

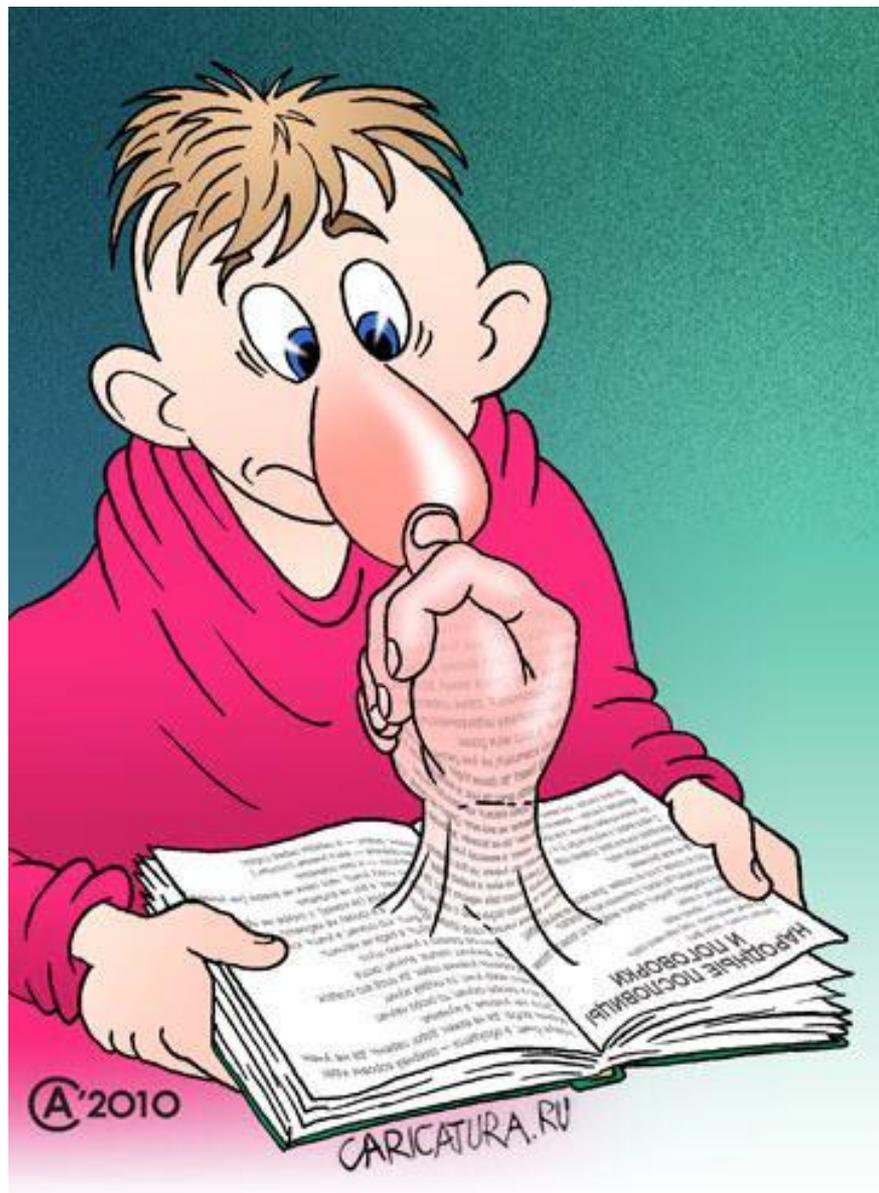
**Михаил
Подгаец**

Бизнес-модели



ELEVATOR PITCH

ИНВЕСТОР НЕ ПОНИМАЕТ...



