Тема 13

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

открытые инновации
СТАРТАП-СТУДИЯ

Национальный исследовательский Томский государственный университет

ПЛАТФОРМА УНИВЕРСИТЕТСКОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

ГОРЛАЧ МИХАИЛ

Старший трекер академии управления WINbd

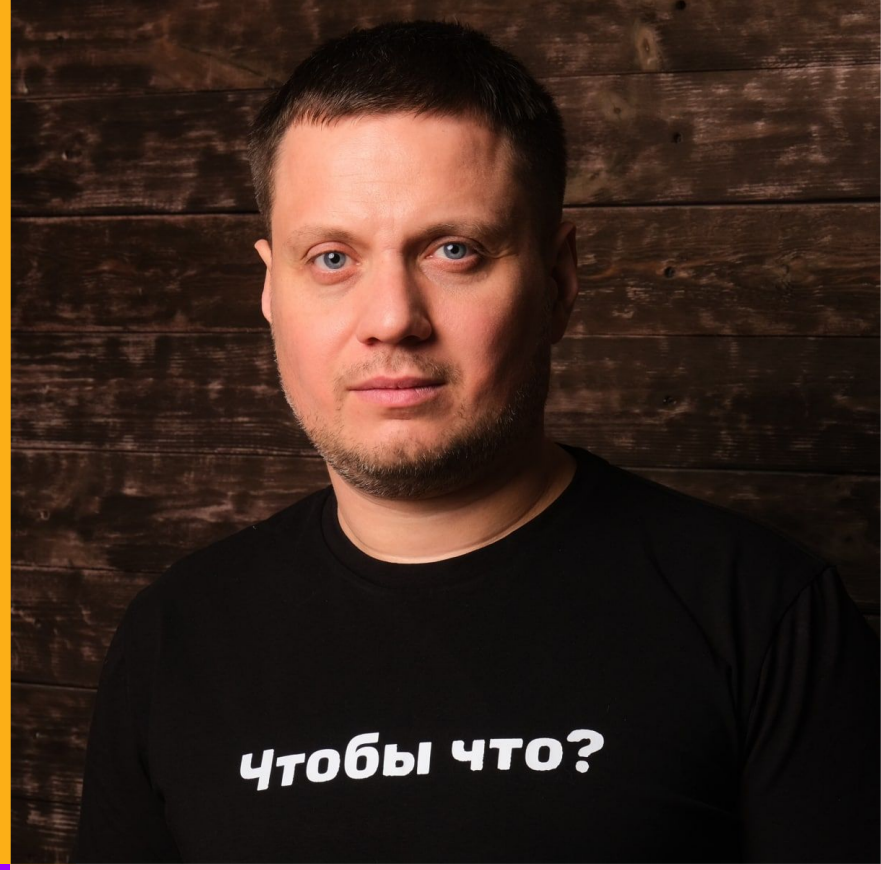
100+ ПРОДУКТОВЫХ КОМАНД, БИЗНЕСОВ, СТАРТАПОВ

Работал в акселераторах:

- MTS Startup Garage
- Агентство Стратегических Инициатив
- Россия Страна Возможностей
- Школа продактов МТС

20 лет управленческого опыта, из них 12 лет работы руководителем в ПАО «МТС»

Опыт создания и развития собственной компании



ПЛАН

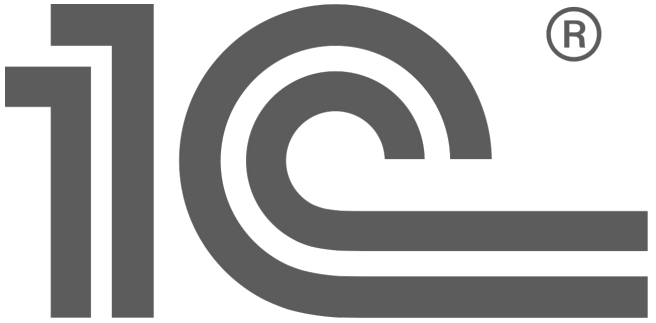
1. Для чего необходима Бизнес-модель
2. Рациональный шаблон, Lean Canvas
3. Рекомендуемая литература

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Это описание того, как компания создает продукт, поставляет продукт и получает ценность для себя и для клиента

