

The BEST method – the making of

Metoda BEST – cum se lucrează



Jean-Claude Million,
Liviu Ciucan-Rusu
adaption from atolia.com

Actually, the method we use is a collection of different components that evolved over the years, significantly influenced by the topic of the edition, the case studies encountered during the study trips and the business people we meet.

Regarding the scientific steps, we are following the principles of lean entrepreneurship, combining elements of business modeling, business planning, innovation management, design thinking and project management.

The coaches that work with the team are a real added value and we are thankful to them who decided to join our summer academy.

Recently, more technology was involved and the benefits of using a collaborative working platform as Atolia and video tutorials are confirmed.

De fapt, metoda pe care o folosim este o colecție de diferite componente care au evoluat de-a lungul anilor, influențată în mod semnificativ de tematica ediției, studiile de caz întâlnite în timpul vizitelor de studiu și oamenii de afaceri pe care îi întâlnim.

În ceea ce privește pașii din punct de vedere științific, urmărim principiile antreprenoriatului *lean*, combinând elemente de modelare a afacerii, plan de afaceri, managementul inovării, *design thinking* și gestionarea proiectelor.

Antrenorii - *coach* care lucrează cu echipa sunt o valoare adăugată reală și suntem recunoscători pentru cei care au decis să adere la Academia noastră de vară.

Recent, mai multă tehnologie a fost implicată și beneficiile utilizării unei platforme colaborative de lucru ca Atolia și tutoriale video sunt confirmate.

1.1. An idea?

The **idea must meet 3 requirements** in order to achieve a new business start-up project.

- find a solution to **a problem**,
- respond to **a need**, already expressed or not, by consumers,
- to an expectation of **a market**.

Initially, whatever its origin, the idea does not represent anything concrete. It is often about an intuition or about a desire which must be refined, affirmed and matured in time.

In order **to transform this idea into a realistic project**, the first thing to do is to **define it very well**.

To achieve your aims, three big questions arise to you :

- **WHAT: what problem** do we try to solve, the **need** to satisfy it?
- **WHICH: who is experiencing this problem?** What is the concerned market?
- **HOW: how to solve the problem ?**

What is creativity

1.2. The creativity is the key to the success of the story idea.

Creativity is the ability for one or more bases to create, imagine, innovate, find or improve the important ideas that will be the source of projects.

For a creative be it is also to know for a girl the greatest of a concept, an idea.

The Ability to be creative other of your expertise, your Personality, you. Motivation.

There are several creative approaches, the purpose of which is to learn to have ideas. We will have the privilege of SCAMPER method.

1.3. To be innovative

In order to differentiate yourself from other companies or potential competitors, once the idea is adopted, it is important to make it evolve so that it becomes unique.

This stage comes within the innovation.

To innovate consists in introducing a new aspect into a domain, to add a value to an object or a service, which haven't previously existed. Due to the innovation someone can convince the customer to buy.

There are several types of innovations

- **The innovation of the product**, which consists in improving an already existing product (or a service) in its usefulness or its use.
- **The innovation of the process**, which corresponds to an innovation with regard to a method of production, supply... The changes do not concern the product itself but the techniques, the materials (and the possible software) used.
- **The marketing innovation**, which concerns a new method of marketing. The changes introduce a modification at the level of the design, packaging, placement, promotion or pricing of the product.
- **The organizational innovation**, which concerns changes at the level of the company organization which improves the traffic of flows, internal and external relations.

1.4. The suggested approach

1) to define a theme or a concept

In 2 minutes and in a few words on a Post-it, you will have to present:

- **The considered theme, the chosen concept,**
- What you wish **to make or build**, for whom,
- And to identify the innovative, inventive and rewarding nature of the project.

2) The formation of a team

Your project must be carried by **a group of people, a team.**

You will try to gather around you a team with complementary (additional) profiles during the idea stock exchange. You will have to seduce, convince outer partners who should accompany you in the creation and the development of your company.

3) The reflection and the animation of the team

Based on the theme or the concept chosen, the creators must carry out a work of reflection to formalize their idea and to make it easy to communicate in order to convince the other stakeholders of the project.

This work consists in helping you with **creativity** tools in order to stimulate the judgment of some and others and to highlight the **innovative character of the project.**

The expected results

1. Describe in 15 lines the idea and what could be the activity of your company.
2. Try to specify the minimum features that make your product or service valuable and different from the existing one.
3. Assess the strengths and the weaknesses of your current idea. Specify if your market is to be created, in start-up, in strong development or in decline.

2. Value proposition

2.1 The concept of value proposition

To define the **value proposition** is one of the key stages of the process in the creation of a company.

There are mainly two aspects:

"what"; the product/service, its characteristics, its value, that is what the company is going to sell,

"to whom"; the customers, a group of people (users, payers, influencers) for whom the product/service is intended and who have the same needs that are to be satisfied.

To define the value proposition, we recommend starting by **solving a problem** and not with a pre-established solution.

Thus the value proposition **creates some value** since its objective is to answer an unsatisfied need of the customer and to improve his current situation.

This value proposition is then a way to differentiate oneself, to differ from competitors, by matching the customer's expectations.