4

Бизнес - это умение
принимать правильные
решения в условиях
неопределенности

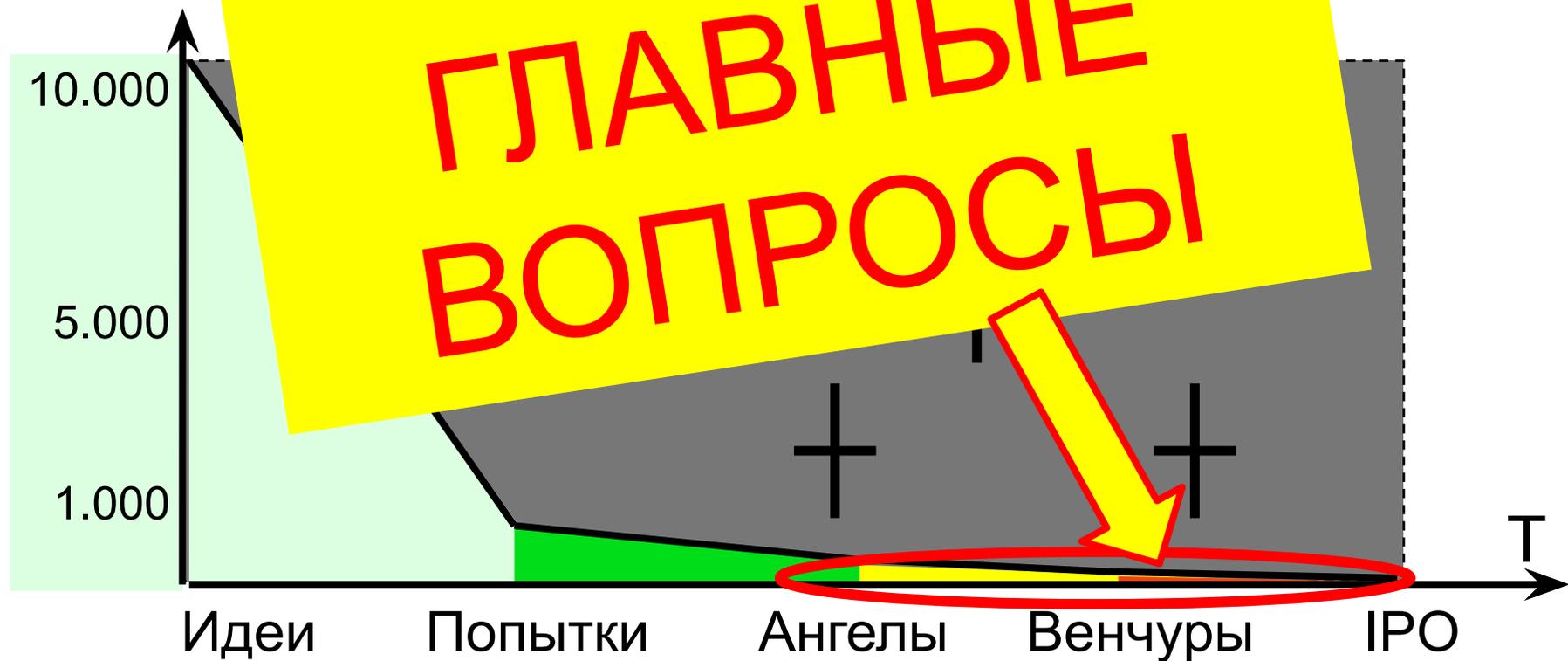
Harvard Business School

СТАРТАП РЕАЛЬНОСТЬ



- 1 из 100
- 1 из
- 1 из

лами
чурами



**ЗАДАЕМ
СЕБЕ
ГЛАВНЫЕ
ВОПРОСЫ**

НЕВИДИМЫЕ РИСКИ НЕВИДАННЫЕ

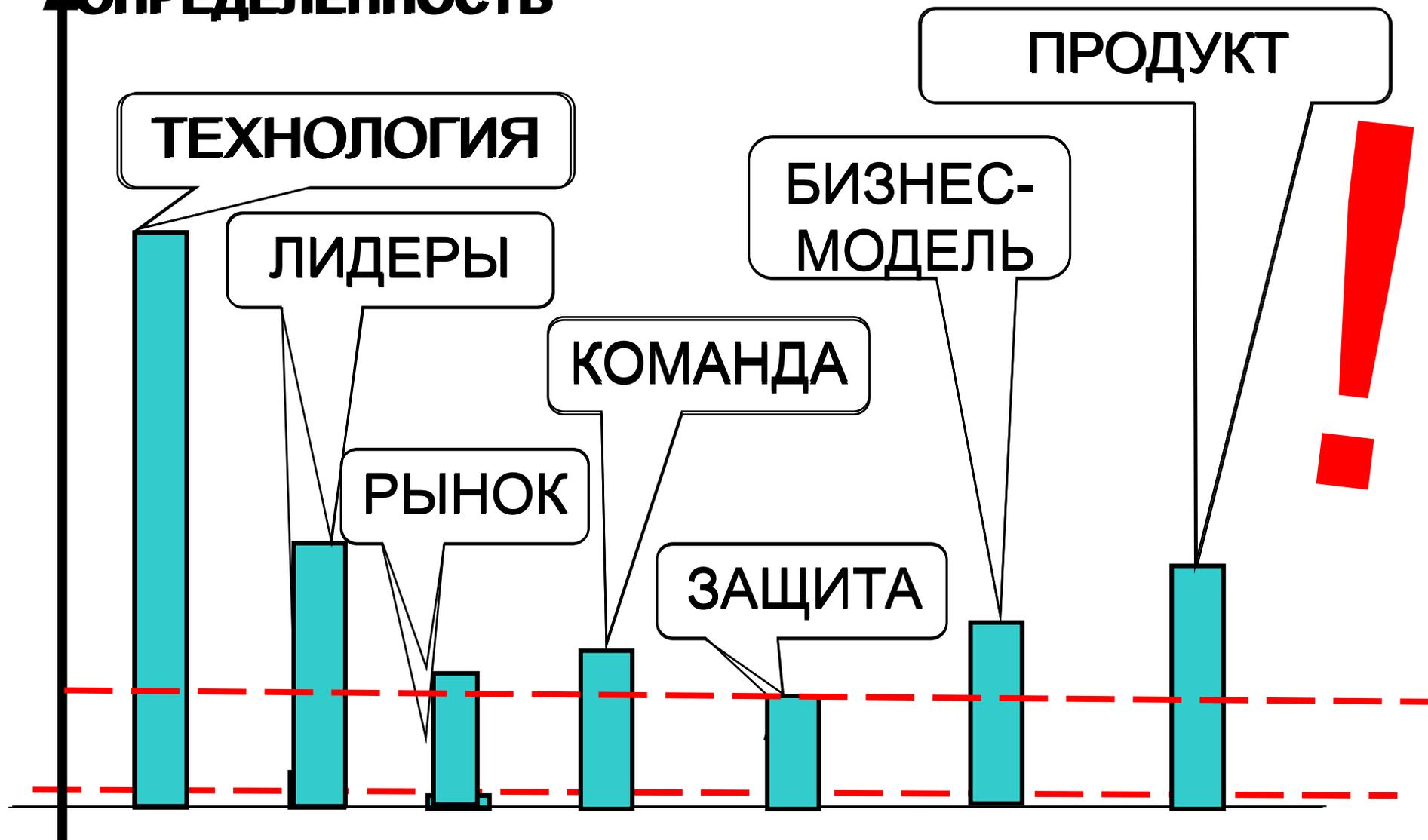


CARICATURA.RU

D. Sheingart

РИСКИ. БАЛАНСИРОВКА

▲ ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ИЛИ МЕНЕДЖМЕНТ?