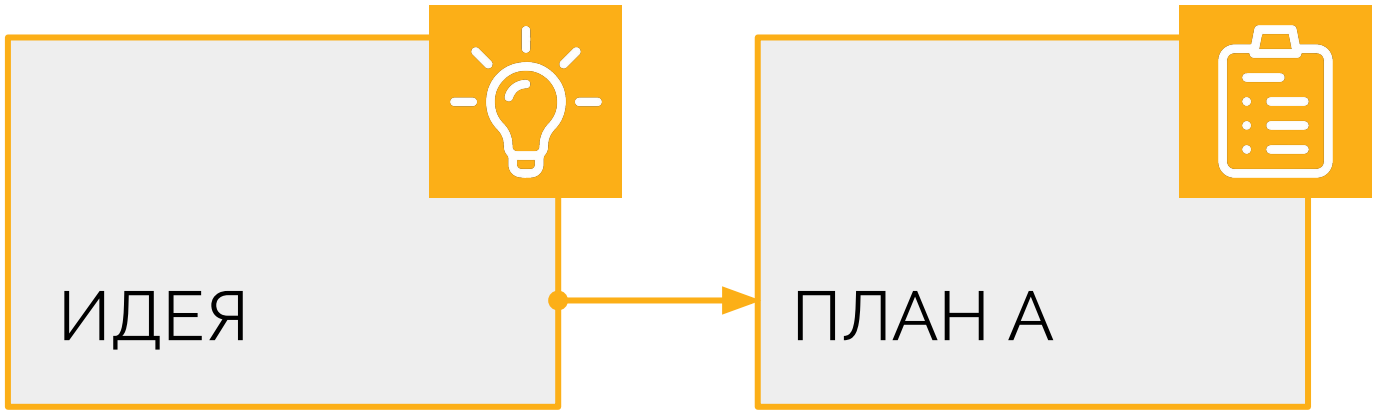
> Бизнес-модель должна отвечать, кто ваш клиент, какую ценность вы можете создать/добавить для клиента и как вы можете сделать это при разумных затратах
>
> Гуру менеджмента Питер Друкер

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ - ЛИЦЕНЗИЯ

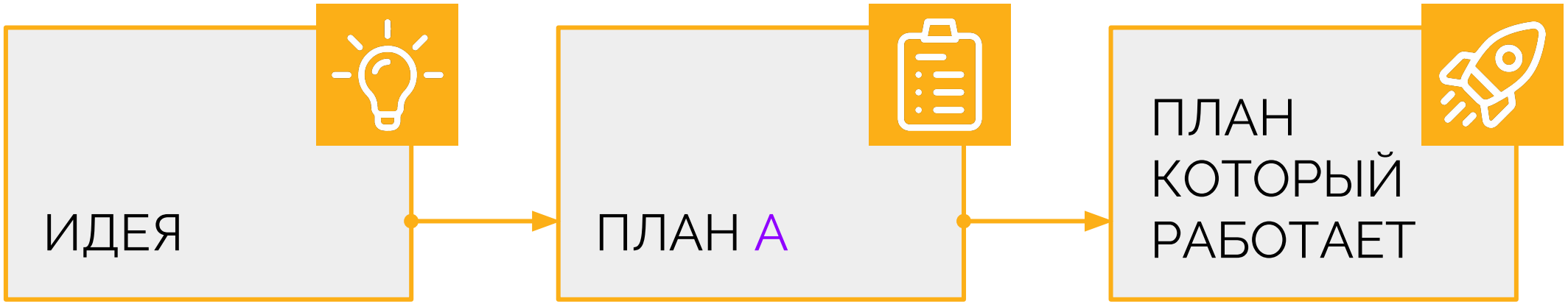


Dr.WEB®

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ БИЗНЕС?



ЗАЧЕМ БИЗНЕС МОДЕЛЬ ?



РАЦИОНАЛЬНЫЙ ШАБЛОН, LEAN CANVAS

ПРОБЛЕМА 3 главные проблемы	**РЕШЕНИЕ** 3 главных удобства	**ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**	**СКРЫТОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО** Например, продукт нельзя легко скопировать	**СЕГМЕНТЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ**
	МЕТРИКИ Ключевые параметры для изменения		**КАНАЛЫ** Пути к покупателям	
РАСХОДЫ Затраты на привлечение клиентов Затраты на персонал и т.д			**ДОХОДЫ** Модель получения доходов Пожизненная ценность (LTV) Доход Валовая прибыль	

ПРОДУКТ

РЫНОК

ПОЧЕМУ НЕ БИЗНЕС ПЛАН ?