You will find below a list of concepts which can contribute to the value creation for the customer:

- Novelty: a new technology, an invention, a unique product/service etc.
- Performance: more efficient, faster products etc.
- Customization: specific customers, tailor-made solutions etc.
- Fulfillment: the improvement of the customer's productivity.
- Design: the esthetics of the product.
- Ease of use: the ergonomic.

- Price: low-cost, free access, etc.
- Cost saving for the customer.
- Reduction of risks for the customer.
- Availability and suitability of the product.

2.2. From the business opportunity to the value proposition

Transforming an idea into a value proposition consists in looking for and in checking the **matching between the customer's satisfaction and the offer**.

- **Which customers, which market segments** can be interested by our offer?
- Does the offer considered meet **a need, an expectation**? Does it have to evolve to improve the customer's satisfaction?

2.2.1. Identify the customer's expectations

There are no opportunities without a need to satisfy.

It is necessary to **identify exactly the need** that your idea meet before launching a product or service. At the beginning it is fundamental **to focus " on the customer "** and to include his perception before defining the product / service.

You must adopt an empathic behavior by putting your feet into the customer's shoes.

The aim of this stage is to **gain customers** and **make profit**.

The questioning consists in:

- What is the market targeted a priori?
- Does this project interest enough consumers?

The founder will try to measure the size of his target but also to identify and understand the behavior of his potential consumers to define a profile.

All the customers do not look alike and their expectations differ. There is a good reason to define customers by common characteristics to make homogeneous groups having a similar behavior.

We can speak of segmentation.

The company can not satisfy all the groups and it will be able to select a very restricted number.

We can speak of targeting.

And finally, the company will define a strategy to attract and retain the chosen customers.

We can speak of positioning.

2.2.2. Look for an offer adapted to the expectations of the customer

The determining factor of the success or the failure in a new business start-up lives in the offer, **the couple product/service** which describes the "value proposition". This one symbolizes a promise that the product/service is going **to bring some value to the customer and solve its problems** defined previously. To do it, it is necessary to establish **a list of all the characteristics of the product/service** which relieve the pains and create gains for the customer on the base of the realized profile. The use of a functional specifications can fill this function.

2.3. The suggested approach

The approach used is inspired by the Strategy Blue Ocean (of W. Chan Kim and Renée Mauborgne).

Define the value proposition

It is essential to define clearly the value proposition:

- After having to identify exactly the needs for the customers,

- then intend to create some value for the chosen segment of clients.

What are profits, solutions for which the customers can expect from your products and services?

To do it, it is necessary to establish a list of all the characteristics of the product / service which relieve the pains and create gains for the customer based of the realized profile.

When the profile of the customers and the value proposition make match, there is adequacy and the project can succeed.

Without the adequacy, the future of your value proposition is without future.

Think of innovation

The creators "of blue oceans" do not compare themselves with their competitors. They try to **explore new ways**.

They apply another logic that called **innovation-value**.

The innovation-value is a new way of managing at once:

- **the cost cutting** (value for the company)
- and **the improvement of the utility and the price** of the offer (Value for the buyer).

The valuable curve or the strategy Canvas

The value curve (strategy Canvas) allows to visualize more easily **the importance of the various elements of the value proposition** of a company.

He also supplies an analysis of the company positioning and allows to **compare the company offer with those of its competitors**.

The model of the four actions

It is a tool in order to **redefine the elements of the value for the buyer**, who will be the starting point of a new valuable curve: the model of the four actions.

1. What criteria must be excluded?
2. What criteria must be limited?
3. What criteria must be strengthened?
4. What criteria must be created?

It is from these four questions and the brought answers that **we can build a new value curve**.

The **first two questions** exclusions and mitigation indicate us possibilities to **reduce the cost** compared with those of our competitors.

The **questions three and four** give us then ideas to **increase the value for the customer** and create a new demand.

2.4. Strategies of value creation

The last stage of this methodology consists in identifying the strategy which can deliver most value to the customer. The objective must propose valuable elements which correspond most to customers' needs and which solve their problem.

There are at present three approaches allowing to create some value for the customer:

1. The produce leadership,

2. The operational excellence,
3. The intimacy with the customer.

Expected Results:

1. Who are your customers, which is their profile, which are your segmentation criteria?
How do you go to reach them?
2. What is the product or the service that you wish to propose?
What are the features of this product / service ?
What is the value brought to the customer?
3. Does your product or service confer you a unique character, an advantage compared to your competitors? What is your valuable curve?

3. The Business Model

3.1. Business model concept

A business model describes in detail, **how your company will make money.**

Practically speaking, it comes down to define

- what you will be selling,
- who your customers are,
- why you want to sell,
- how you want to sell,

- for what profit In other words, you'll need to **describe your activity**.

Your business model must show to stakeholders what constitutes the heart of the matter:

- how the company is to **create value**, that is to say to make an offer which answers a genuine need for your customers,
- how this value is to **generate income**,
- how trade relations with stakeholders are to be organized,
- how to be different from your competitors and benefit from a **competitive edge** either through the offer suggested, the use that is made of it, the means implemented or the commercial strategy.

The economic model articulates around 3 pillars:

1. **The value proposition** for the customer,
2. **The value architecture**,
3. **The profit equation**.