- **Предприниматели-новаторы:**

A148

Делаем то, что никто не делал.

Нарушаем правила. Создаем свои.

Нехватка ресурсов - импульс. Меняем технологию. Учиться можно лишь подходу, стилю мышления, примерам, а также элементам классического управления.

- **Менеджеры:**

Применяем и развиваем то, что **многие делали**. Ресурсы необходимы. Технология фиксирована. Учат МВА.

Ключевые Партнёры

1. Разрабы мобильных и интернет сервисов и приложений
2. Оцифровка контента (продажа)

МАРКЕТИНГ

РАБОТА С НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ

ЛИДЕРСТВО

Ключевые Партнёры	Ключевые виды деятель- ности	Ценностное предло- жение	Взаимоотно- шения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	

strategyzer.com
Остервальдер

Структура Издержек

Потоки доходов

КАК ВЫЖИТЬ И ВЫРАСТИ ? © 2017

ПАДЁЖ!



ВЫ
ЗДЕСЬ

← ДОЛИНА СМЕРТИ

МАРКЕТИНГ

В мире проваливается 90%
новых продуктов,
прошедших тщательную
маркетинговую экспертизу.

Harvard Business Review

ПРОСТРАНСТВО РАЗВИТИЯ



Стратегия

Снижайте

Новые бизнес-
модели

неопределенность

Персонал

Развивайте
продукт

Маркетинг
и продажи

Развивайте
технологиию

PR, шум, тренд

Создавайте бренд



ВАШ ГЛАВНЫЙ КОНКУРЕНТ ?

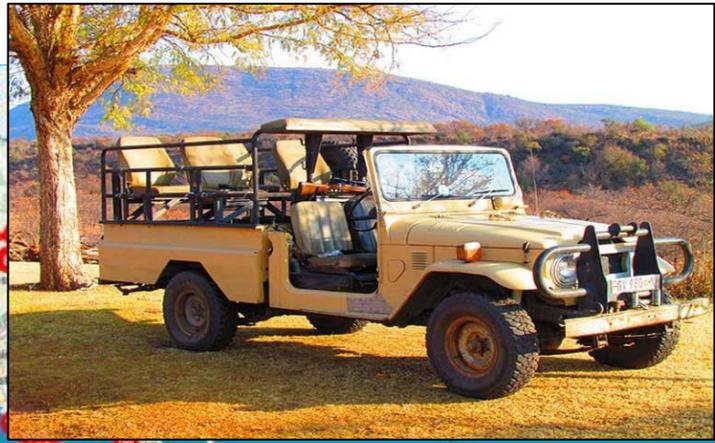


- «Дзюдо ст
- Стратегем

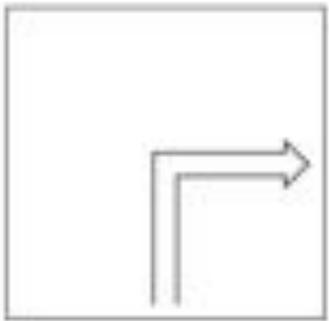
Ценности
Образ действий
Модель принятия решений
Принцип поведения
Методы
Подходы
Ориентиры
Конкуренция

СТРАТЕГИЯ И Б-МОДЕЛЬ

▼1



СТРАТЕГИЯ – ТАКТИКА – Б-М

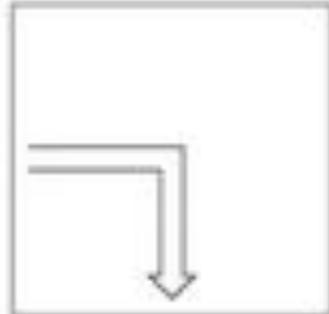


ТАКТИКА

ГИБКОЕ, ТОП
МЕНЕДЖМЕНТ



ТАКТИКА



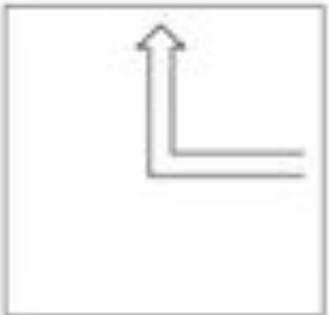
ОТВЕТСТВЕННЫЕ

СТРАТЕГИЯ

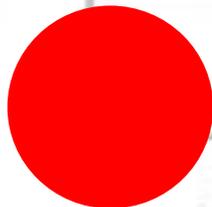
ТВЕРДОЕ,
ВЛАДЕЛЕЦ

ПРОЦЕССЫ

МЯГКОЕ,
МЕНЕДЖМЕНТ



РЕЗУЛЬТАТЫ



СПЕЦИФИКА СТАРТАПА

- «Глаза боятся – руки делают»
- Недостаток ресурсов – ваш шанс!
- Возможность резких изменений



МАКЕТ – ПРОТОТИП – ТЕСТ - ...