1. Тратить несколько недель или месяцев на написание 60-страничного бизнес-плана, основанного на непроверенной гипотезе просто нерационально
2. «План А» скорее всего будет подвергнут множественным корректировкам, нам нужно что-то более живое и мобильное
3. Одностраничный формат диаграммы – ускоряет работу, заставляет быть кратким и портативен
4. В одностраничном формате вашу бизнес идею значительно легче донести до большего количества людей, мнение которых может принести ценные корректировки

ПРОЦЕСС ЗАПОЛНЕНИЯ ШАБЛОНА

- Заполняйте шаблон в один присест
- Можно оставлять поля незаполненными
- Будьте лаконичны
- Думайте в настоящем времени
- Используйте клиенто-центрический подход

РАЦИОНАЛЬНЫЙ ШАБЛОН, LEAN CANVAS

ПРОБЛЕМА 3 главные проблемы 1	**РЕШЕНИЕ** 3 главных удобства 4	**ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ** 3	**СКРЫТОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО** Например, продукт нельзя легко скопировать 9	**СЕГМЕНТЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ** 2
	МЕТРИКИ Ключевые параметры для изменения 8		**КАНАЛЫ** Пути к покупателям 5	
РАСХОДЫ Затраты на привлечение клиентов Затраты на персонал и т.д 7			**ДОХОДЫ** Модель получения доходов Пожизненная ценность (LTV) Доход Валовая прибыль 6	

ПРОБЛЕМА

Описание проблемы которую решает ваш продукт

1. Перечислите от одной до трех наиболее важных проблем
2. Какую работу* требуется выполнять этим людям
3. Перечислите существующие альтернативы

В **Лекции «Гипотезы о проблемме»** рассматривались инструменты поиска и описания проблем клиентов

* Работа = job – из концепции Jobs To Be Done

СЕГМЕНТЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Какие группы людей и организации рассчитываем привлекать и обслуживать

1. Определите все возможные роли пользователей
2. Выделите сегменты A, B
3. Настройтесь на потенциальных ранних последователей

В **Лекции «Целевая аудитория и клиентские сегменты»** рассматривались инструменты описания ЦА

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Чем ваш продукт лучше других и почему заслуживает внимания

1. Отличайтесь, но помните – ваше отличие должно быть значимым для потребителя.
2. Настройтесь на потенциальных ранних последователей
3. Фокусируйтесь на конечной выгоде

Абсолютно ясное предложение = Результат, к которому стремится потребитель + Ограниченный период времени + Ответ на возражения

В **Лекции «Ценность и формирование ценностных предложений»** рассматривались инструменты описания ценности продукта

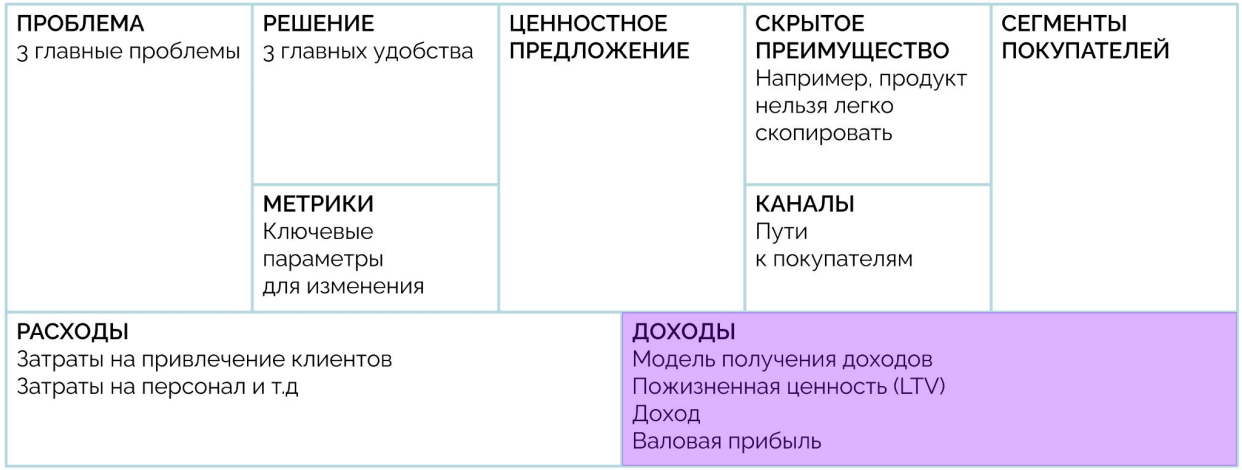
РЕШЕНИЕ

Примерно опишите наилучшее решение, которое вы будете способны построить для каждой из описанных проблем.

КАНАЛЫ

Как компания взаимодействует с целевой аудиторией и доносит до неё свои ценностные предложения?

