

ЛЕКЦИЯ

Бизнес-модель стартапа

Вайсман Елена Давидовна, д.э.н.,
профессор кафедры экономики и финансов



АКСЕРАЦИОННАЯ
ПРОГРАММА



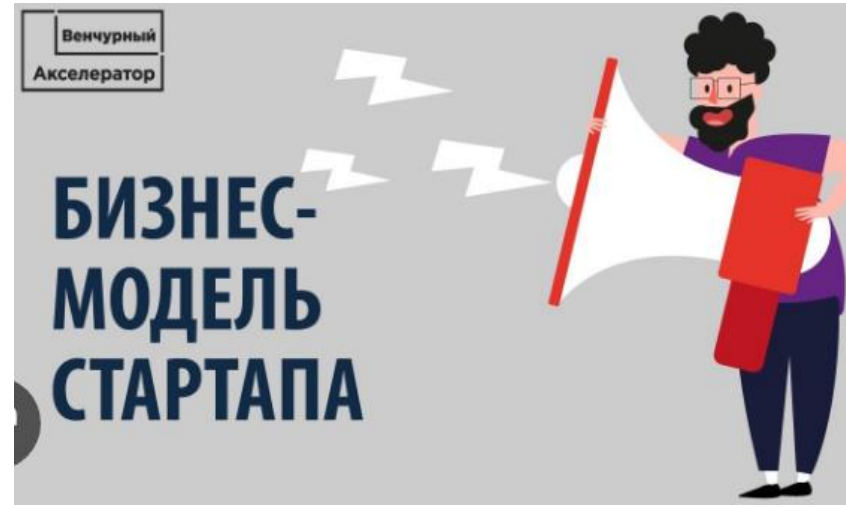
КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ



Вопрос 1. ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СТАРТАПА

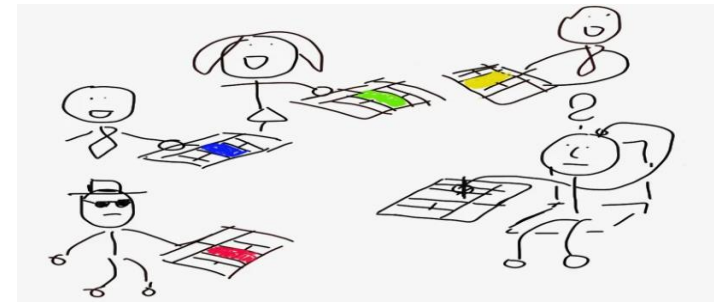
Стартап – это не уменьшенная копия большого бизнеса, а организация для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели

19% стартапов прогорают из-за неверной бизнес-модели



Бизнес-модель — упрощенное представление о бизнесе, источнике его доходов, создании выгоды для пользователей. Бизнес-модель описывает, как организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость (экономическую, социальную, иную)

ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СТАРТАПА



Бизнес-модель — это описание механизма получения прибыли. Она объясняет, **что** продает компания, **кому** продает, какой процент должна составить **маржа**, максимальный объем **затрат** и минимальная **прибыль**, чтобы выйти на **точку безубыточности**.

Прибыль (операционная прибыль) – разница между отпускной ценой (выручкой от реализации продукта) и всеми затратами, как переменными, так и постоянными.

Переменные – затраты, изменяющиеся в релевантном* периоде так же, как меняется объем продаж

Постоянные – затраты, не меняющиеся в релевантном периоде при изменении объемов продаж

Маржа - margin (преимущество, разница) — разница между отпускной ценой продукта и его себестоимостью (переменными затратами)

Точка безубыточности - объем продаж, при достижении которого операционная прибыль равна 0, т.е. доходы компенсируют расходы. Это ситуация, когда бизнес ничего не заработал, просто покрыл свои затраты

*Релевантный – краткосрочный период, в течение которого структура издержек остаётся неизменной

КОМУ НУЖНА БИЗНЕС-МОДЕЛИ СТАРТАПА?

Бизнес-модель нужна:

- при открытии нового бизнеса, стартапа — понять, как зарабатывать, увидеть перспективы и оценить риски;
- если возникли проблемы в существующем бизнесе — найти слабые места и точки роста, перестроить процессы и устранить проблемы компании;
- когда нужно привлечь инвестиции — показать инвесторам, как компания планирует зарабатывать.



Бизнес-модель нельзя просто придумать: она базируется на изучении рынка и модели потребления клиента

Правильно построенная бизнес-модель должна отвечать на несколько вопросов:

- Что будет предлагать бизнес?
- Кто клиенты?
- Какие потребности у целевой аудитории, и как продукт их закрывает?
- Какой бюджет необходим для старта и ведения бизнеса?
- За счет чего бизнес будет генерировать прибыль?
- Что поможет делу развиваться?

КАКИЕ БЫВАЮТ СТАРТАПЫ?



Самые активные венчурные фонды и инвестиционные компании России в 2023 году:

- Softline Venture Partners
- SK Ventures
- «Новая индустрия»
- «Восход»
- Kama Flow
- A.Partners
- Moscow Seed Fund

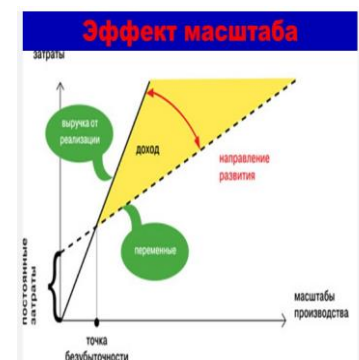
Статистика по развитию стартапов



Масштабирование – это процесс роста и расширения бизнеса без ущерба для его эффективности и качества продукции, услуг и обслуживания клиентов