In order to describe the business model, you have several possibilities:

The most obvious one consists in answering the following questions :

- What product or service do you wish to offer?
- What are the advantages of your product or service with respect to your competitors?
- Who are your clients and how you are to reach them?
- What means do you need to implement your product or service?
- What are the main expenses and revenue generated by your activity?

But you can also draw up your own business model using the “Osterwalder and Pigneur **business model canvas**“ which is widespread today. It represents in one single sheet, through a **canvas, your business model as a whole**. The Business Model Canvas is made of **9 blocks** describing the main economic aspects of a company:

The economic model articulates around 3 pillars:

- **The value proposition** for the customer, i.e. offer, customer relationship, channels and customers
- **The value architecture**, i.e. key partners, key resources, and key activities
- **The profit equation**, i.e. costs and income

3.2. The competitive advantage

An economic model is always designed and developed in a given environment, a business sector, a particular industrial field, the one in which the company operates. Active listening of this environment is more than ever essential.

To acquire a **good knowledge of the environment** of your company through an external diagnosis makes it possible to **reinforce the competitiveness** of the business model.

There is a need to develop a **competitive advantage that will distinguish itself from others** in its industry to resist competition.

Maintaining and developing this distinctive advantage will be the foundation of the **company's strategy**.

Technical sheets

3.3. The key factors of success

Understanding the environment will help identify the **key success factors**:

- which are **specific to each area** of activity,
- which are the **main expectations** of the customers,
- whose respect conditions the **success of your business**.

The discovery of the key success factors of the field, allows the company to **adapt, adjust its business model** to enhance its competitive advantages.

Technical sheets

3.3. The key factors of success

Understanding the environment will help identify the **key success factors**:

- which are **specific to each area** of activity,
- which are the **main expectations** of the customers,
- whose respect conditions the **success of your business**.

The discovery of the key success factors of the field, allows the company to **adapt, adjust its business model** to enhance its competitive advantages.

3.4. The value chain

The offer proposed to the market by the company, results from the combination of various value-creating activities for the customer and that must generate margin for the firm.

The sequence and combination of business activities, step by step, to the final product or service is called the **value chain**.

Every stage allows the addition of value and therefor **contributes to the competitive advantage** of the organization.

As carrying out its activities entails costs, it is thus necessary:

- **to eliminate, to outsource**, those which bring nothing or whose margin is insufficient,
- **to privilege** the key activities that constitute the distinctive competence of the company, its know-how, creating value for the client and wealth for the company.

It is by **examining your own value chain** that you better understand how a company creates value for its customers.

To differentiate itself from others, strengthen its competitive advantage, the company will focus on some of its functions or challenge its current value chain (a strategic break) to **rebuild a new one**.

The questions to ask oneself to build one's value chain are:

- to determine the key success factors of the sector,
- to identify **central skills**,
- to choose **activities to strengthen** and **outsource**.

Expected results:

1. You will identify the key factors of success which characterizes your sector of activity.
2. In a few lines you will describe the competitive advantage you wish to exploit permanently.
3. You will present your value chain and its specificities.
4. Using the framework of the Business Model Canvas, you will build your own business model.

4. The economic equation

4.1. The economic requirements

This last step will enable us to make sure that **your business model is feasible and permanent**.

In order to do so, it is of paramount importance to validate the **economic equation** or **profit equation** of your model, that is to say to develop the two previous aspects, “**cost structure**” and “**income generation**” by trying to estimate them as best you can and give proof that sales revenue covers costs.

Before measuring profitability, we will have to verify the **financial balance**, that is to say we will have to make sure that **enough financial resources are available to launch the project**, so as to finance investments and ensure starting the business is possible.

Creating a business requires **setting up financial forecasts** which aim at translating in financial terms all the elements gathered during the previous steps and check the feasibility of the business by projecting these elements over a significant and clear time span, 3 years in general.

4.2. Three Key Financial Statements

Your financial plan should include three key financial statements: the **income statement**, the **balance sheet** and the **cash flow statement**. Let's look at what each statement is and why you need it.

4.2.1. Income Statement/Profit and Loss Statement

The **Income Statement**, also called the **Profit and Loss Statement** or P&L, summarizes your company's revenues and expenses.

Revenues are your company's **sales** and/or other sources of income.

Expenses include items such as the **cost of goods sold, payroll for employees, payroll, sales and income taxes, business insurance** and **loan interest**.

The bottom line of the income statement shows the company's **net income**, or its revenue minus expenses.

Lenders and investors want to know what kind of numbers your company is working with and whether your company is profitable or expects to be soon.

4.2.2. Balance Sheet

The Balance Sheet shows your company's **assets and liabilities**.

It's called a balance sheet because the assets must perfectly balance the **liabilities**. Within each category are numerous subcategories.

For example, your assets will include cash, accounts receivable, inventory and equipment. Your liabilities will include accounts payable, wages and salaries, taxes, rent and utilities, and loan balances.

The Balance Sheet is important because it shows the **company's financial position** at a specific point in time, and it compares what you own to what you owe.

4.2.3. Cash Flow Statement/Cash Budget

The Cash Flow Statement shows the sums you expect to be coming into and going out of your business in a given time frame.