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С
РЫНКОМ !

= ?

КОРРЕКТИРОВКА
Б-МОДЕЛИ
(ПОВОРОТ, PIVOT)

SARICATURA.RU



- Себя любимого, владельца
- Бизнеса
- **Компании**
- Клиента
- Инвестора

1. Почему умерли аналоги ?
2. Какая у них была модель?
3. Почему не умрет ваш?
4. Клиенты?
5. Конкуренты?
6. Долгосрочные конкурентные преимущества?

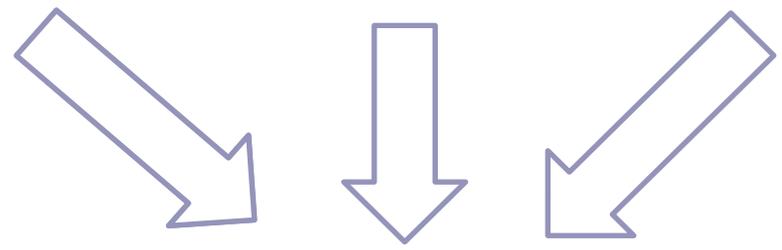
СТРАТЕГИИ

Владелец

SEO

Инвестора

а



Бизнеса

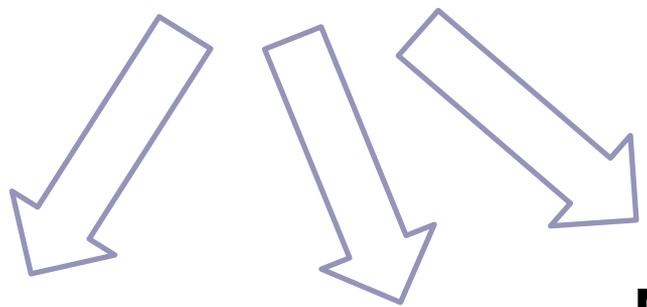
F

HR

PR

Маркетинг

а



НЕСКОЛЬКО Б-М-й ?



22 ЛЮДИ или Б-М, М, F, HR, PR... ?

“Моя роль — формировать нашу **стратегию**, ...
и чтобы **правильные люди** работали у нас на
правильных позициях.

Если у вас есть люди, у вас будут и цифры”

CEO Adidas Group
Каспер Рорштед



СТРАТЕГИЯ & Б-М vs МАРКЕТИНГ



- XEROX / IBM

"Лучший способ предсказать будущее
—
изобрести его"

Алан Кей (Xerox PARC, создатель
Smalltalk)

КТО ЖЕ НАМ МЕШАЕТ?

«Мы встретили врагов.
Ими оказались мы сами»

Генерал Ли

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ

НЕОПРЕДЕЛЕННО
НОВИЗНА
СТРАХ

% СПОСОБНЫХ

ПАРАДОКС НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Чем выше НЕО...,
тем больше возможностей,
но тем меньше людей
могут ими воспользоваться.

А Вы сможете?

