлагая заинтересованным лицам помочь довести фильм до конца. «Толпа» с удовольствием приняла участие в проекте, который сочла увлекательным, а производственная компания Кинса не зависела от крупных инвесторов. Компания получила доход от последующей дистрибуции и авторских прав, инвесторы – прибыль от вложений, а «спонсоры» – удовлетворение от непосредственной связи с проектом.

Источники

[Оливер Гассман. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов.](#)

Бизнес-экосистема - это сеть организаций, включая поставщиков, дистрибьюторов, клиентов, конкурентов, правительственные учреждения и т. д. - участвующих в создании, производстве и поставке конкретного продукта или услуги через конкуренцию и сотрудничество. Идея заключается в том, что каждый бизнес в бизнес-экосистеме влияет и подвергается воздействию других, создавая постоянно меняющиеся отношения, в которых каждый бизнес должен быть гибким и адаптируемым для выживания, как в биологической экосистеме.

Основным драйвером эволюции бизнес-экосистемы является снижение (минимизация) совокупных общественных затрат на создание и тиражирование продуктов и/или услуг.

Как следует из определения, бизнес-экосистема включает разнообразных участников, которые определенным образом взаимосвязаны друг с другом. Другими словами, бизнес-система обладает некоторой структурой. Ряд бизнес-моделей связан с развитием структуры бизнес-экосистемы.

ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ

Структура бизнес-экосистемы

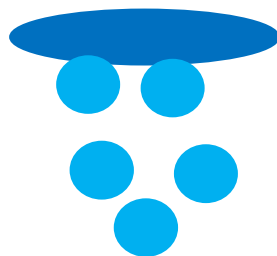
Цепочка создания ценности бизнес-экосистемы



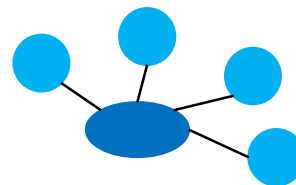
Чем сложнее продукт и технология, которая лежит в его основе, тем больше операций необходимо выполнять для его разработки, производства и доставки потребителям. Чем больше операций необходимо выполнять, тем больше по размеру и разнообразнее по деятельности должна быть компания. Например, современный автомобиль содержит более 10 тыс. компонентов и отдельных элементов; современный пассажирский авиалайнер - более 1 млн. компонентов и отдельных элементов.



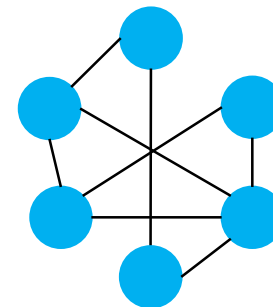
Унитарные
компании



Объединения
(людей и/или компаний)



Сети



Сообщества

Компания должна быть **большой по размеру** и иметь **сложную структуру**, чтобы выполнять большое количество разнообразных операций по разработке, производству и поставке сложного продукта потребителям.

Компания должна быть **малой по размеру** и иметь **простую структуру**, чтобы

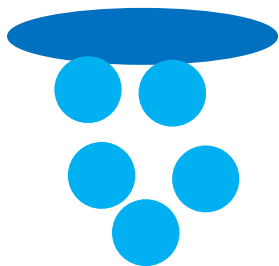
- уменьшить разнообразие и сложность деятельности, выполняемой в компании;
- фокусироваться на небольшом количестве ключевых операций;
- иметь малое количество сотрудников и менеджеров;
- минимизировать затраты на разработку, производство, продажу и доставку продуктов потребителям.