Topics you'll need to examine to **predict cash flow** include sales forecasts, cash receipts vs. credit receipts and the time frame for collecting accounts receivable.

How much will these expenses be, and how often will you need to pay them?

Will you have trade credit, and how long will you have to pay your suppliers?

Cash flow statements not only show potential investors that you know what you are doing, they also help you to make sure your business model is **financially viable** and to **establish goals** that you want to achieve.

4.3. The suggested approach

Financial forecasts will have to answer 5 great questions mainly:

1. What is the required capital necessary to launch the project?

Can it be collected?

The establishment of **the initial funding plan** will make it possible to answer this question.

2. Will the forecast operations of the company generate sufficient income to cover expenses implemented by human resources, equipment and financial means?

In other words, will the project be cost-effective?

Establishing a **profit and loss account**, or **income statement** will answer this question.

3. Does the product (services) sold generate a profit margin?

Is the selling price high enough?

Establishing **full costs** will make it possible to answer these questions.

4. What minimum amount of sales or service delivery will have to be reached during the first year to cover costs?

Establishing **the break-even point** will answer this question.

5. Will the cash inflows collected by the company over a year allow to face permanently the cash outflows of the same period? Establishing a cash-flow statement will answer this question.

Expected results:

1. Establish the initial funding plan
2. Calculate full costs
3. Build up the income statement
4. Find out the break-even point

1.1. O idee?

O **idee trebuie să îndeplinească 3 cerințe** pentru a realiza un nou proiect de demarare a afacerii.

- a găsi o soluție pentru a **o problemă**,
- a răspunde la **o necesitate**, deja exprimate sau nu, de către consumatori,
- o așteptare de **o piață**.

Inițial, indiferent de originea sa, ideea nu reprezintă nimic concret. Deseori este vorba despre o intuiție sau despre o dorință care trebuie să fie rafinată, afirmată și maturizată în timp.

Pentru **a transforma această idee într-un proiect realist**, primul lucru de făcut este să o **definim foarte bine**.

Pentru a-ți atinge scopurile, apar trei întrebări mari:

- **Ce: Ce problemă** Încercăm să rezolvăm, **Nevoie** să-l satisfacă?
- **Cine: cine se confruntă cu această problemă?** Care este piața în cauză?
- **Cum?: Cum rezolvăm problema ?**

1.2. Creativitate

Creativitatea este cheia succesului ideii tale.

Creativitatea este capacitatea pentru unul sau mai multe persoane de a crea, imagina, inova, găsi sau de a îmbunătăți ideile importante care vor fi sursa de proiecte.

Pentru a fi creativ este, de asemenea, să știe **pentru a face cea mai mare de un concept**, o idee.

Capacitatea de a fi creativ depinde de **Expertiză, Personalitate, Motivație**.

Există mai multe **abordări creative**, al cărui scop este de a învăța să aibă idei. Avem privilegiul de a utiliza metoda **SCAMPER**.

1.3. Importanța inovației

Pentru a vă diferenția de alte societăți sau de potențialii concurenți, odată ce ideea este adoptată, este important să o faceți să evolueze astfel încât să devină unică.

Această etapă vine în cadrul inovării.

Inovarea constă în introducerea unui nou aspect într-un domeniu, pentru a adăuga o valoare la un obiect sau un serviciu, care nu au existat anterior. Datorită inovării cineva poate convinge clientul să cumpere.

Există mai multe tipuri de inovare:

- **Inovarea produsului**, care constă în îmbunătățirea unui produs deja existent (sau a unui serviciu) în utilitatea sau utilizarea acestuia.
- **Inovarea procesului**, care corespunde unei inovații în ceea ce privește o metodă de producție, de aprovizionare... Modificările nu privesc produsul în sine, ci tehnicile, materialele (și software-ul posibil) utilizate.
- **Inovarea de marketing**, care se referă la o nouă metodă de comercializare. Modificările introduc o schimbare la nivelul designului, ambalajului, plasării, promovării sau tarifării produsului.
- **Inovarea organizațională**, care se referă la schimbări la nivelul organizației societății care îmbunătățește traficul fluxurilor, relațiile interne și externe.

1.4. Abordarea sugerată

1) pentru a defini o temă sau un concept

În 2 minute și în câteva cuvinte pe un post-it, va trebui să prezinte:

- **Tema considerată, conceptul ales,**

-Ce doriți **să faceți sau să construiți**, pentru cine,

-Și pentru a identifica natura inovatoare, inventivă și plină de satisfacții a proiectului.

2) Formarea unei echipe

În proiectul dumneavoastră trebuie să fie **un grup de oameni, o echipă**.

Veți încerca să adunați în jurul dvs o echipă cu complementare (suplimentare) profile în timpul Burselor de idei.

Va trebui să seduci, să convingi partenerii externi care ar trebui să te însoțească în crearea și dezvoltarea companiei tale.

3) Reflectarea și animația echipei

Pe baza temei sau a conceptului ales, creatorii trebuie să efectueze o lucrare de reflecție pentru a-și oficializa ideea și pentru a o face mai ușor de comunicat, în scopul de a convinge alte părți interesate ale proiectului.

Acest lucru constă în a vă ajuta **Creativitatea** instrumente pentru a stimula judecata unora și a altora și pentru a evidenția **caracterul inovator al proiectului**.