СТРАТЕГИЯ ВИЗИОНЕРОВ

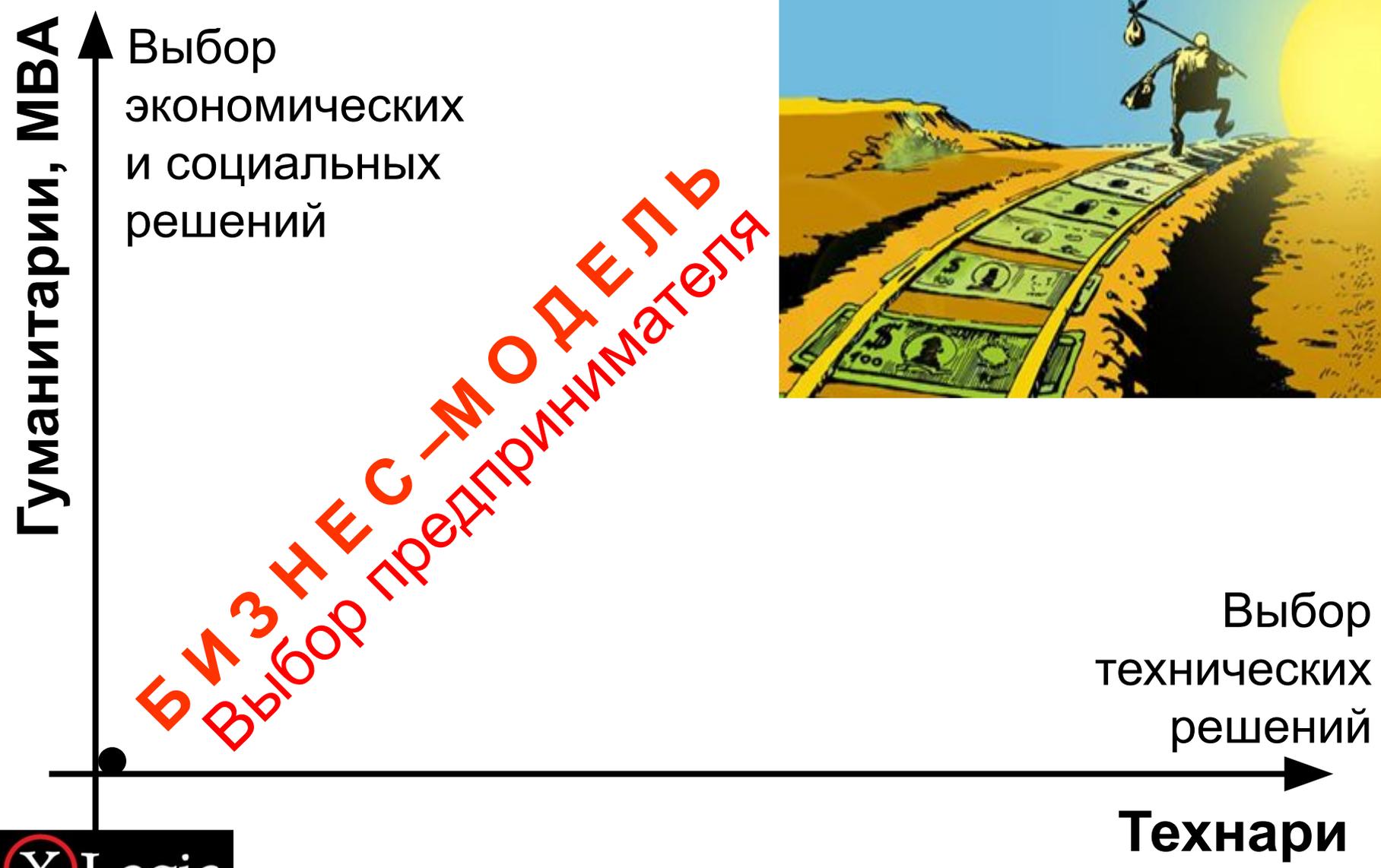
- Apple ПК и см
- С
- Х
- Р

Воображение важнее
знания.

Альберт Эйнштейн

ank

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ 1



СРЕДА ОБИТАНИЯ, ЗАПЧАСТИ Б-М

▼4

ДРУГИЕ

- Цена владения
 - ✓ Цена приобретения
 - ✓ Начальные затраты
 - ✓ Эксплуатационные за
 - ✓ Цена отказа
- Производительность
- Функциональность
- Сопряжение с
- Бренд
- Затраты
- Производительность
- Функциональность

КЛИЕНТ

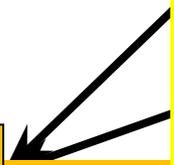
- Себестоимость
- Функциональность
- Качество
- Сложность
- Требования к среде эксплуатации
- Имидж
- Качество
- Сложность коммуникаций
- Условия гарантий и замен товара
- Имидж

- Бренд
- Организация
- Ценообразование
- Бизнес-модель
- Обслуживание

ПОСТАВЩИК

ТОВАР

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ



ПРИМЕРЫ Б-МОДЕЛЕЙ

Гостиница на час

American Express / Ripple

Xerox

ИКЕА

Apple

Microsoft

Linux

Каршеринг

Airbnb

Uber

Электронная гостиница

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ 2

- **Ценность** для пользователей?
- Кому полезен продукт (рыночный **сегмент**)?
- Механизм генерации **доходов**, структура затрат и валовая прибыль?
- **Цепь ценности** для распространения?
- **Позиция стартапа и контрагентов** в цепи ценности?
- **Конкурентная стратегия** получения долгосрочного преимущества?
- Границы компании?