ПРИЗНАКИ МАСШАБИРУЕМОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

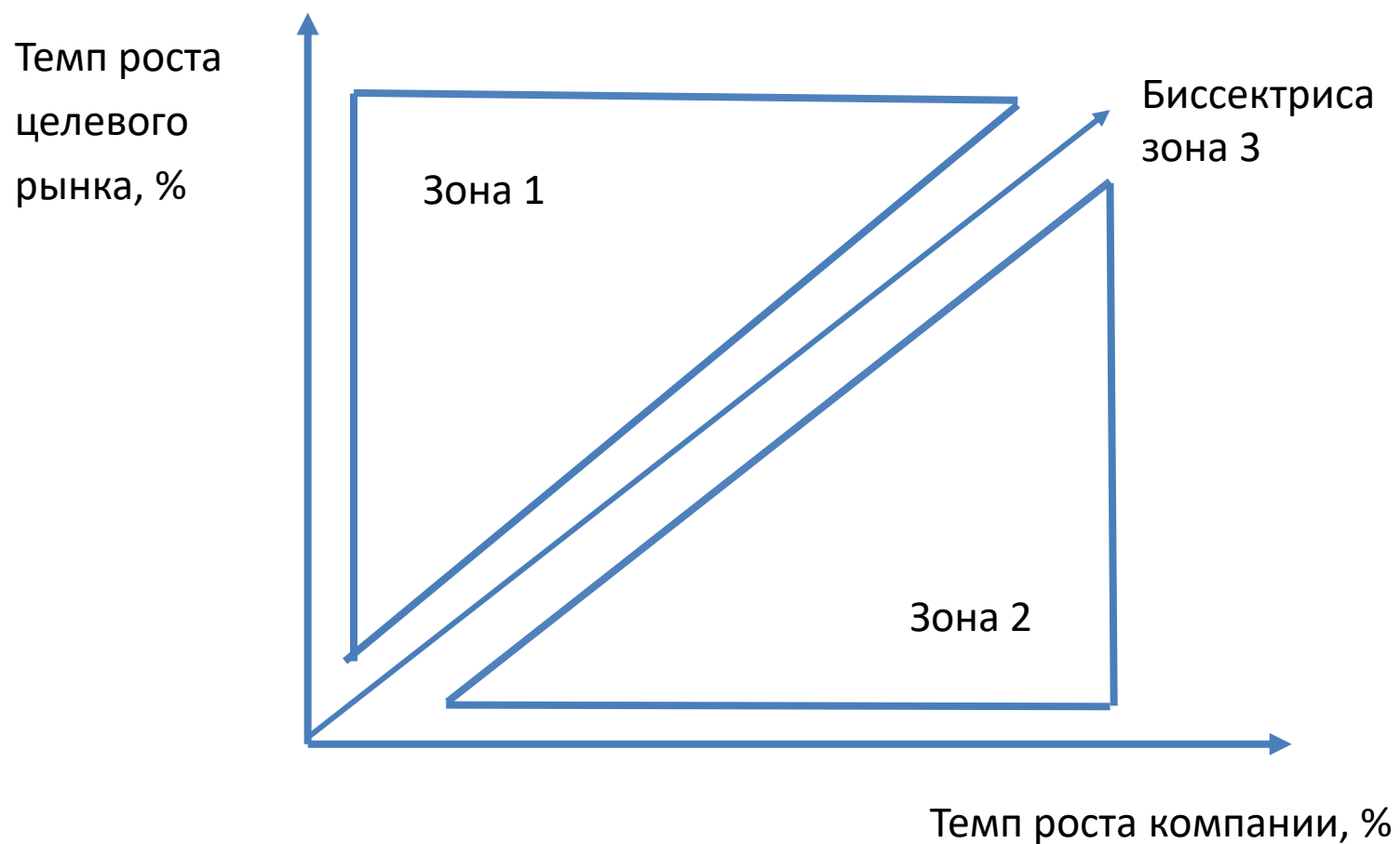
1. Возможность создания стандартизированного продукта/услуги
2. Возможность создания стандартной процедуры продаж
3. Эффект масштаба при производстве
4. Общий рост целевого рынка («прилив поднимает все лодки» - «A rising tide lifts all boats»)



Рынки новых технологий - широкие возможности по созданию масштабируемого производства



КАК МЕНЯЮТСЯ ОБЪЕМЫ СТРАТАПА В ПРОЦЕССЕ МАСШТАБИРОВАНИЯ?



Как вы считаете, в какой из трех зон находится масштабируемый стартап, и в какой зоне хотелось бы вам находиться со своим стартапом?

ПОЧЕМУ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ВАЖНА ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ?

Потому что она дает ответы на вопросы:

- Как можно увеличить CF бизнеса?
- Как много времени потребуется, чтобы запустить производство и, начав производство, получить первый доход?
- Каковы риски?
- Неопределенность?
- И насколько это критично для проекта?
- Сколько в проекте денег ?
- Сколько их еще понадобится, чтобы достичь планируемых показателей?



CF – Cash Flow
– денежный
поток =
поступления ДС
– выплаты ДС

45% сделок и 48% из всего объема вложений за первое полугодие 2024 года обеспечили частные инвесторы

Таким образом – разработать бизнес-модель – значит понять, откуда возьмутся, и будут ли продажи (доход)? Сколько денег они принесут? Какие будут затраты и откуда они возьмутся? И будет ли доход больше затрат, а, значит, будет ли прибыль?

Вопрос 2. СТРУКТУРА И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Это исследование того, какие **издержки и расходы** у вас есть, и сколько денег вы можете брать за продукт или услугу

1. Все, что нужно, чтобы сделать продукт: дизайн, сырье, производство, труд и т.д.

Суть эффективно работающей бизнес-модели: **получать от клиентов денег больше, чем требуется на разработку продукта**

Бизнес-модель

2. Все, что нужно, чтобы продать продукт: маркетинг, предоставление услуги, промоушен, продажи

3. Как и сколько клиент платит: стратегия ценообразования, способы оплаты, сроки оплаты и т.д.

КАНВА НАВИГАЦИОННОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



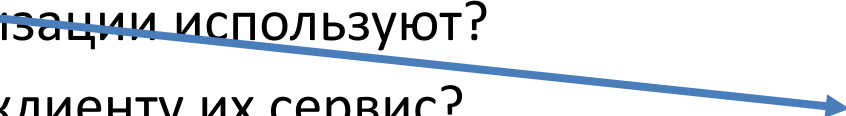
СЛЕДОВАТЕЛЬНО, РАЗРАБОТАТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ – ПОНЯТЬ ОТКУДА ПРИДУТ ДОХОДЫ, ОТКУДА ЗАТРАТЫ И БУДЕТ ЛИ ПРИБЫЛЬ



ЧЕК-ЛИСТ ПО ВЫБОРУ МОДЕЛИ

1. Проанализировать ключевых игроков в своей рыночной нише:

- Кто их целевая аудитория?
- Какую модель монетизации используют?
- Что особенного дает клиенту их сервис?



Конвертация актива или ресурса в деньги

2. Определить ЦА продукта и провести опрос с ее представителями. Это может быть например, три вопроса:

- Что вас не устраивает в сервисах, представленных на рынке?
- Что бы вы хотели добавить?
- Что вам нравится в сервисе, которым вы пользуетесь сегодня?

3. Выбрать модель монетизации, если считаете целесообразным, смешать несколько моделей.

4. Ответить вопрос: «Является ли получившаяся бизнес-модель масштабируемой?»

Таким образом, структура бизнес-модели
общепризнана, в то время как ее типов и
разновидностей очень много

Вопрос 3 ТИПЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Бизнес-модель для стартапа — это способ реализации стратегии формирования потребительской ценности + способ извлечения доходов от продаж.