Rezultatele preconizate:

1. Descrieți în 15 rânduri ideea și ceea ce ar putea fi activitatea companiei dumneavoastră.

2. Încercați să specificați caracteristicile minime care fac produsul sau serviciul valoros și diferit de cel existent.
3. evaluați punctele forte și punctele slabe ale ideii actuale. Specificați dacă piața va fi creată, în Start-up, în dezvoltare puternică sau în declin.

2. Propunerea de valoare

2.1 Conceptul de propunere de valoare

Pentru a defini **propunere de valoare** care este una dintre etapele-cheie ale procesului în crearea unei societăți, există în principal două aspecte:

Ce - produsul/serviciul, caracteristicile sale, valoarea sa, ce compania are de gând să vândă, **"pentru cine"** - consumatorii, un grup de persoane (utilizatori, plătitori, influențatori) pentru care produsul/serviciul este destinat și care au aceleași nevoi care trebuie îndeplinite.

Pentru a defini propunerea de valoare, vă recomandăm să începeți **rezolvarea unei probleme** și nu cu o soluție prestabilită.

Astfel, propunerea de valoare **crează o anumită valoare** deoarece obiectivul său este de a răspunde unei nevoi nesatisfăcute a clientului și de a-și îmbunătăți situația actuală.

Această propunere de valoare este apoi o modalitate de a te diferenția, să difere de concurenți, prin potrivirea așteptărilor clientului.

Veți găsi mai jos o listă de concepte care pot contribui la crearea de valoare pentru client:

1. Noutate: o nouă tehnologie, o invenție, un produs/serviciu unic, etc.

2. Performanță: produse mai eficiente, mai rapide etc.
3. Personalizare: clienți specifici, soluții adaptate etc.
4. Împlinire: îmbunătățirea productivității clientului.
5. Design: estetica produsului.
6. Ușurință în utilizare: ergonomice.
7. Preț: ieftin, acces liber, etc.
8. Costuri de economisire pentru client.
9. Reducerea riscurilor pentru client.
10. Disponibilitatea și adecvarea produsului.

2.2. De la oportunitatea de afaceri la propunerea de valoare

Transformarea unei idei într-o propunere de valoare constă în căutarea și verificarea **de potrivire între satisfacția clientului și oferta. Ce clienți, care segmente de piață** pot fi interesați de oferta noastră?

Oferta este considerată de a îndeplini **o necesitate, o așteptare**? Trebuie să evolueze pentru a îmbunătăți satisfacția clientului?

2.2.1. Identificarea așteptărilor clientului

Nu există oportunități fără de a satisface o nevoie.

Este necesar să se **identifice exact necesitatea** că ideea dumneavoastră este înainte de lansarea unui produs sau serviciu.

La început, este fundamental **să se concentreze "pe client"** și să includă percepția sa înainte de a defini produsul/serviciul.

Trebuie să adoptați un comportament empatic punându-vă picioarele în pantofii clientului.

Scopul acestei etape este de a **câștiga clienți** și de a **face profit**.

Interogatoriul constă în:

- Care este piața țintă?
- Acest proiect are un interes suficient pentru consumatori?

Fondatorul va încerca să măsoare dimensiunea țintei sale, dar și să identifice și să înțeleagă comportamentul potențialilor săi consumatori pentru a defini un profil.

Toți clienții nu arată la fel și așteptările lor diferă. Există un motiv bun pentru a defini clienții de caracteristici comune pentru a face grupuri omogene cu un comportament similar.

Putem vorbi despre segmentare.

Compania nu poate satisface toate grupurile și va fi capabilă de a selecta un număr foarte restricționat.

Putem vorbi despre țintire.

Și, în final, compania va defini o strategie pentru a atrage și reține clienții aleși.

Putem vorbi de poziționare.

2.2.2. Căutați o ofertă adaptată așteptărilor clientului

Factorul determinant al succesului sau eșecul într-o nouă afacere de start-up trăiește în oferta, **Cuplul produs/serviciu** care descrie "propunerea de valoare". Aceasta simbolizează o promisiune că produsul/serviciul se crează **pentru a aduce o anumită valoare clientului și de a rezolva problemele sale** definite anterior. Pentru a face acest lucru, este necesar să se stabilească **o listă cu toate caracteristicile produsului/serviciului** care ar scuti de dureri și de a crea câștiguri pentru client pe baza profilului realizat.

Utilizarea unei specificații funcționale poate umple această funcție.

2.3. Abordarea sugerată

Abordarea utilizată este inspirată de strategia Blue Ocean (de W. Chan Kim și Renée Mauborgne).

Definirea propunerii de valoare

Este esențial să se definească în mod clar propunerea de valoare:

- După ce a trebuit să se identifice exact nevoile pentru clienți,
- Apoi intenționarea să creeze o anumită valoare pentru segmentul ales de clienți.

Care sunt profiturile, soluțiile pentru care clienții se pot aștepta de la produsele și serviciile dvs.?

Pentru a face acest lucru, este necesar să se stabilească o listă a tuturor caracteristicilor produsului/serviciului de a scuti dureri și de a crea câștiguri pentru client bazat pe profilul realizat.