ВВОДИТЕ СВОИ ПРАВИЛА

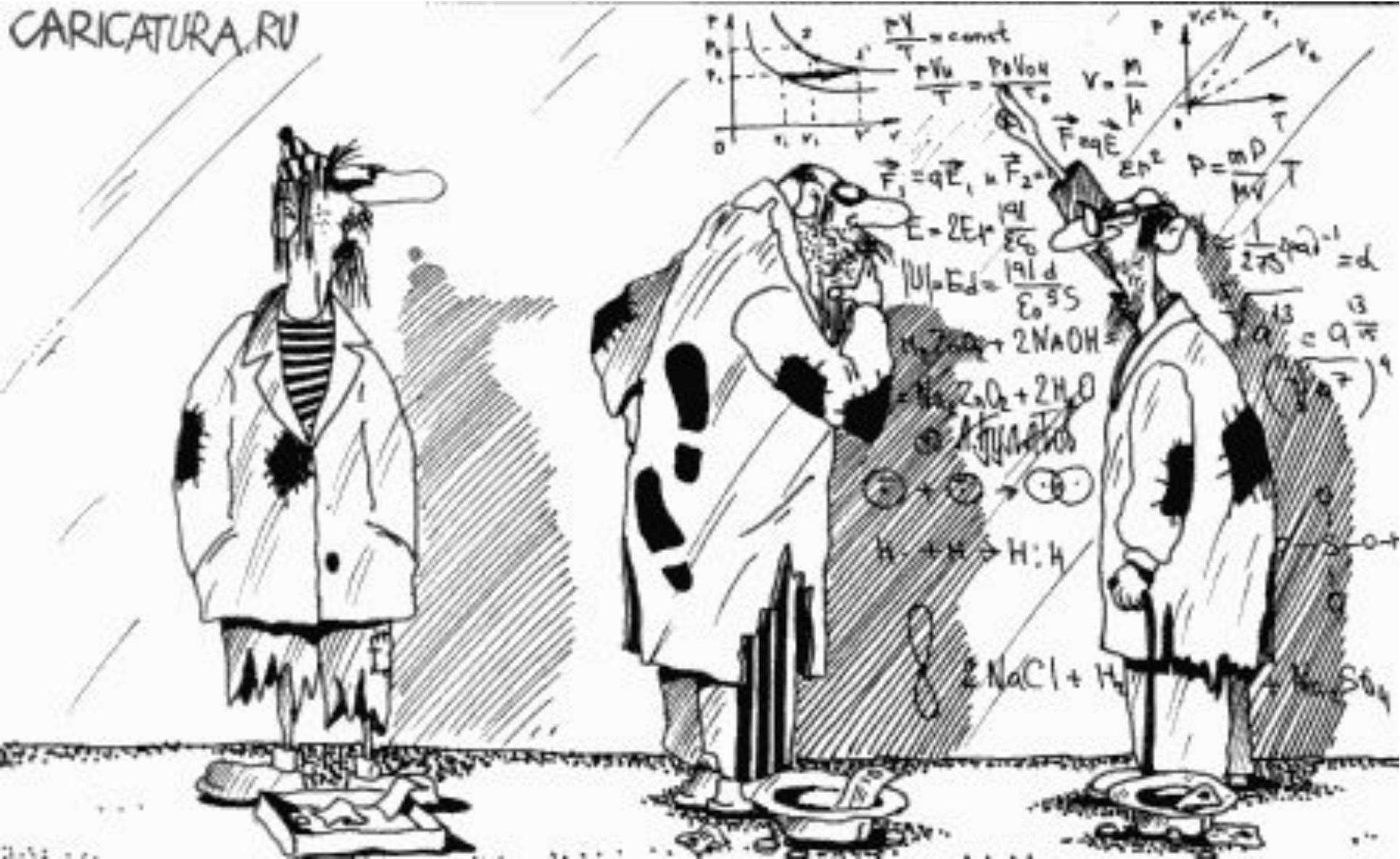


НОВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

- Нераскрытая возможность или плохая идея, которую другие уже забраковали?
- Тестируйте виртуально
- Параметры контроля эффективности
Контроль.
Качественный : имеет ли смысл предмет бизнеса?
Количественный: возможно ли покрыть затраты и обеспечить разумную окупаемость инвестиций?
- Тестируйте реально на микро объемах
- Решите, стоит ли, и каковы инвестиции

ВОЗМОЖНОСТИ!

CARICATURA.RU



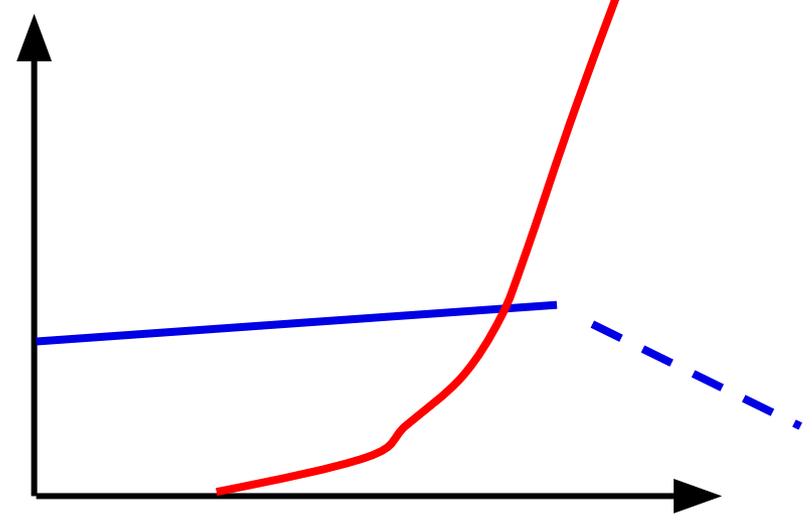
ДЕТИ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ

A2

Радикально новые бизнес-модели



rocketbank



Весь секрет бизнеса в том,
чтобы знать что-то такое,
чего не знает больше никто.