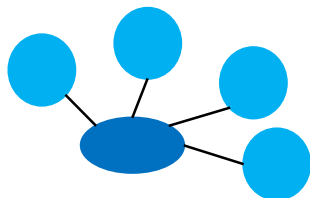
Унитарные
компании



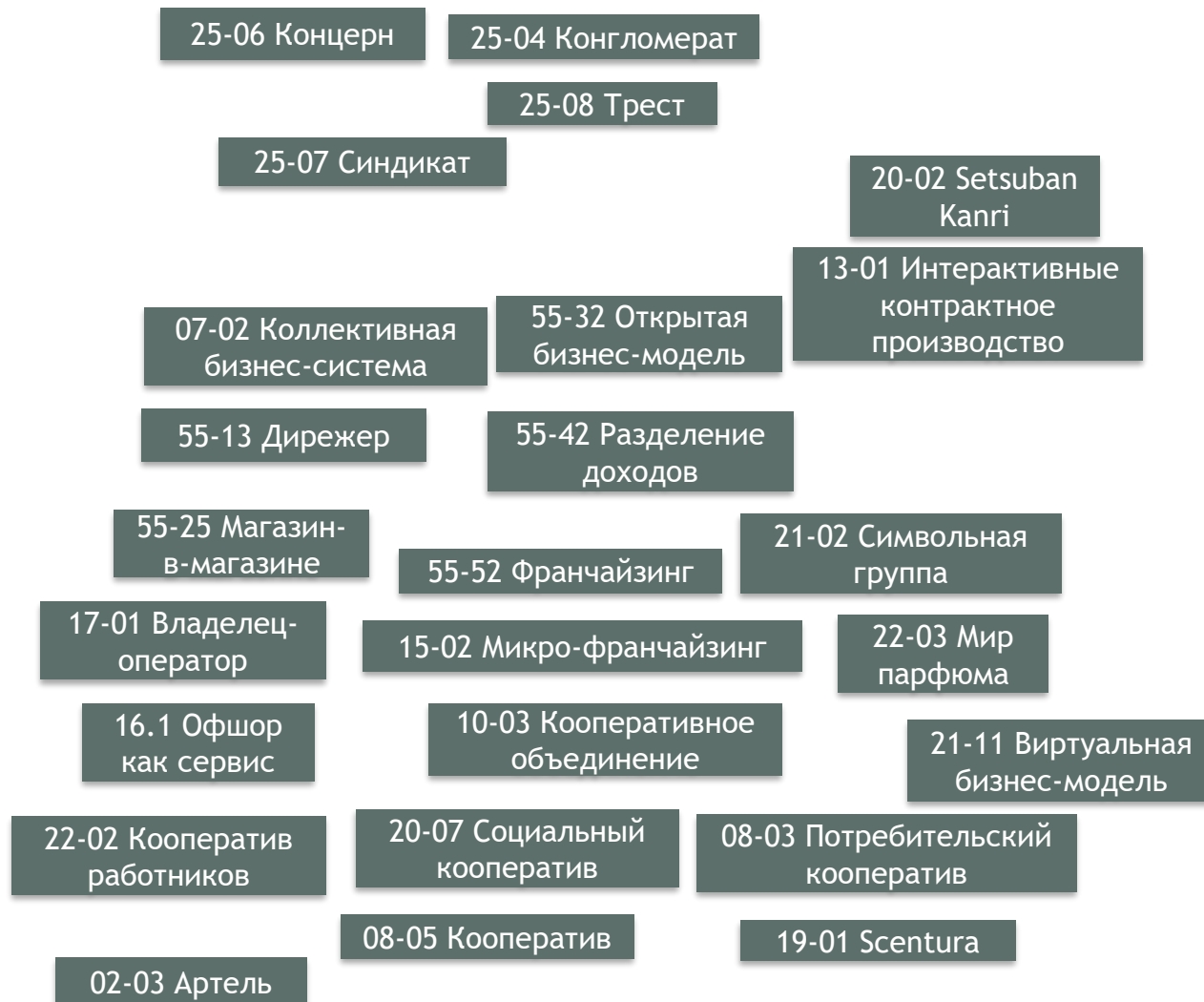
ОБЪЕДИНЕНИЯ И СЕТИ

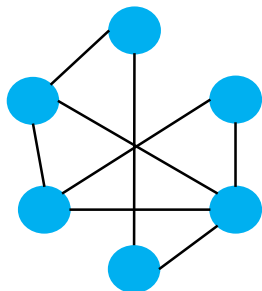


Объединения
(людей и/или компаний)



Сети





Сообщества



ЦСЦ. РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА. ПРОТИВОРЕЧИЯ

Нужно **развивать систему производства и сбыта**, чтобы производить и продавать продукты.

Нужно **развивать только разработку продукта**, чтобы снизить затраты на ЦСЦ.

Нужно **выполнять много операций** по разработке и развитию продукта, чтобы расширять характеристики продукта.

Нужно **выполнять мало операций**, чтобы сократить затраты на разработку и развитие продукта.

Нужно **тратить значительные денежные средства** на разработку новых продуктов, чтобы появлялись новые продукты.

Нельзя тратить денежные средства на разработку новых продуктов, чтобы минимизировать затраты.

Все операции по разработке продуктов нужно **выполнять самостоятельно**, чтобы производить продукт.

Нужно **выполнять как можно меньше операций** по разработке продуктов, чтобы минимизировать затраты .

Продукт **должен иметь узнаваемый бренд**, чтобы увеличить тиражируемость.

Продукт **не должен иметь узнаваемый бренд**, чтобы сократить сроки создания бренда.

Разработка продукта должна быть **ориентирована на верхний сегмент потребителей**, чтобы продукт приносил большой доход.

Разработка продукта должна быть **ориентирована на нижний сегмент потребителей**, чтобы снизить затраты на разработку.

Количество сотрудников должно быть **большим**, чтобы решать большое количество задач по разработке продукта.