Типы бизнес-моделей

по типу клиентов

по способу получения
прибыли

смешанные

БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО ТИПУ КЛИЕНТОВ

B2B (Business to Business, “бизнес бизнесу”) — модель, которая предполагает, что и продавец, и покупатель являются юридическими лицами

- Ростех
- Производство широкого спектра продукции различного назначения – от электронных компонентов до оптической техники, сложных программных комплексов и систем
- Выручка 2024 = более 3 трл. руб.,
- Чистая прибыль = 60,1 млрд. руб.

B2C (Business to Customer, “бизнес для потребителя”) — вид бизнеса, который специализируется на продажах для физических лиц

- Интернет-магазины, например, wildberries.ru маркетплейс одежды, обуви, электроники, детских товаров, товаров для дома и других товаров
- Выручка 2023 = 539 млрд рублей
- Чистая прибыль = 19 млрд. руб.

B2G (Business to Government, “бизнес государству”) — модель, ориентированная на поставке товаров, услуг, бизнес-решений для государства

- Множество примеров

БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО ТИПУ КЛИЕНТОВ

C2C (Consumer to Consumer, “потребитель потребителю”) или P2P (person-to-person, “человек человеку”) — модель, подразумевающая, что участники равны

BlaBlaCar – крупнейший в мире международный онлайн-сервис поиска автомобильных попутчиков. Сервис был основан в 2006 году французом Фредериком Маззеллой.

В 2024 г. прибыль компании составляет €253 млн

C2B (Consumer to Business, или “потребитель — бизнесу” - модель бизнеса, при которой потребители предлагают свои товары или услуги компаниям, вместо того чтобы покупать их у них

• Платформы фрилансеров, где люди предлагают свои услуги компаниям и частным лицам, сайты для продажи рекламного пространства

- **Workzilla**
- **Freelance.ru**
- **Freelancejob.ru**
- **Freelancehunt**

C2G (Consumer to Government, или “потребитель — правительству”) — модель обеспечения людей средствами доступа к государственным документам, а также возможностью связаться с представителями власти

- G2C (Government to Consumer, или “правительство — потребителю”) правительство может уведомлять граждан о штрафах, об административных правонарушениях, об изменениях в законодательстве
- Портал госуслуг

БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПО СПОСОБУ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

КЛАССИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: 10 САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ

Название	Суть	Пример
Аренда вместо покупки	Низкие цены под одной крышей	Каршеринг, прокат велосипедов, электросамокатов, спортивных тренажеров и пр.
Аукцион	Покупатели влияют на конечную стоимость товара. Товар продается тому покупателю, который предложил самую высокую ставку	eBay
Самообслуживание	Низкие цены — за счёт того, что клиенты сами создают часть стоимости продукта	Установление в современных супермаркетах POS -терминалов
Дополнительные возможности	Компания продаёт продукт по конкурентной цене, а основную прибыль получает от продажи опций или дополнительных услуг	MailChimp, Evernote, LinkedIn, Linguale
Привязывание клиентов	Модель, когда переход к другому поставщику обходится пользователю слишком дорого — по экономическим или технологическим причинам	Lego

КЛАССИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: 10 САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ

Название	Суть	Пример
Франчайзинг	Компания продаёт прибыльную бизнес-модель, право использовать бренд и технологии по лицензии.	«Дубль ГИС», обувной бренд «Вестфалика» (Новосибирск)
Реклама	Компания удовлетворяет потребности пользователей в информации, а потом продаёт рекламные места	Многие СМИ
Лицензирование	Компания создаёт интеллектуальную собственность и за деньги разрешает её использовать третьим сторонам	
Белая этикетка White Label	Поставщик разрешает продавать свои товары или услуги под брендом других компаний	На демонтаже в Москва-Сити строители произвели комплекс работ высокой сложности под чужим брендом
Бритва и лезвие	Базовый продукт отдают по низкой цене или даром, а компания зарабатывает на необходимых для него дополнительных товарах	Gillett, кофемашина Nestle

СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: 15 САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ

Название	Суть	Пример
Маркетплейс	Позволяют продавцам выставлять товары для продажи и предоставлять клиентам простые инструменты для контакта с продавцами, позволяет получать доход из различных источников: сборы с покупателя или продавца за успешную сделку, дополнительные услуги, помогающие рекламировать товары продавца и т.д. Может использоваться как для продуктов, так и для услуг.	eBay, Airbnb, «Ярмарка Мастеров», Ticketland, Вайлдберриз, <u>Avito</u>
Управление данными о клиентах	Клиенты бесплатно пользуются сервисом, а компания зарабатывает на продаже данных об их действиях или на собственной рекламе	Яндекс, Facebook, Google
P2P («ты мне, я - тебе»)	Компания поддерживает площадку для пользователей, которые продают товары или услуги друг другу.	Доски объявлений, такие как eBay, или фриланс-сайты
Подписка	доступ к услуге за регулярные платежи	Netflix
Краудсорсинг	Компания отдаёт задачи, связанные с разработкой продуктов, анонимной группе пользователей за небольшое вознаграждение	ЖЖ, YouTube, P&G Connect and Develop

СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: 15 САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ

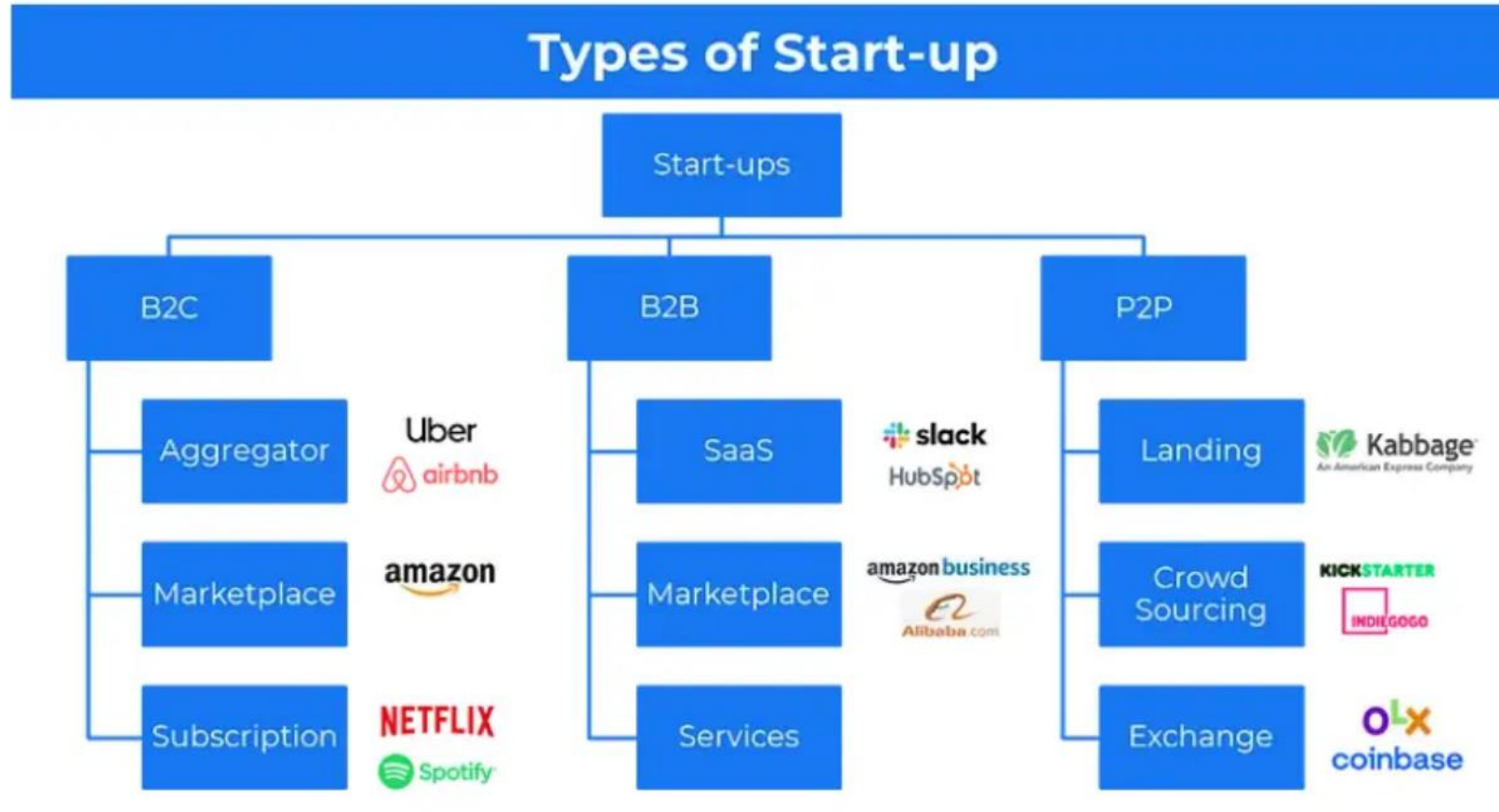
Название	Суть	Пример
Краудфандинг	Проект финансируют пользователи через интернет — или вкладывая ресурсы в компанию, или покупая первую партию	В РФ аналоги крупнейшего портала «Kickstarter» «Бумстартер» и «Планета»
Open Source	Код программного обеспечения открыт, и любой пользователь может его доработать под свои нужды. Как правило, доступ к программе бесплатный, а компания зарабатывает на дополнительных услугах, консультациях и поддержке	Linux, операционная система с открытым исходным кодом, и Mozilla Firefox, интернет-браузер с открытым исходным кодом
Платите по желанию	Клиенты платят за услугу столько, сколько сами посчитают нужным, или не платят ничего	Организация экскурсий по Москве и другим городам
Дробление	Продажа не всего продукта целиком, а только его части	совместная аренда недвижимости для отдыха, Disney Vacation Club, NetJets
Freemium	Любой человек может получить бесплатную работающую версию продукта, а доход обеспечивают премиум-пользователи	Skype и Dropbox

СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: 15 САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ

Название	Суть	Пример
SaaS (Software as a Service, или «программное обеспечение как услуга»)	Система продажи программного продукта, когда клиент пользуется им через интернет, ему нет необходимости устанавливать софт на свой компьютер или загружать приложение. Клиент платит и получает доступ к приложению, как бы арендуя его	Битрикс24
PaaS (Platform as a Service, “платформа как сервис”)	Бизнес-модель для облачных сервисов, когда потребитель получает доступ к использованию информационно-технологических платформ: операционных систем, систем управления базами данных, размещенным у облачного провайдера	Это веб-сервер или база данных
Long Tail (“Длинный хвост”)	Бизнес-модель, предполагающая продажу широкого спектра товаров. Опровергает закон Парето, при котором продажи 20% товаров с высоким спросом приносят 80% прибыли	Amazon, ВБ
Низкое/высокое касание	Бизнес-модель, завязанная на контактах (высокое касание) или на их практическом отсутствии (низкое касание) между продавцом/другими представителями компании и клиентом	Финансовые, бухгалтерские, персональные услуги
«Айкидо»	Компания стремится чтобы уйти от прямой конфронтации с конкурентами. Ставка делается на инновационность продукта, отсюда часто используется коллаборация	Цирк Дю Солей

Цирковое мастерство соединяется с музыкой, причудливым дизайном и хореографией

СМЕШАННЫЕ ТИПЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ



Таким образом, человечество накопило множество способов зарабатывания денег, и этот процесс продолжается, может быть вы придумаете новый способ?

Вопрос 4. BUSINESS MODEL LEAN CANVAS ИЛИ «КАНВА БИЗНЕС-МОДЕЛИ» (Эш Маурья)

- Business Model Canvas – холст, лист бумаги (с англ.), позволяет сфокусироваться на главном при запуске нового продукта — ответить на вопрос: почему стартап или продукт скорее всего провалится?
- Это фреймворк для анализа бизнеса, создан в 2010 году, автор - швейцарский бизнес-теоретик Александр Остервальдер
- В основе - опросник, по результатам которого проще оценить состояние бизнеса и точки роста
- Canvas отражает логику процесса создания ценности в виде девяти взаимосвязанных блоков, разделенных на четыре основные сферы бизнеса:
 - клиентский рынок,
 - предложение компании,
 - инфраструктура,
 - финансовые показатели.
- В том же 2010 году Эш Маурья адаптировал Business Model Canvas (BMC)

для стартапов, применив принципы подхода «Бережливый стартап» (Lean Startup), и назвал получившийся инструмент **Lean Canvas** (принцип Lean Startup - фокус развития бизнеса находится на реальных проблемах клиентов — тех, ради кого бизнес и создаётся.)



LEAN CANVAS + LEAN STARTUP

Для крупного бизнеса

Остервальдер-Пинье разработали Business Model Canvas – на одном листе таблица из 9 квадратов, в каждом из которых в одном предложении описан один аспект бизнеса, заменяет кипу документов, описывающих бизнес-модель. Модель не подходила для оценки начинающего бизнеса и стартапов

Эш Маурья на основе бережливого подхода изменил название нескольких «квадратов» изначального шаблона Остервальдер-Пинье так, чтобы моделирование бизнеса фокусировалось на клиенте, его проблемах и решениях, модель **Lean Canvas** связана с концепцией **Lean Startup** — «бережливый стартап»

Для стартапов

подразумевает создание бизнеса на базе экономии ресурсов и MVP

ШАБЛОН LEAN CANVAS

ПРОБЛЕМА 3 главные проблемы	РЕШЕНИЕ 3 главных удобства	УНИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ Ясный и однозначный ответ на вопрос: "Чем вы выделяетесь среди конкурентов и почему ваш продукт стоит купить?"	СКРЫТОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО Например, продукт нельзя легко скопировать.	СЕКМЕНТЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ Основные покупатели
	МЕТРИКИ Ключевые параметры для измерения		КАНАЛЫ Пути к покупателям	
РАСХОДЫ Затраты на привлечение клиентов Затраты на дистрибуцию Хостинг Персонал и т.д.		ДОХОДЫ Модель получения доходов Пожизненная ценность (LTV) Доход Валовая прибыль		
ПРОДУКТ		РЫНОК		

Таким образом, вся модель структурно разделена на две части: левая – продукт, а правая – рынок.