Аристотель Онассис,
миллиардер



БИТВА ДАВИДА С ГОЛИАФОМ

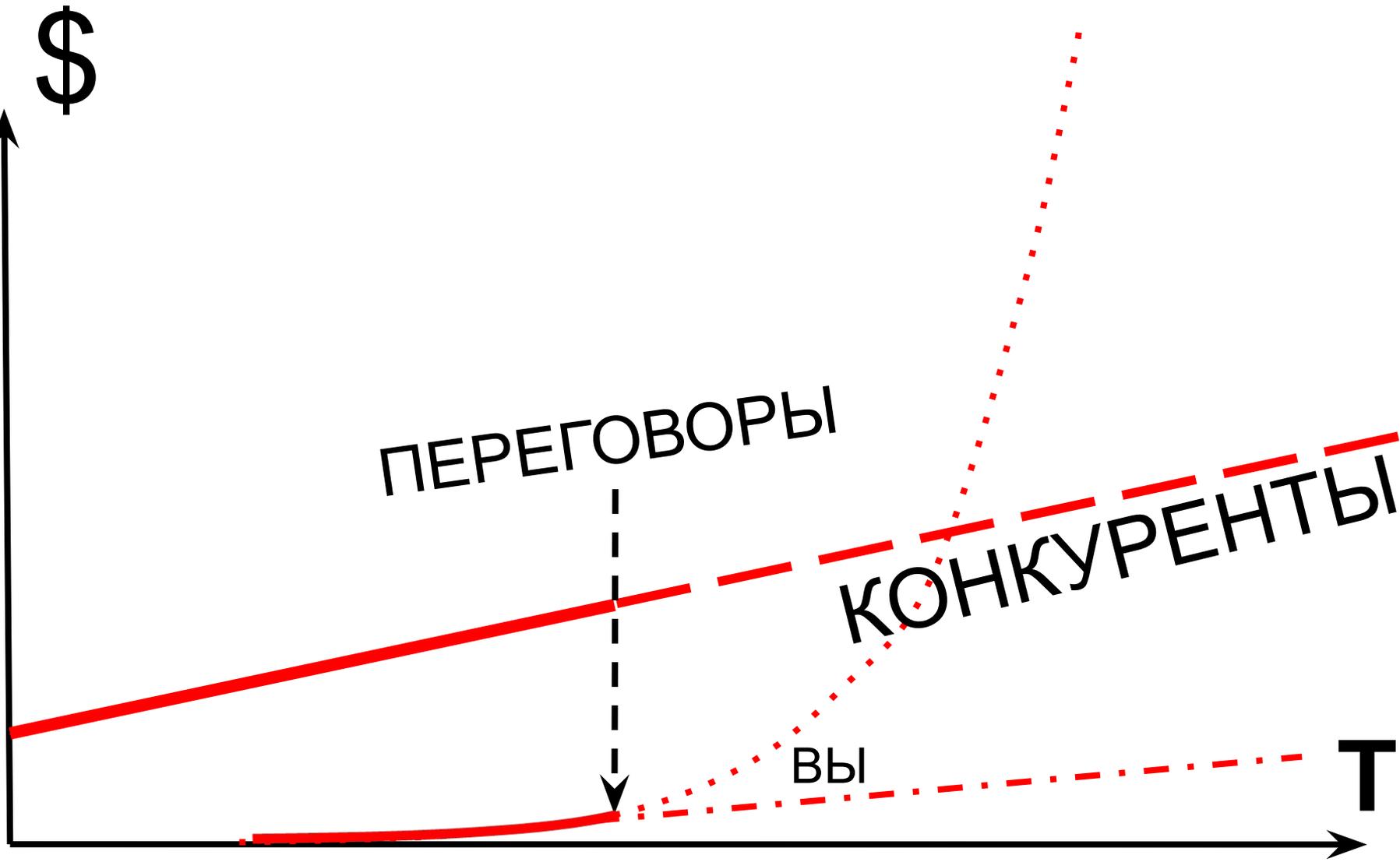
ВАШИ ИНВЕСТИЦИИ



ИНВЕСТИЦИИ КОНКУРЕНТОВ



НЕЛИНЕЙНОСТЬ

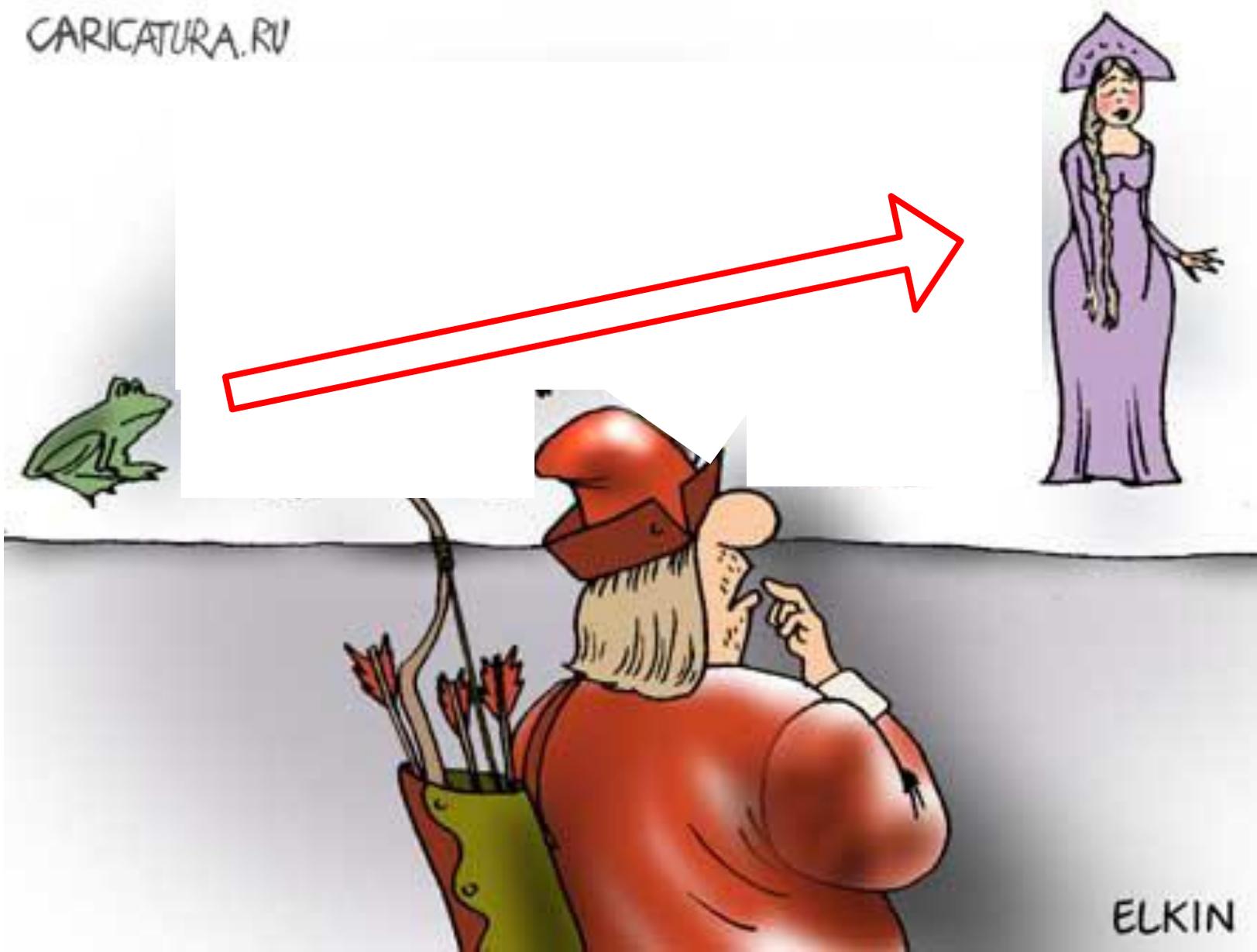


РЕАЛИСТИЧНОСТЬ

▼1

X Logic

CARICATURA.RU



ЛЮДИ ИЛИ ТЕХНОЛОГИИ ? ^{автор} (X)

Человеческий фактор на войне является главным.

...

Никакое **технологическое развитие** и научный расчет **не перевесит влияние человеческого фактора**.

Любая доктрина, которая пытается свести приемы ведения войны к соотношениям сил, вооружения и оборудования и пренебрегает влиянием человеческой воли, в корне ошибочна.

Генерал А.М. Грей

ЭКСПЕРТИЗА vs РИСКИ зідот X



«Создать летающие машины, которые взлетают в воздух, невозможно.»

Лорд Кельвин, Президент Королевского общества.
1895

В 1903м взлетел первый самолет

«Потенциал мирового рынка для копирования программного обеспечения ограничен.»
Правление IBM, 1953

За 1960-1962 Xerox продал 10000 копиров

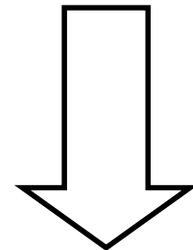
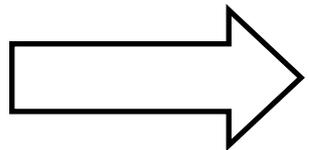
Основателю Intel Гордону Муру в 70х предложили концепцию персонального компьютера. Он не стал инвестировать.

К 2008 году в мире насчитывался миллиард РС

Лидер по ошибкам – Билл Гейтс:

1993 «Интернет? Это нам не интересно»
«640 килобайт памяти будет достаточно для Microsoft и чего угодно».

В 1997 – пик гонки браузеров Microsoft и Netscape



<p>Ключевые Партнёры</p> <p>1.Разрабы мобильных и инет сервисов приложений (API) 2.Оцифровщики контента (продавцы сервисов)</p>	<p>Ключевые виды деятельности</p> <p>1.Обработка изображений 2.Защита IP (юридически + патентование) 3.Защита кода и сервиса от копирования 4.