Количество сотрудников должно быть **маленьким**, чтобы сократить расходы на компанию.

ЦСЦ. ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТА. ПРОТИВОРЕЧИЯ

Нужно развивать систему производства, чтобы увеличивать тираж продукта.

Нельзя развивать систему производства, чтобы снизить затраты и риски.

Нужно выполнять **все операции производства**, чтобы получился продукт.

Нужно выполнять **минимальное количество операций производства**, чтобы минимизировать количество работы.

Все операции производства продукта должны быть **унифицированы**, чтобы увеличит масштаб производства.

Все операции производства продукта должны быть **специальными**, чтобы производить кастомизированные продукты.

Операции производства должны быть **крупносерийными**, чтобы получить мах экономию от масштаба.

Операции производства должны быть **мелкосерийными**, чтобы производить продукты с разными характеристиками.

Нужно создавать свой бренд, чтобы производить товары собственного бренда.

Нельзя создавать свой бренд, чтобы сократить расходы на создание бренда.

Нужно тратить средства на разработку нового продукта, чтобы производить собственные продукты.

Нельзя тратить средства на разработку нового продукта, чтобы сократить затраты на разработку.

Все логистические операции нужно выполнять самостоятельно, чтобы обеспечить разработку, производство и продажу продукта.

Нужно **выполнять** как можно **меньше логистических операций самостоятельно**, чтобы уменьшить затраты на разработку, производство и продажу продукта.

Количество сотрудников должно быть **большим**, чтобы осуществлять все необходимые логистические операции.

Количество сотрудников должно быть **маленьким**, чтобы сократить расходы.

ЦСЦ. СИСТЕМА ПРОДАЖ. ПРОТИВОРЕЧИЯ

Нужно **создавать свою систему продаж**, чтобы продавать товары.

Нельзя создавать систему продаж, чтобы сократить затраты.

Нужно **иметь много магазинов** (точек продаж) с разным ассортиментом, чтобы продавать много разных товаров.

Нужно иметь мало (не иметь) **магазинов**, чтобы уменьшить расходы на систему продаж.

Нужно **выполнять все операции** в системе продаж, чтобы продавать товары.

Нужно **выполнять как можно меньше операций** в системе продаж, чтобы сократить расходы.

Нужно **создавать свой бренд**, чтобы сбывать товары.

Нельзя создавать свой бренд, чтобы сократить затраты.

Нужно **выполнять все операции** в системе продаж **своими силами**, чтобы продавать продукт.

Нужно **выполнять минимальное количество операций** в системе продаж, чтобы минимизировать количество работы.

Нужно **производить большое количество товаров**, чтобы удовлетворять потребности покупателей (в том числе, для осуществления повторных покупок).

Нужно **производить мало товара**, чтобы уменьшить количество "замороженных" в товарах денежных средств.

Нужно **привлекать посредников** для продажи товаров, чтобы увеличить тиражируемость.

Нельзя привлекать посредников, чтобы снизить цену продукт.

Нужно предоставлять **дополнительные сервисы** по обслуживанию потребителей, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей.