Маурья использует для анализа три типа рисков:
продуктовые, рыночные и клиентские

1. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ (CUSTOMER SEGMENTS)

Пример 1

A 10x10 grid with a green highlighted column on the right. The grid is composed of 10 columns and 10 rows. The rightmost column (column 10) is highlighted in green. The other columns (1-9) are white. The grid is divided into four main sections by a vertical line between column 5 and column 6, and a horizontal line between row 5 and row 6. The green column is on the far right, spanning all 10 rows.

Покупатель №1	Покупатель №2
Возраст: 16-21 лет (школьник, студент)	Возраст: 20-30 лет (специалист низшего или среднего звена)
Проблемы покупателя: ✓ неудовлетворенная потребность в необычном проведении досуга ✓ желание обладать уникальным товаром, чтобы показать сверстникам свое преимущество	Проблемы покупателя: ✓ неудовлетворение нынешними технологичными устройствами ✓ потребность в чем-то совершенно новом и необычном

Пример 2

Внимание! Клиенты не обязательно являются пользователями продукта. Например, пользователи корма для собак — люди (владельцы собак), которые покупают товары для своих питомцев

Сегменты потребителей приложения для вызова такси:

1. жители города без собственных автомобилей
2. Путешественники, туристы, временно пребывающие в городе

2. ПРОБЛЕМЫ И СУЩЕСТВУЮЩИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ - КЛИЕНТОВ/ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПРОДУКТА

Проблемы

1. Долго ехать на автомобиле из-за пробок.
2. Сложно найти парковку в центре города.
3. Сложно спланировать маршрут и рассчитать время при передвижении на общественном транспорте.
4. Многие люди испытывают дискомфорт, когда в автобусе или метро находится большое количество пассажиров.

Альтернативы

1. Аренда велосипеда
2. Аренда самоката от конкурента

Должно быть по три фактора для проблемы и три фактора для альтернативы

3. УНИКАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ

Ценностное предложение, УТП (уникальное торговое предложение) — это причина, почему покупатели покупают продукт, выбирая именно эту компанию, а не конкурентов.

Цель ценностных предложений — решать проблемы клиентских сегментов.

Чем продукт лучше других?

Уникальный магазин, продающий необычные технологические товары, которые невозможно, либо очень сложно достать за аналогичную цену
Ценовая категория:
От 5 000 руб.,
От 5000 до 10 000 руб.,
От 10 000 руб.

Следует формулировать не только само УТП, но и **скрытое преимущество (БЛОК 9)**. В хорошем UVP (**Unique Value Proposition**) сразу можно заметить, как продукт решает проблемы клиентов и пользователей.

Пример для магазина запчастей
Твоей машине больше не придётся далеко ездить за деталями

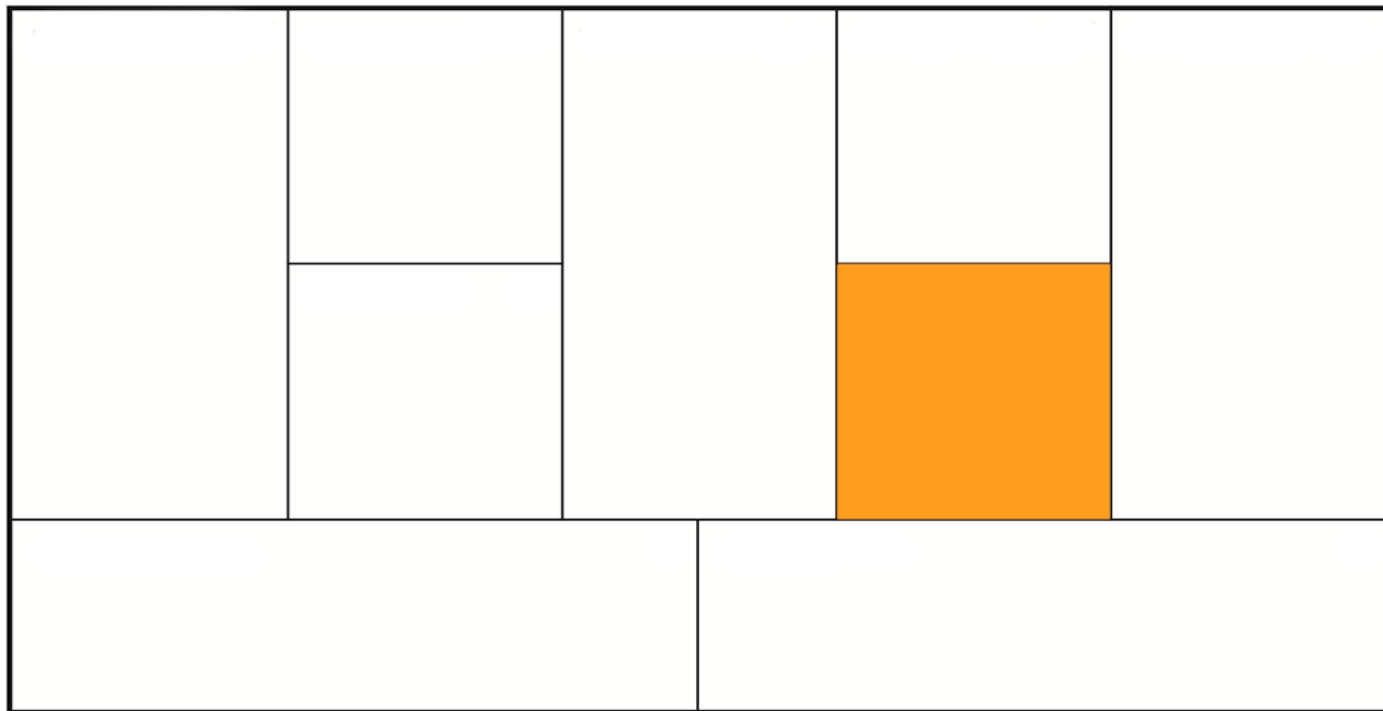
4. РЕШЕНИЯ

Решение может строиться исходя из видения продукта, его возможностей и функций.