1. Бесплатный лучше платного
2. Информирующий лучше рекламирующего
3. Сначала продавайте вручную, потом автоматизируйтесь
4. Прежде чем доверять продажи кому-то еще, научитесь продавать свой продукт сами.

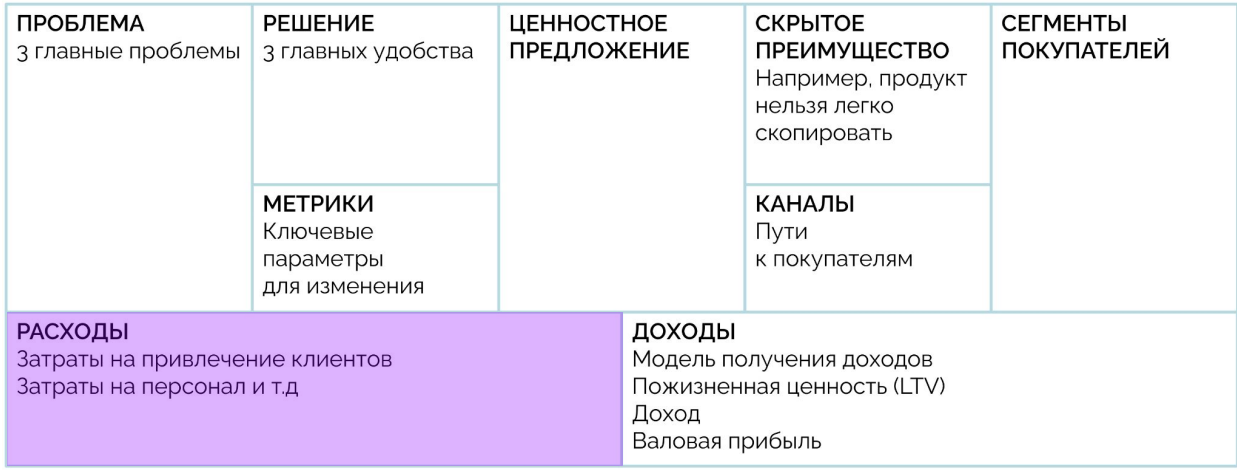


ДОХОДЫ

Это материальная прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента

1. За что клиенты действительно готовы платить?
2. За что они платят сейчас?
3. Каким образом они платят?
4. Как они предпочли бы платить?
5. Какую часть от общей прибыли приносит каждый поток поступления доходов?

Эти данные появляются в ходе проведения проблемных интервью **Лекция «Интервью с клиентами: основные принципы и подходы»** , проработки ценности продукта **Лекции «Ценность и формирование ценностных предложений», «MVP»**



РАСХОДЫ

Это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели

1. Сколько вы потратите на проведение собеседований с 30-50 клиентами?
2. Сколько вы потратите на разработку и запуск MVP?
3. Как будет выглядеть дальнейшая структура затрат вашего проекта в её постоянной и переменной составляющих?
4. Как снизить расходы? Переложить? Разнести во времени ?

Расчёты из **Лекции «Юнит-экономика»** позволяют определить,
за счёт чего и за сколько времени можно выйти на окупаемость

МЕТРИКИ

Индикаторы являются ключом как для измерения прогресса, так и для распознавания значимых моментов в жизненном цикле вашего пользователя.

ПРИВЕЛЕЧЕНИЕ	КАК ПОЛЬЗОВАТЕЛИ НАХОДЯТ ВАС?
АКТИВАЦИЯ	ВПЕЧАТЛЯЕТ ЛИ ИХ ПЕРВОЕ ЗНАКОМСТВО?
УДЕРЖАНИЕ	ПРОХОДЯТ ЛИ ОНИ СНОВА?
ОПЛАТА	КАК ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ДЕНЬГИ?
РАСПРО-СТРАНЕНИЕ	РАССКАЗЫВАЮТ ЛИ О ВАС ПОЛЬЗОВАТЕЛИ?

СКРЫТОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Всё, что достойно копирования, будет скопировано, особенно после того, как вы продемонстрируете жизнеспособность своей бизнес-модели.

Представьте себе сценарий, при котором ваш со-основатель украл исходный код, организовал офис в Коста-Рике и обрушил цены. Останетесь ли вы в бизнесе? А если Google или Apple запустят конкурирующий продукт по цене $0?