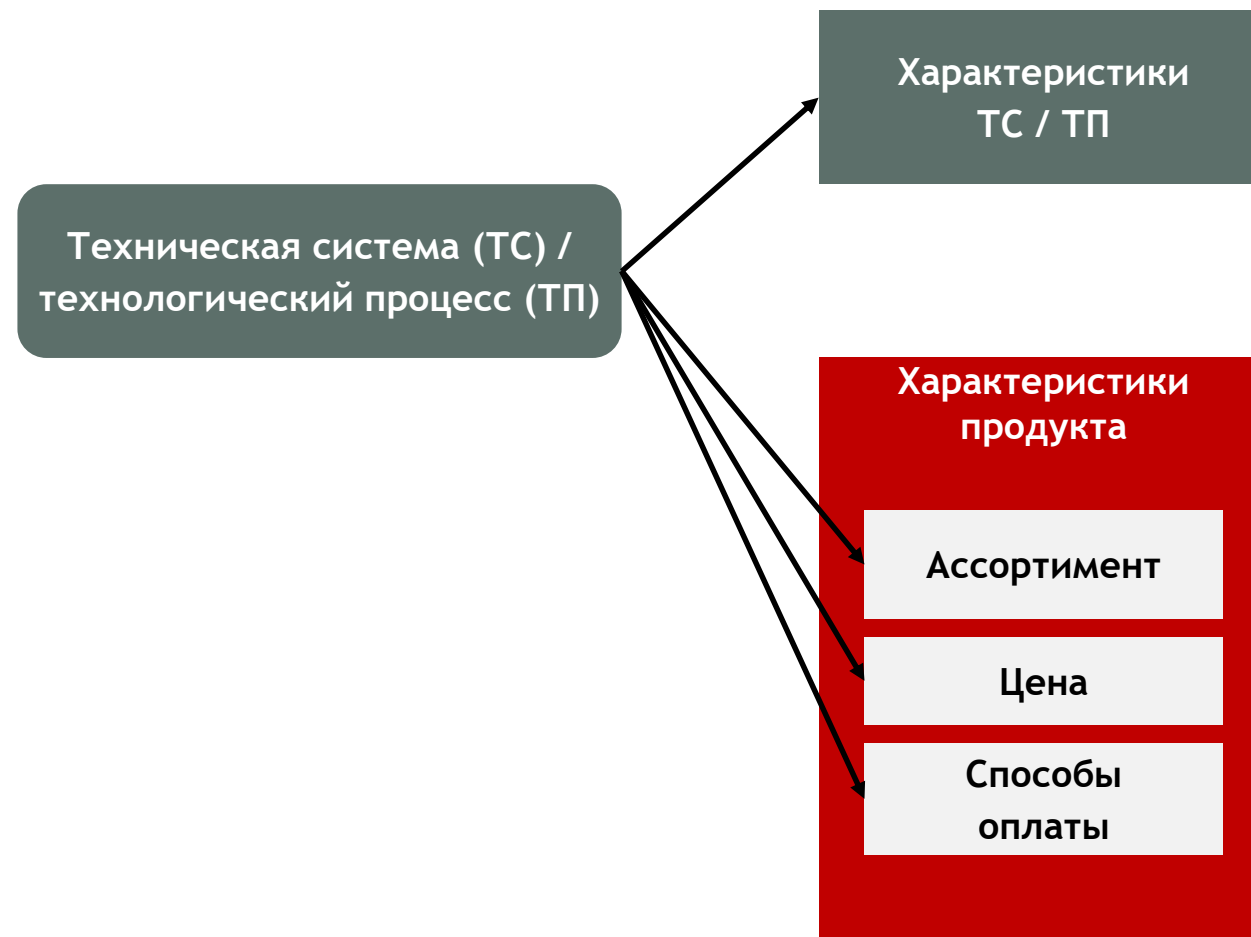
Нельзя предоставлять **дополнительные сервисы** по обслуживанию потребителей, чтобы сократить затраты.

Нужно выполнять **много операций** по обслуживанию потребителей, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей.

Нужно выполнять **мало операций** по обслуживанию потребителей, чтобы сократить затраты.

Нужно **развивать систему обслуживания**, чтобы удовлетворять потребности покупателей.

Нельзя **развивать систему обслуживания**, чтобы снизить затраты.





Ассортимент - набор продуктов (вещей и сервисов), которые бизнес предлагает потребителям.