Решение для каждой проблемы состоящее из минимального набора функций, который можно будет реализовать в MVP. Решение должно включать уникальную ценность из предыдущего блока. При этом в самом процессе важно собирать различные идеи (даже если они абсурдны на первый взгляд), но потом оставить только те, которые можно обосновать цифрами или иными доказательствами.

Напротив каждой найденной проблемы аудитории укажите возможные варианты ее решения. При отсутствии идей привлекайте коллег. Вы также можете узнать это у самих клиентов путем проведения опросов и исследований.

5. КАНАЛЫ



Надо знать об «идеальном» клиенте:

- Какие социальные сети он предпочитает?
- Какие сайты он регулярно просматривает?
- Смотрит ли телевизор?
- Открывает ли рассылки на электронной почте?
- Какие места посещает в реальной жизни, принимает ли участие в различных событиях?
- И т.п.

Поможет «портрет или аватар» клиента

Можно разделить каналы на 3 вида:

1. Потребление контента перед приобретением (рекомендации знакомых, мессенджеры, PR-статьи).
2. Изучение продукта во время приобретения (информация на вашем сайте, презентации).
3. Возможность дать обратную связь после приобретения (форма отзыва на сайте, проведение опросов, взаимодействие в социальных сетях).

7. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК (COST STRUCTURE)

A diagram of a 2D grid with 5 columns and 2 rows. The bottom-left cell is highlighted in red.

Сюда нужно включить всё, на что вы планируете потратить деньги.

Сколько денег нужно, чтобы запустить продукт?

Чаще всего, сюда включают заработную плату, аренду помещений, производственные расходы, НИОКР, поддержку ИТ-инфраструктуры, маркетинг, рекламу и т.д.

Разработка и поддержка мобильного приложения – X руб./руб.

Маркетинг – Y руб. в мес.

В шаблоне важно указать переменные и постоянные расходы. К переменным затратам относятся разработка сайта, рекламные компании и др. В постоянные расходы может входить аренда, налоги и др.

ИЗДЕРЖКИ И ЮНИТ ЭКОНОМИКА

Юнит-экономика — это метод экономического анализа, который помогает определить прибыльность одного юнита. Это управленческая экономика.

Модель юнит-экономики характеризуется двумя особенностями:

- ✓ разделяет деятельность компании на **юниты**.
- ✓ **делит затраты** на стартовые, переменные и постоянные.



Юнитом может быть любая единица или группа, которая приносит доход :

- ✓ клиент,
- ✓ товар,
- ✓ магазин,
- ✓ категория клиентов

Но чаще всего — это клиент или товар

Стартовые затраты — необходимые для начала работы. Это могут быть вложения в запуск бизнеса, в открытие нового направления или траты на привлечение нового клиента. Если юнит — это клиент, то стартовые затраты — это траты на его привлечение.

Переменные — это затраты, которые увеличиваются с каждой новой продажей и снижаются, если продажи падают (либо в зависимости от объема производства).

Постоянные — это затраты, которые не зависят от продаж/производства: плата за аренду, зарплата некоторым сотрудникам и т.п.

ПРИМЕРЫ МЕТРИК

LTV (life time value) — доход, который клиент предположительно принесет компании в течение своей жизни как покупателя

Срок жизни клиента — это количество лет, в течение которых клиент будет приносить доход. Рассчитать срок можно на основе показателей оттока: retention rate и churn rate.

Retention rate — это годовой процент удержания клиентов, который рассчитывают по формуле:

$$\text{Retention rate} = \frac{\text{Количество клиентов на конец года}}{\text{Количество клиентов на начало года}} \times 100\%$$

ПРИМЕРЫ МЕТРИК

Метрика CPO (cost per order) – стоимость привлечения одного покупателя

Метрика CAC (customer acquisition cost) – затраты на привлечения нового клиента за определённый период времени

Метрики
ROMI (return on marketing investment) – рентабельность затрат на маркетинг,
ROAS («return on advertising spend») – рентабельность (доходность) затрат на рекламу

Метрика ARPU (average revenue per user) – средний доход от одного пользователя

$$CPO = \frac{\text{рекламный бюджет}}{\text{объем продаж}}$$

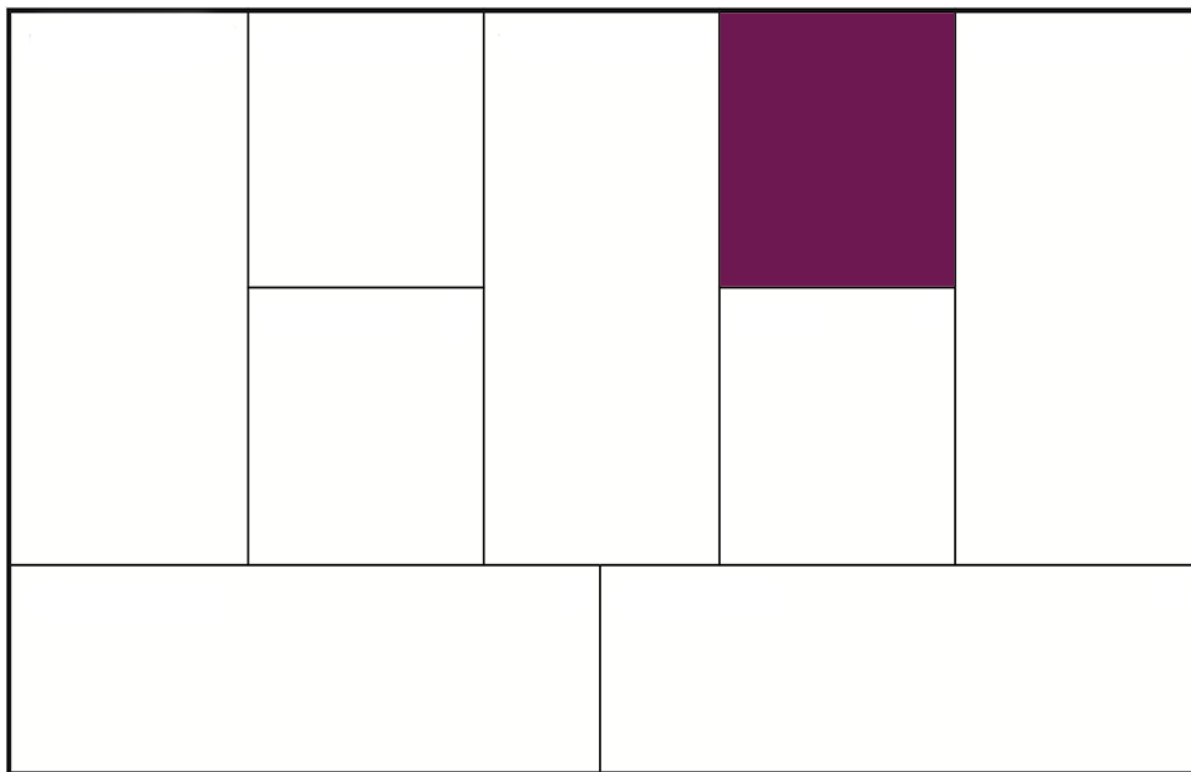
$$CAC = \frac{\text{общая сумма затрат на каналы трафика и продажи}}{\text{общее число привлеченных клиентов}}$$

$$ROMI = \frac{\text{доход от рекламы} - \text{общие затраты на маркетинг}}{\text{рекламный бюджет}}$$

$$ROAS = \frac{\text{доход от рекламы}}{\text{рекламный бюджет}}$$

$$ARPU = \frac{\text{общая выручка}}{\text{численность пользователей продукта}}$$

9. СКРЫТОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО



Скрытое преимущество может выражаться в необычном названии, дизайне, оригинальной функции

Это уникальные технологии, интеллектуальная собственность, эксклюзивные контракты то, что не может быть скопировано конкурирующим брендом. При этом такое преимущество является достаточно привлекательным, чтобы целевые клиенты предпочли продукт конкурентам.

Очевидный unfair advantage — патент, если в основе продукта изобретение или технология.

Другие варианты:

- личный бренд,
- сформированный нетворк (сеть вендоров/пользователей),
- личности основателей (если они авторитеты в сфере).

Реферальная программа, позволяющая попадать в родительские чаты через сарафанное радио и привлекать целевых клиентов с высоким уровнем доверия и низкой стоимостью привлечения

НАМ ОСТАЕТСЯ СРАВНИТЬ ДОХОДЫ И ЗАТРАТЫ

На основе бизнес-модели

1. распределение полномочий между сотрудниками – на основании модели более наглядно можно увидеть ключевые зоны ответственности, объединить блоки контроля;
2. использование собственных ресурсов вместо привлечения сторонних экспертов – привлечение третьих лиц хорошо тем, что человек посмотрит на все со стороны, но формирование собственной базы знаний с долгосрочной точки зрения более перспективно;
3. более быстрое интегрирование новых сотрудников в рабочий процесс – благодаря схемам они смогут быстро увидеть не только зоны своей ответственности, но и перспективу действий; видение большей перспективы;
4. делегирование обязанностей, независимость отделов друг от друга;
5. упрощенная процедура реинжиниринга.

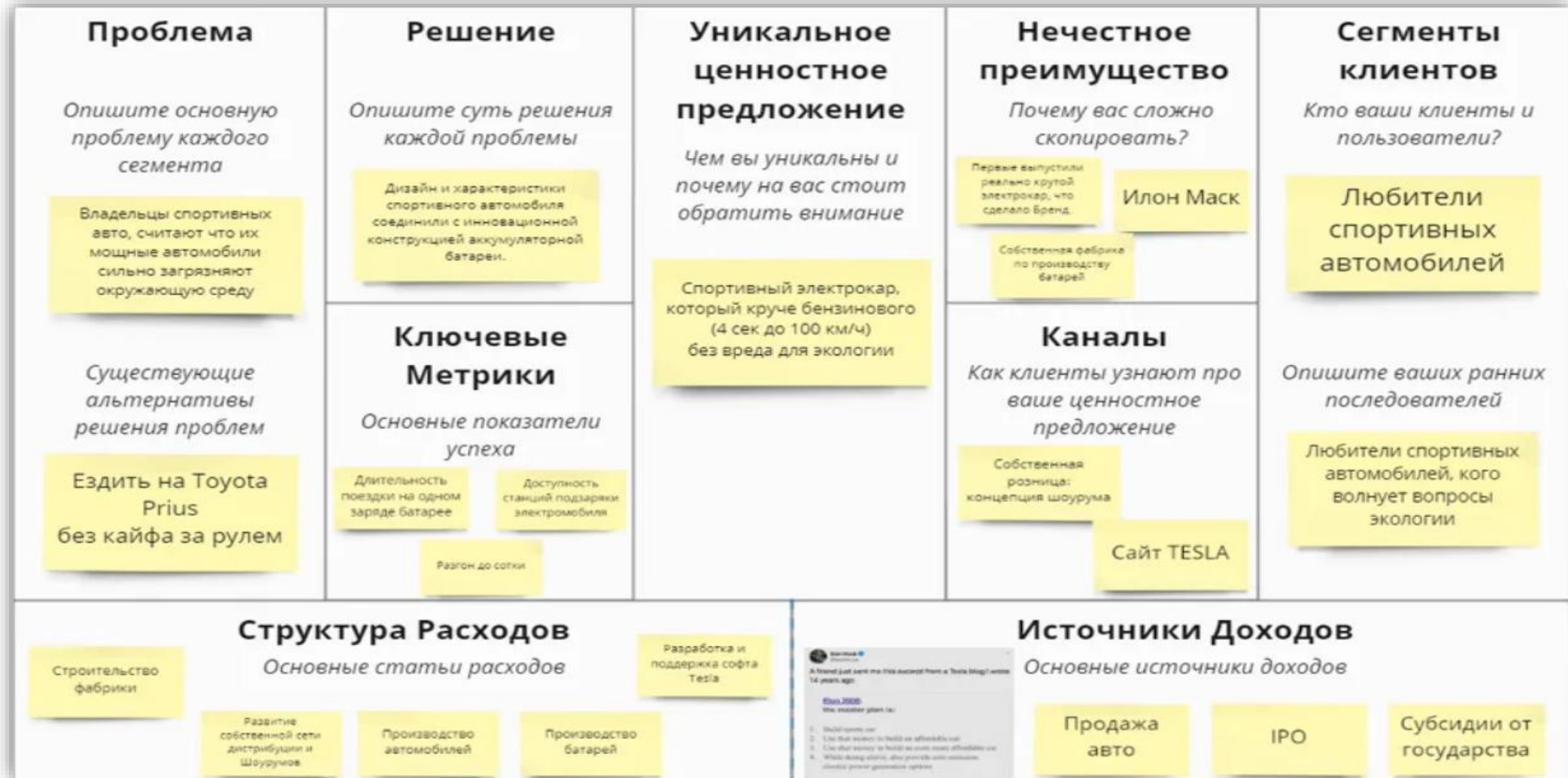
Деятельность компании становится более прозрачной, снижаются риски. При наличии бизнес модели потенциальные инвесторы восприимчивее к информации и более склонны к внесению крупных сумм денег



ПРИМЕР. МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ОТСЛЕЖИВАНИЯ СТРЕССА