În cazul în care profilul clienților și a propunerii de valoare joaca un rol important, nu există îndoială și proiectul poate reuși.

Fără competență, viitorul propunerii dumneavoastră de valoare este fără viitor.

Gândiți inovativ

Creatorii "Blue Ocean" nu se compară cu concurenții lor. Ei încearcă să **Exploreze noi moduri.**

Ei aplică o altă logică care ar numi **valoarea inovării.**

Valoarea inovării este un nou mod de a gestiona simultan:

- **reducerea costurilor** (valoare pentru companie)
- și **îmbunătățirea utilității și a prețului** ofertei (valoare pentru cumpărător).

Curba valorii sau fișa de strategie

Curba valorii (strategia Canvas) permite vizualizarea mai ușoară a **importanței diferitelor elemente ale propunerii de valoare** într-o companie.

De asemenea, el furnizează o analiză a poziționării companiei și permite **compararea ofertei companiei cu cele ale concurenților săi**.

Modelul celor patru acțiuni

Este un instrument pentru **redefinirea elementelor de valoare pentru cumpărător**, care va fi punctul de plecare al unei noi curbe de valori: modelul celor patru acțiuni.

1. Ce criterii trebuie excluse?
2. Ce criterii trebuie să fie reduse?
3. Ce criterii trebuie consolidate?
4. Ce criterii pot fi create?

De la aceste patru întrebări găsim răspunsuri că **putem construi o nouă curbă de valoare**.

La **primele două întrebări** Excluderi și atenuare, ne indică posibilitățile de a **reduce costurile** în comparație cu cele ale concurenților noștri. La **întrebările trei și patru** ne indică idei pentru a **crește valoarea pentru client** și de a crea o nouă cerere.

2.4. Strategii de creare a valorii

Ultima etapă a acestei metodologii constă în identificarea strategiei care poate oferi cea mai mare valoare clientului. Obiectivul trebuie să propună elemente valoroase care corespund cel mai mult nevoilor clienților și care le rezolvă problema. Există în prezent trei abordări care să permită să creeze o anumită valoare pentru client:

1. Conducerea producției,

2. Excelența operațională,
3. Intimitatea cu clientul.

Rezultatele preconizate:

1. Cine sunt clienții dumneavoastră, care este profilul lor, care sunt criteriile de segmentare? Cum ajunge la ei?
2. Care este produsul sau serviciul pe care doriți să îl propuneți? Care sunt caracteristicile acestui produs/serviciu? Care este valoarea adusă clientului?
3. Produsul sau serviciul vă conferă un caracter unic, un avantaj în comparație cu concurenții dvs.? Care este curba valorii?

3. Modelul de afaceri

3.1. Conceptul modelului de afaceri

Un model de afaceri descrie în detaliu, **modul în care compania dumneavoastră va face bani.**

Practic vorbind, definim:

- Ce va fi de vânzare,
- Cine sunt clienții dvs.,
- De ce vrei să vinzi,
- Cum vrei să vinzi,
- pentru ce profit în alte cuvinte, va trebui să **descrie activitatea dvs..**

Modelul dumneavoastră de afaceri trebuie să arate părților interesate ceea ce constituie inima problemei:

Modul în care compania este de a **Crea valoare**, adică să facă o ofertă care răspunde unei nevoi autentice pentru clienții dumneavoastră, modul în care această valoare **generează venituri**, trebuie organizate relațiile comerciale cu părțile interesate, să fie diferit de concurenții dumneavoastră și să beneficieze de o **margină competitivă** fie prin oferta sugerată, utilizarea care este făcută din ea, mijloacele puse în aplicare sau strategia comercială.

Modelul economic articulează aproximativ 3 piloni:

1. - **Propunerea de valoare** pentru client,
2. - **Arhitectura valorii**,
3. - **Ecuatia profitului**.

Pentru a descrie modelul de afaceri, aveți mai multe posibilități:

Cel mai evident este acela de a răspunde la următoarele întrebări:

- ce produs sau serviciu doriți să oferiți?
- care sunt avantajele produsului sau serviciului dumneavoastră cu privire la concurenții dumneavoastră?
- cine sunt clienții dumneavoastră și trebuie să ajungeți la ele?
- ce mijloace aveți nevoie pentru a implementa produsul sau serviciul?
- care sunt principalele cheltuieli și venituri generate de activitatea dumneavoastră?

Dar puteți, de asemenea, să elaborați propriul model de afaceri folosind " **fișa model de afaceri** Osterwalder și Pigneur "care este larg răspândită astăzi. Acesta reprezintă într-o singură coală, printr-o **fișă/schemă, modelul de afaceri ca un întreg**. Modelul de Business Canvas este confecționat din **9 blocuri**, descriind principalele aspecte economice ale unei societăți:

Modelul economic se articulează pe 3 piloni:

- **Propunerea de valoare pentru piață:** pentru client, adică ofertă, relații cu clienții, canale și clienți
- **Arhitectura valorii :** principalii parteneri, resursele cheie și activitățile-cheie
- **Ecuția profitului:** costurile și veniturile

3.2. Avantajul competitiv

Un model economic este întotdeauna proiectat și dezvoltat într-un mediu dat, un sector de afaceri, un domeniu industrial special, cel în care operează compania. Ascultarea activă a acestui mediu este mai mult decât întotdeauna esențială. Pentru a dobândi o **bună cunoaștere a mediului** a companiei dumneavoastră printr-un diagnostic extern care poate consolida **competitivitatea** modelului de afaceri.