ПРОТИВОРЕЧИЕ

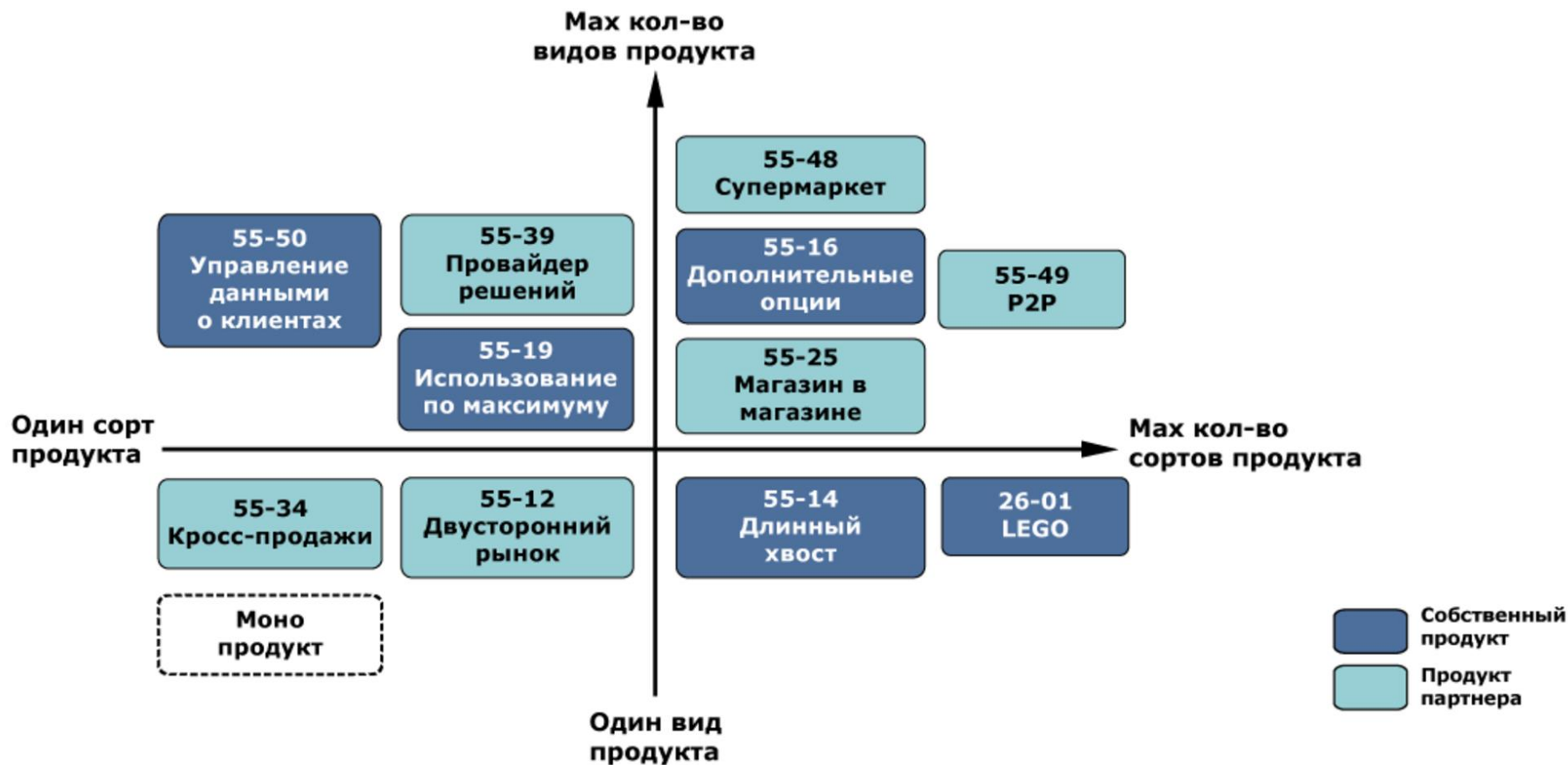
Ассортимент продуктов должен быть **узким**, чтобы фокусировать внимание и ресурсы на производстве и продаже минимального количества видов (сортов) продуктов.

Ассортимент продуктов должен быть **широким**, чтобы удовлетворять особенным потребностям большого количества разных потребителей.

Основные характеристики ассортимента:

1. **Объем**, т.е., общее количество продуктов;
2. **Широта**, т.е., количество продуктовых линий;
3. **Глубина**, т.е., количество разных продуктов в продуктовой линии;
4. **Согласованность**, т.е., как продукты связаны друг с другом.

ПРОДУКТ. АССОРТИМЕНТ. РЕШЕНИЯ



Цена - это сумма денег, которую нужно заплатить, чтобы приобрести данный продукт.

Поскольку количество людей, готовых заплатить за продукт, представляет собой его ценность, **цена** также является **мерой ценности продукта**.

Цены выполняют важные экономические **функции**:

- обеспечивают экономический механизм, посредством которого продукты (товары и услуги) распределяются среди большого числа желающих;
- выступают в качестве индикаторов силы спроса на различные продукты и позволяют производителям реагировать соответствующим образом.

Эта система известна как **механизм цен** и основана на принципе, что только при свободном ценообразовании предложение любого товара соответствует спросу. Если предложение чрезмерно, цены будут низкими, а производство будет сокращено, это приведет к росту цен до тех пор, пока баланс спроса и предложения не будет достигнут. Точно так же, если предложение является недостаточным, цены будут высокими, что приведет к увеличению производства, что, в свою очередь, приведет к снижению цен, пока предложение и спрос не достигнут равновесия.

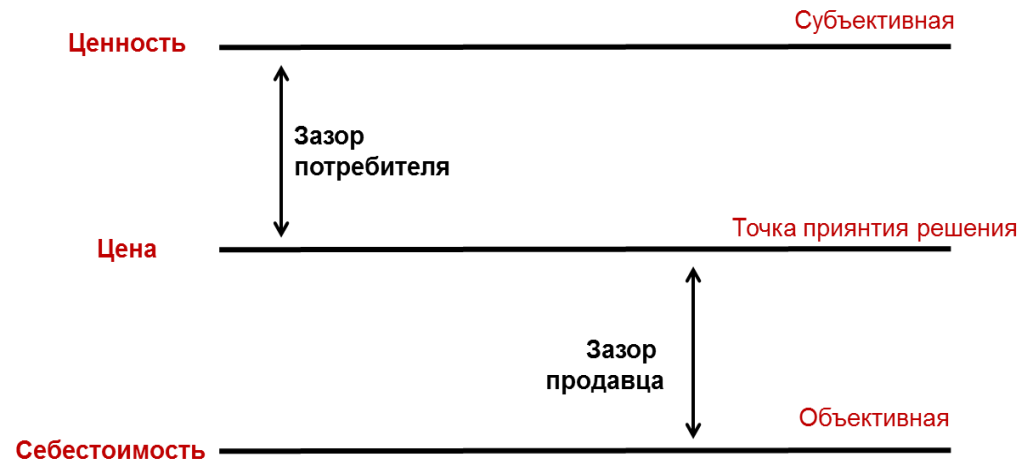
Фактически эта **функция цен** может быть подразделена на три отдельные **функции**.