Продажа лицензий</p>	<p>Ценностное предложение B2C</p> <p>1.Оживляем мир смартфонов, он начинает говорить 2.Озвучка текстов 3.Перевод текстов 4.Связываем документы на улице (расписания, т.п.) с календарями, сообщениями, т.п. 5.Для слепых</p>	<p>Взаимоотношения с клиентами</p> <p>1. B2C - формальные через сайт и API B2B</p> <p>1.С покупателями пакетов сервисов формальные через сайт, продажа лицензий 2.С покупателями крупных объемов сервиса – личные 3.С заказчиками спец. вариантов сервиса – тесные 4.Разработчики купят сертификаты -</p>	<p>Потребительские сегменты</p> <p>B2C Сматрфонщики. Пусть распознают</p> <p>B2B 1.EVERNOTE, Google, ABBYY, т.п. 2.Разрабы архивных систем 3.Распознавалки знаков, номеров, бумажного документооборота 4.Разработчики сервисов мобильных приложений</p>
	<p>Ключевые ресурсы</p> <p>1.Платформа обработки 2.Сайт продающий 3.Алгоритмы 4.Способ настройки на конкретную предметную область 5.IP/Патенты</p>	<p>B2B</p> <p>1.Фолианты оцифровка 2.Быстрая обработка документов 3.Системы з идентификации через смартфоны и камеры 4....</p>	<p>Каналы сбыта</p> <p>Автоматические услуги:</p> <p>1. Сайт 2. Сервисы партнеров Специализированные услуги , требующие доп. разработки: 1.Конференции 2.Конкурсы 3.Прямые продажи крупным и трудным</p>	
<p>Структура Издержек.</p> <p>1. Разработка. 2. Настройка на конкретную область применения 3. PR, продвижение 4. Патентование 5. Продажа лицензионных соглашений</p>		<p>Потоки доходов.</p> <p>1. Оплата услуг сайта B2C/мелких B2B 2. Продажа лицензионных соглашений B2B 3. Разработки под конкретную область 4. Обучающие WEBинары 5. Продажа компании, IP/патента</p>		

Бизнес-модели

Михаил Подгаец
+7 905 217 0773
valsex@gmail.com