Este necesar să se dezvolte un **avantajul competitiv care se va distinge de alții** în industria sa de a rezista concurenței. **Menținerea și dezvoltarea acestui avantaj distinctiv** va fi fundamentul **strategiei companiei**.

3.3. Factorii-cheie ai succesului

Înțelegerea mediului va ajuta la identificarea **principalii factori de succes:**

- care sunt **specifice fiecărei zone** de activitate,
- care sunt **principalele așteptări** ale clienților,
- ale căror condiții respectă **succesul afacerii dvs..**

Descoperirea factorilor cheie de succes, permite companiei de a **adapta, ajusta modelul său de afaceri** pentru a spori avantajele sale competitive.

3.4 Lanțul valoric

Oferta propusă pe piață de către companie, rezultă din combinarea diverselor activități de creare a valorii pentru client și care trebuie să genereze marjă de profit pentru firmă.

Secvența și combinația de activități de afaceri, pas cu pas, la produsul sau serviciul final se numește **lanț valoric**.

Fiecare etapă permite adăugarea de valoare și **contribuie la avantajul competitiv** al organizației.

Întrucât desfășurarea activităților sale implică costuri, este necesar:

1. **pentru a elimina, să externalizeze**, costurile care nu aduc nimic sau a căror marjă este insuficientă,
2. **pentru privilegii** activitățile-cheie care constituie competența distinctivă a companiei, know-how-ul său, crearea de valoare pentru client și câștiguri pentru companie.

Acesta este de examinarea **propriul lanț valoric** să înțelegeți mai bine cum o companie creează valoare pentru clienții săi. Pentru a se diferenția de alții, pentru a-și consolida avantajul competitiv, compania se va concentra asupra unora dintre funcțiile sale sau poate contesta lanțul său valoric actual (o pauză strategică) pentru a **reconstrui unul nou**.

Întrebările pentru a vă pune în valoare și a construi un lanț de valori sunt:

- pentru a determina principalii factori de succes ai sectorului,
- pentru a identifica **competențe centrale**,
- pentru a alege **activități de consolidare** și să **Externalizeze**.

Rezultatele preconizate:

1. veți identifica factorii cheie ai succesului care caracterizează sectorul de activitate.

2. în câteva rânduri, veți descrie avantajul competitiv pe care doriți să îl exploatați permanent.
3. veți prezenta lanțul valoric și specificitățile sale.
4. folosind fișa model de Business Canvas, veți construi propriul model de afaceri.

4. Ecuația Economică

4.1. Cerințele Economice

Acest ultim pas ne va permite să ne asigurăm că **modelul de afaceri este fezabil și permanent**.

Pentru a face acest lucru, este extrem de important să se valideze **Ecuația economică** Sau **ecuație de profit** a modelului dumneavoastră, care este de a spune pentru ce dezvoltăm cele două aspecte anterioare, "**caseta de costuri**" și "**generarea veniturilor**" prin încercarea de a le estima cât mai bine puteți să dați dovada că veniturile din vânzări acoperă costurile.

Înainte de măsurarea profitabilității, va trebui să verificăm **soldul financiar**, adică va trebui să ne asigurăm că sunt **disponibile suficiente resurse financiare pentru lansarea proiectului**, astfel încât să se finanțeze investițiile și să se asigure începerea activității.

Crearea unei afaceri necesită **stabilirea prognozelor financiare** care au ca scop traducerea în termeni financiari a tuturor elementelor adunate în etapele precedente și verificarea fezabilității afacerii comparând aceste elemente într-un interval de timp semnificativ și clar, adică 3 ani în general.

4.2. Trei declarații financiare cheie

Planul financiar ar trebui să includă trei situații financiare cheie: **Fișa de venit**, **Bilanțul** și **declarație de flux de numerar**. Să ne uităm la ceea ce fiecare declarație este și de ce ai nevoie de ea.

4.2.1. Fișa de venit, contul de profit și pierdere

Fișa de venit, denumită și **Cont de profit și pierdere**, sintetizează veniturile și cheltuielile companiei dumneavoastră.

Veniturile sunt **Vânzări** și/sau alte surse de venit.

Cheltuielile includ elemente precum **costul bunurilor vândute**, **salarii pentru angajați**, **taxe și impozite pe venit**, **asigurare** și **dobânzi de împrumut**.

Linia de jos a declarației de venit arată **venitul net** companiei sau veniturile sale minus cheltuielile.

Creditorii și investitorii doresc să știe ce fel de sume are compania dumneavoastră, este de lucru și dacă compania dumneavoastră este profitabil sau se așteaptă să fie în curând.

4.2.2. Bilanțul

Bilanțul Arată situația **activelor și pasivelor**.

Se numește bilanț, deoarece **Activele** trebuie să echilibreze perfect **Pasive**. În cadrul fiecărei categorii sunt numeroase subcategorii. De exemplu, activele dumneavoastră vor include numerar, conturi de încasat, stoc și echipamente. Datoriile dumneavoastră vor include furnizori de plătit, salarii, impozite, chirie și utilități, și soldurile de împrumut.