1. Цены определяют, **какие** товары должны быть произведены и в каких количествах;
2. Цены определяют, **как** должны производиться товары;
3. Цены определяют, **кто** получит товар.

[Encyclopedia Britannica]

Основные факторы, влияющие на цену

- Себестоимость продукта;
- Качество продукта, которое, с одной стороны, влияет на себестоимость, а с другой стороны, на ценность для потребителя;
- Количество покупателей;
- Размер отдельной покупки, например, среднее количество продукта в одной покупке.



ПРОБЛЕМА (ПРОТИВОРЕЧИЕ)

Цена продукта должна быть **высокой**, чтобы:

- обеспечивать максимальный доход от продаж;
- покрывать затраты на производство продукта.

Цена продукта должна быть **низкой**, чтобы:

- привлечь большое количество покупателей;
- соответствовать ожиданиям покупателей;
- удерживать покупателей от ухода к конкурентам.

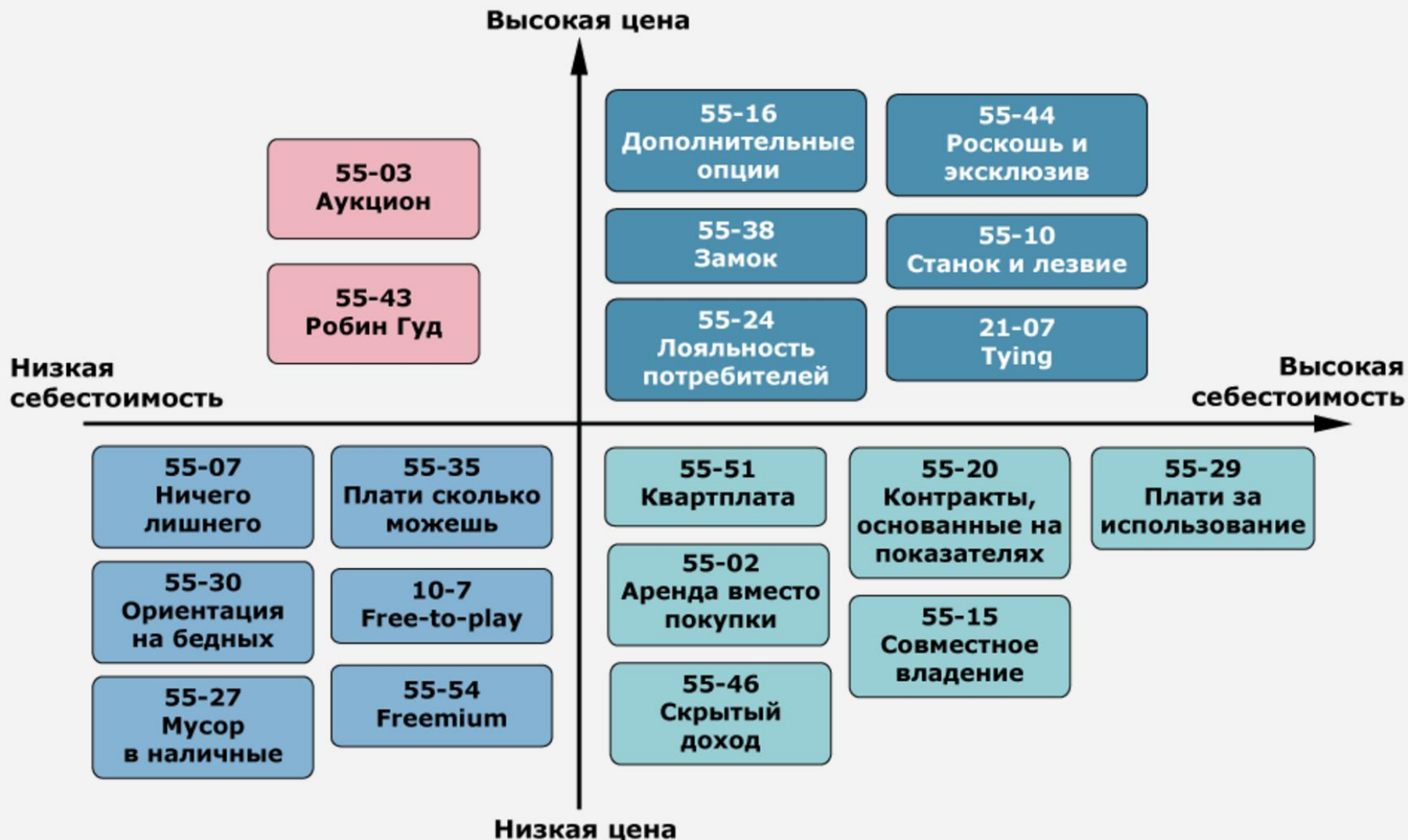


Схема оплаты в бизнес-модели определяет, каким образом компания получает оплату за продукт от потребителей.

Остервальдер А. Построение бизнес-моделей

Основные характеристики схемы оплаты:

- Как происходит передача продукта. (Этот момент важен прежде всего для товара. Сервис, как правило, предоставляется непосредственно при контакте с покупателем или потребителем);
- Как происходит передача прав собственности на товар;
- Как происходит получение оплаты за товар или услугу.

ПРОБЛЕМЫ (ПРОТИВОРЕЧИЯ)

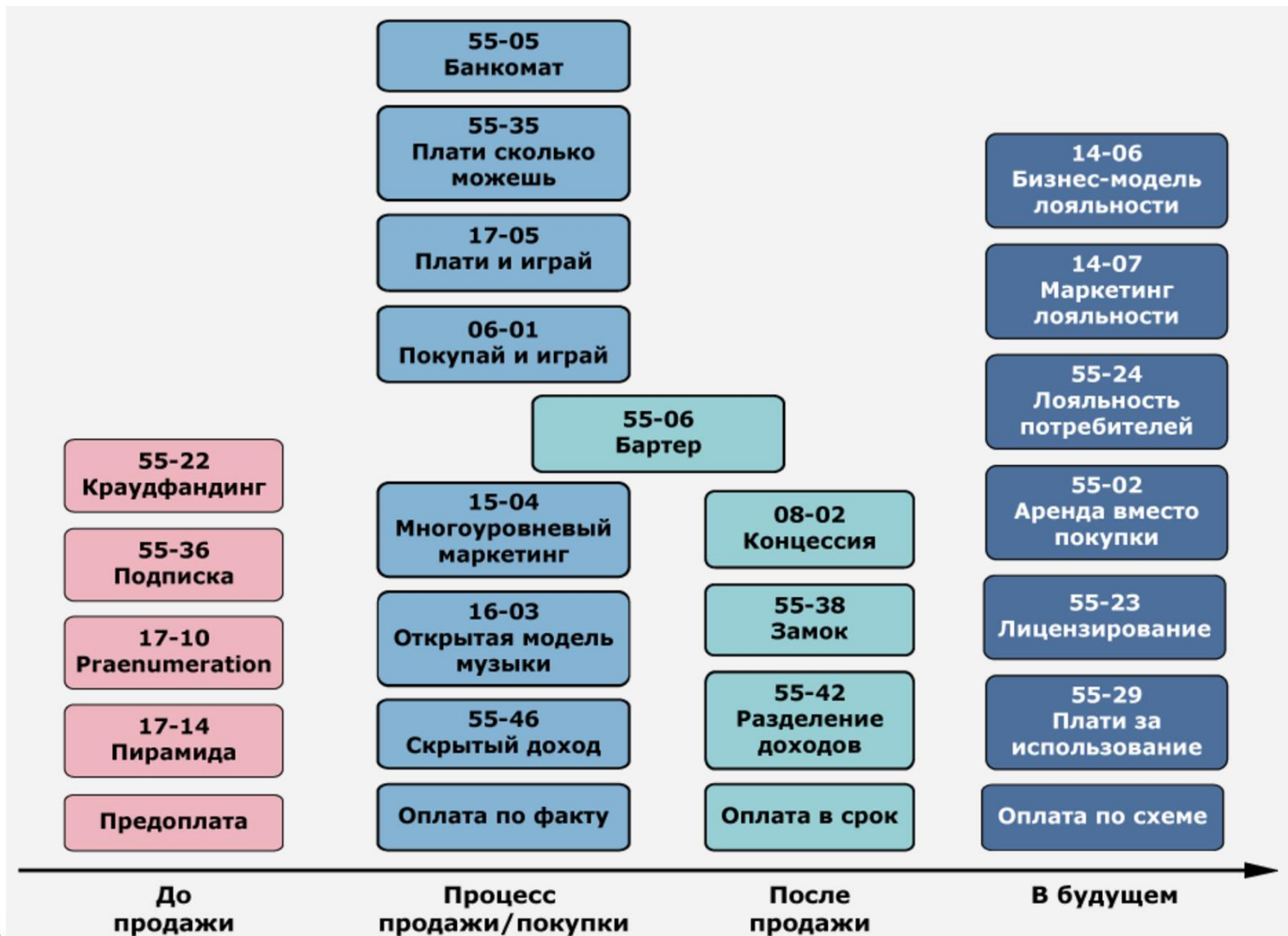
Оплата должна быть получена от потребителя как можно **раньше**, чтобы иметь деньги для финансирования расходов.