ПРИМЕР

ПРОБЛЕМА
Обмен большим количеством фото/видео материалов отнимает кучу времени

У родителей нет свободного времени

Существующие альтернативы:
Flick Pro, SmugGug, Apple MobileMe, Facebook

РЕШЕНИЕ
Быстрый обмен файлами без закачки в сеть
Интеграция с iPhoto/папками
Улучшенные инструменты оповещения

МЕТРИКИ
Привлечение-Подписка/Активация-Создание первой галереи/Удержание-Обмен фото и видео/Распространение-Приглашение семьи и друзей/Оплата-Оплата после trial-перехода

УНИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
Самый быстрый способ поделиться вашими фото и видео

Концепция высокого уровня: Возможность делиться своими фото и видео без утомительных загрузок

СКРЫТОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО
Сообщество пользователей

КАНАЛЫ
Друзья/Родители с маленькими детьми/Дни рождения/AdWords/Facebook/Устные беседы

СЕГМЕНТЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ
Родители (создатели контента)

Семья и друзья (потребители контента)

Ранние последователи:
Родители с маленькими детьми

РАСХОДЫ
Затраты на хостинг - Heroku (в настоящее время $0)
Трудозатраты - 40 часов*$65/час=$10K/месяц

ДОХОДЫ
30 дней бесплатного теста, затем $49/год

Точка безубыточности: 2000 пользователей

ЧТО ДАЛЬШЕ ?

1. Используйте полученную модель в презентации на питче

   ВАЖНО: не поместить всю бизнес модель на слайд,
   а рассказать о ключевых фактах и выводах.

2. Использовать в работе постоянно, сверяя получаемые
   данные с моделью и внося изменения

ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

В ЧЕМ ПРОБЛЕМЫ?

Конкурентоспособность бизнеса утеряна

Снижение показателей

Снижение лояльности потребителей

Снижение доли рынка

ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ?

Анализ бизнес-модели

Выявление ограничивающих убеждений бизнес-модели

Снижение (исключение) рисков недостатка информации и несоответствия показателей

Выявление элементов бизнес- модели, требующих коррекции

Преодоление сопротивления персонала и партнёров изменению бизнес-модели

РЕЗУЛЬТАТ

Долговременная конкурентоспособность бизнеса

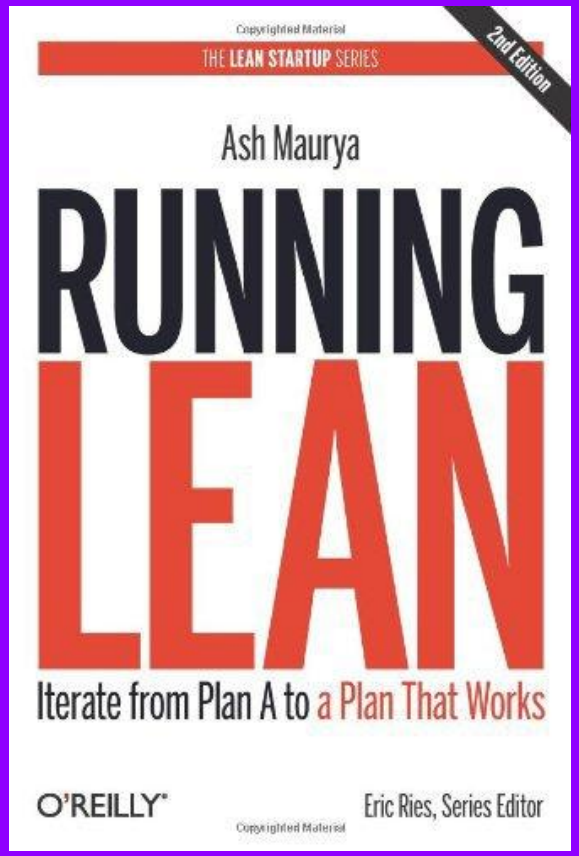
Повышение результативности бизнеса

БИЗНЕС МОДЕЛЬ NESPRESSO

ЛИТЕРАТУРА

«Бережливый стартап», Эш Маурья

Running Lean — это систематический процесс построения плана прибыльного бизнеса; процесс, который приводит Вас от «Плана А» к плану, который работает, до того как Вы израсходуете все ресурсы.



ЛИТЕРАТУРА

«Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора», А. Остервальдер, И. Пинье

Пошаговая инструкция, как заполнять
и анализировать шаблон бизнес-модели.
И как можно изменять бизнес-модель,
чтобы увеличить прибыль.

ЛИТЕРАТУРА

«Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов»,
О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик

55 шаблонов бизнес-моделей с подробным описанием, как они работают.
Можно последовательно примерить на свой продукт, чтобы выбрать наиболее подходящую.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Выберите бизнес-модель
для своего продукта и заполните шаблон