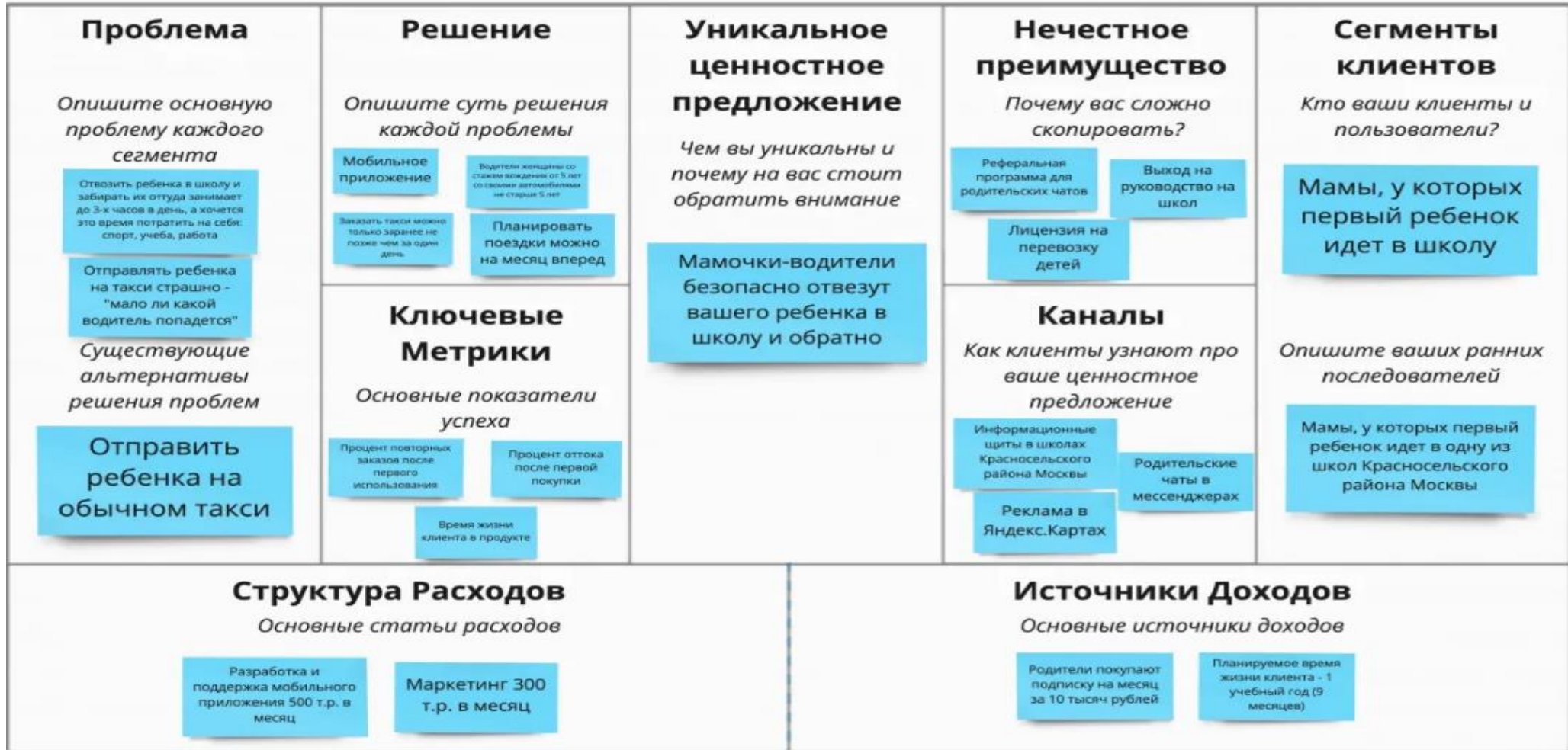
PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
Стресс мешает принимать решения и спокойно жить Сложно отследить уровень стресса. Нет возможности фиксировать стресс в любой момент. Забываю прорефлексировать и поймать себя на стрессе	Мобильное приложение для отслеживания уровня стресса в течение дня с рефлексией над состоянием по выбору событий и действий	Приложение с функциональностью выбора действий и событий, которые сопутствовали стрессу, или наоборот тех, что помогли поддерживать стабильное психологическое состояние	Врачи и психологи рекомендуют использование приложения своим пациентам	Люди, которые заботятся о своем ментальном здоровье Посещают психолога С низкой стрессоустойчивостью
EXISTING ALTERNATIVES Приложения по типу Stop, Breathe and Think Приложения по типу 3 Minute Mindfulness Косвенные конкуренты, приложения по типу Flo	KEY METRICS Retention, LTV	Приложение собирает длительную статистику и помогает отслеживать прогресс и работу над собой Карманный помощник в борьбе со стрессом	CHANNELS Платная реклама, медиаконтент о ментальном здоровье и влиянии стресса	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
Зарплаты сотрудникам Затраты на рекламу		Платная подписка 260 рублей в месяц Инвестиции		

ПРИМЕР - TESLA



ПРИМЕР – ТАКСИ ДЛЯ ШКОЛЬНИКОВ

Такси для школьников (Lean Canvas)



ОЦЕНКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ МОДЕЛИ



Стоимость переключения

- Насколько сложно потребителям «уйти» к другой компании?

Регулярный доход

- Требуется ли каждая продажа новых усилий или после первой сделки есть гарантия последующих доходов?

Доходы и издержки

- Вы получаете доход до или после того, как возникают издержки?

Революционная структура издержек

- Ваша модель издержек лучше, чем у конкурентов(издержки ниже)?

Перекладывание работы на другие стороны

- Позволяет ли ваша бизнес-модель потребителям и третьим сторонам бесплатно создавать ценность для вашей компании?

Масштабируемость

- Можете ли вы расти, не сталкиваясь с препятствиями — например, связанными с инфраструктурой, поддержкой потребителей, наймом персонала?

Защищённость от конкуренции

- Легко ли скопировать ваш бизнес?

Таким образом, LEAN CANVAS – наиболее распространенный, но не единственный инструмент разработки бизнес-модели стартапа, обладает как достоинствами, так и недостатками. В частности, это не конечный бизнес-план, поэтому шаблон придется дополнять на постоянной основе, по мере развития продукта

НАИБОЛЕЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ГОТОВЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ



АСМОграф – векторный графический редактор для решения задач инженерной и деловой графики.



AnyLogic – программное обеспечение для мультиметодного имитационного моделирования, позволяющая обеспечить повышенную эффективность и меньший риск при решении рабочих задач в сложных предметных областях



diagrams.net — бесплатное приложение для построения диаграмм, позволяющее пользователям создавать схемы, модели и диаграммы и обмениваться ими в веб-браузере



Microsoft Visio — облачный инструмент, позволяющий передавать сложную информацию с помощью обогащённых данными диаграмм, блок-схем, организационных диаграмм, поэтажных планов и многих других графических моделей.



Business Studio — это система бизнес-моделирования, позволяющая спроектировать эффективную организацию