Оплата должна быть получена как можно **позже**, чтобы потребителю было удобно платить.

Оплату нужно получать **за свой продукт**, чтобы упростить схему формирования доходов.

Оплату нужно получать **в составе комплексного продукта**, чтобы потребителю/покупателю было удобно платить.

ПРОДУКТ. СХЕМА ОПЛАТЫ. РЕШЕНИЯ



Традиционно **рынок** определяется как среда, которая позволяет покупателям и продавцам определенного продукта (товара или услуги) взаимодействовать друг с другом для осуществления обмена. Рынок может быть либо физическим местом, где люди встречаются, чтобы обменять товары и услуги, как, например, базар или торговый центр, или виртуальным местом, где покупатели и продавцы не взаимодействуют физически, как на онлайн-площадке.



Зеленый сегмент - это потребители, которые приобретают данный продукт.

Розовый сегмент - потребители, которые приобретают такие же или аналогичные продукты у конкурентов. Компании традиционно конкурируют между собой за потребителей, переманивая к себе потребителей конкурентов. Соответственно, в бизнес-системе постоянно решаются задачи по удержанию своих потребителей (чтобы они не перешли к конкурентам) и переманиванию потребителей конкурентов. В стратегии существует даже специальный термин для данной задачи - "стратегия красного (или багрового) океана".

Голубой сегмент - это потенциальные потребители, т.е., люди, которые в настоящее время не являются ни потребителями данного продукта, ни потребителями продуктов конкурентов. При этом у этих людей существует потребность, которую данный продукт мог бы удовлетворить, но по каким-то причинам они не приобретают его. Задача по превращению потенциальных потребителей в потребителей также иногда называется "стратегией голубого океана".

Четвертый (светло-серый) сегмент - это так называемые не-потребители, т.е., те, которым вообще не требуется рассматриваемый продукт. Например, сложно представить, зачем жителю южной страны, где никогда не бывает холодной погоды, может потребоваться меховая зимняя одежда, предназначенная для суровых зим в северных странах.

Для того, чтобы **привлекать и удерживать потребителей**, компании должны производить продукт, который максимально полно удовлетворяет требованиям потребителей, максимально учитывать особенности потребителей и условия использования продуктов. При этом потребности у разных потребителей могут сильно различаться. Соответственно, и требования к продукту у разных потребителей могут быть очень разными.

Противоречия, которые устраняются посредством бизнес-моделей, приведенных в данном разделе, связаны с установлением и поддержанием связей между компанией и потребителями, а также между потребителями и продуктом компании.

СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Сегменты потребителей (дифференциация)

Клиентоориентированность

Вовлечение потребителей

Социальная ориентация

Интеграция является проявлением эволюции потребительских рынков. Kohls & Uhl определили интеграцию рынка как процесс, связанный с интеграцией компаний через консолидацию и координацию маркетинговых функций.

Мы рассматриваем интеграцию с точки зрения объединения связей между потребителями и пользователями и компаниями, составляющими бизнес-экосистему. Данный тип интеграции принято также называть **горизонтальной интеграцией**, которая проявляется в том, что определенная компания выполняет определенную функцию для всех участников рынка. Примерами являются агрегаторы, такие как Amazon или Яндекс Маркет. В американской нефтедобывающей промышленности US. Oil Company приобретает нефть у независимых нефтяных компаний.

В данной группе собраны бизнес-модели, которые устраняют противоречия, связанные с установлением контактов между поставщиками (продавцами) продуктов и потребителями.

СПОСОБЫ ИНТЕГРАЦИИ РЫНКОВ

Закрытые группы потребителей

Агрегаторы

Платформы

Супермаркеты (marketplace)



Андрей Георгиевич КУРЬЯН

ТРИЗ-тренер, ментор инновационных команд в EPAM Systems, Минск, Беларусь

Специалист по ТРИЗ и ФСА с 1989 года.

Со-основатель НИЛИМ, участник проекта «Изобретающая машина».

Разработчик методов ТРИЗ: Value-Conflict Mapping Plus (VCM+), ТРИЗ-Навигатор бизнес-моделей

30 лет опыта в ИТ сфере, в том числе, 11 лет в сфере бизнес-анализа

Andrei_Kuryan@epam.com