Bilanțul este important deoarece arată **poziția financiară a societății** la un anumit moment și compară ceea ce dețineți la ceea ce datorați.

4.2.3. Fluxul de numerar

Fișa fluxului de numerar Arată sumele care vă așteptați să vină în și să iasă din afacerea dumneavoastră într-un interval de timp dat. Subiectele de care veți avea nevoie pentru a examina **prezice fluxul de numerar** includ prognozele de vânzări, încasările în numerar față de încasările pe credit și intervalul de timp pentru colectarea conturilor de încasat.

Cât de mari vor fi aceste cheltuieli, și cât de des va trebui să le plătească?

Veți avea credit comercial și în cât timp va trebui să plătiți furnizorii?

Fluxul de numerar nu numai că arată potențialilor investitori că știi ce faci, ele, de asemenea, vă ajută să vă asigurați că modelul de afaceri este **viabile din punct de vedere financiar** și pentru **stabilirea obiectivelor** pe care doriți să realizați.

4.3. Abordarea sugerată

Previziunile financiare vor trebui să răspundă la 4 întrebări mari în principal:

1. Care este capitalul necesar pentru lansarea proiectului? Poate fi colectat?

Instituirea unui **plan inițial de finanțare** va face posibilă răspunsul la această întrebare.

2. operațiunile prognozate ale companiei vor genera venituri suficiente să acopere cheltuielile implementate de resurse umane, echipamente și mijloace financiare? Cu alte cuvinte, proiectul va fi rentabil? Stabilirea unor documente precum **contul de profit și pierdere** sau **Fișa de venit** va răspunde la această întrebare.

3. Produsul (serviciile) vândut generează o marjă de profit?

Prețul de vânzare e destul de mare? Stabilirea **costurilor integrale** va face posibil răspunderea la aceste întrebări.

4. Ce cantitate minimă de vânzări va trebui să fie atins în primul an pentru acoperirea costurilor?

Stabilirea **marjei de profit** va răspunde la această întrebare

5. Fluxurile de trezorerie vor fi colectate de către companie pe parcursul unui an, să permită să compare permanent ieșirile de numerar din aceeași perioadă? Stabilirea unui document privind fluxul de numerar va răspunde la această întrebare.

Rezultatele preconizate

1. Stabilirea planului de finanțare inițial
2. Calculați costurile integrale
3. Construcția unei fișe de venit
4. Marja de profit

BEST PREMIUM

Livius Cr

Apps

- Knowledge
- Quiz
- Handin
- Calendar

Groups (1)

- BEST

Private messages


- Jean-Claude Million
- Thierry Burger-Helmchen
- Gilles Grand
- Vincent Lecorche
- Postolache Victoria
- Christophe Lerch
- Christian Martin

[+ Invite people](#)

<https://app.atolia.com/mooc>

Pages

Search a page...



1. The Idea
18 Jun 2018 at 23:06

0 ❤️ 143 👁️

Jean-Claude Million



2. Value proposition
26 Jun 2018 at 21:56

2 ❤️ 124 👁️


Jean-Claude Million



3. Business model
02 Jul 2018 at 07:55

0 ❤️ 89 👁️

Jean-Claude Million



4. Economic equation
24 Jun 2018 at 10:48

0 ❤️ 105 👁️

Jean-Claude Million

Fig.1. ATOLIA Platform – Dashboard

BEST PREMIUM
 • Livius Cr

Apps
 Knowledge
 Quiz
 Handin
Calendar

Groups (1)
 BEST

Private messages
 Jean-Claude Million
 Thierry Burger-Helmchen
 Gilles Grand
 Vincent Lecorche
 Postolache Victoria
 Christophe Lerch
 Christian Martin
 + Invite people

Mois **Semaine** Jour **July 2018** < Aujourd'hui >

	Sun 08	Mon 09	Tue 10	Wed 11	Thu 12	Fri 13	Sat 14
All day							
09:00		08:30 - 22:00 Study Trip - Facing Business Day1	08:30 - 22:00 Study Trip - Facing Business Day2				
10:00				09:30 - 12:30 The idea	09:30 - 11:30 Value proposition	09:30 - 12:30 Business model completion	09:00 - 12:00 Public presentation & defense in front of the Jury
11:00					11:30 - 12:30 Business model		
12:00							
13:00				12:45 - 13:45 Lunch	12:45 - 13:45 Lunch	12:45 - 13:45 Lunch	12:30 - 13:30 Lunch
14:00				13:45 - 16:30 Proposition Value	13:45 - 16:30 Business model	13:45 - 15:00 Communication - Design Thinking Session	
15:00						15:00 - 17:00 Final work and executive summary	
16:00	16:00 - 17:00 Ice Breaking Session & Intro BE8T Week						16:00 - 19:00 Prizing ceremony & Closing Dinner BE8T
17:00							

Calendars on Atolia (2)
 Livius Cr (Personal)
 BEST

External calendars (0)
 Import from Google

Fig.2. ATOLIA Platform - The planning tool & tasks and deadlines