

**Михаил  
Подгаец**

**Бизнес-модели**



# ELEVATOR PITCH

# ИНВЕСТОР НЕ ПОНИМАЕТ...



4

Бизнес - это умение  
принимать правильные  
решения в условиях  
**неопределенности**

Harvard Business School

# СТАРТАП РЕАЛЬНОСТЬ

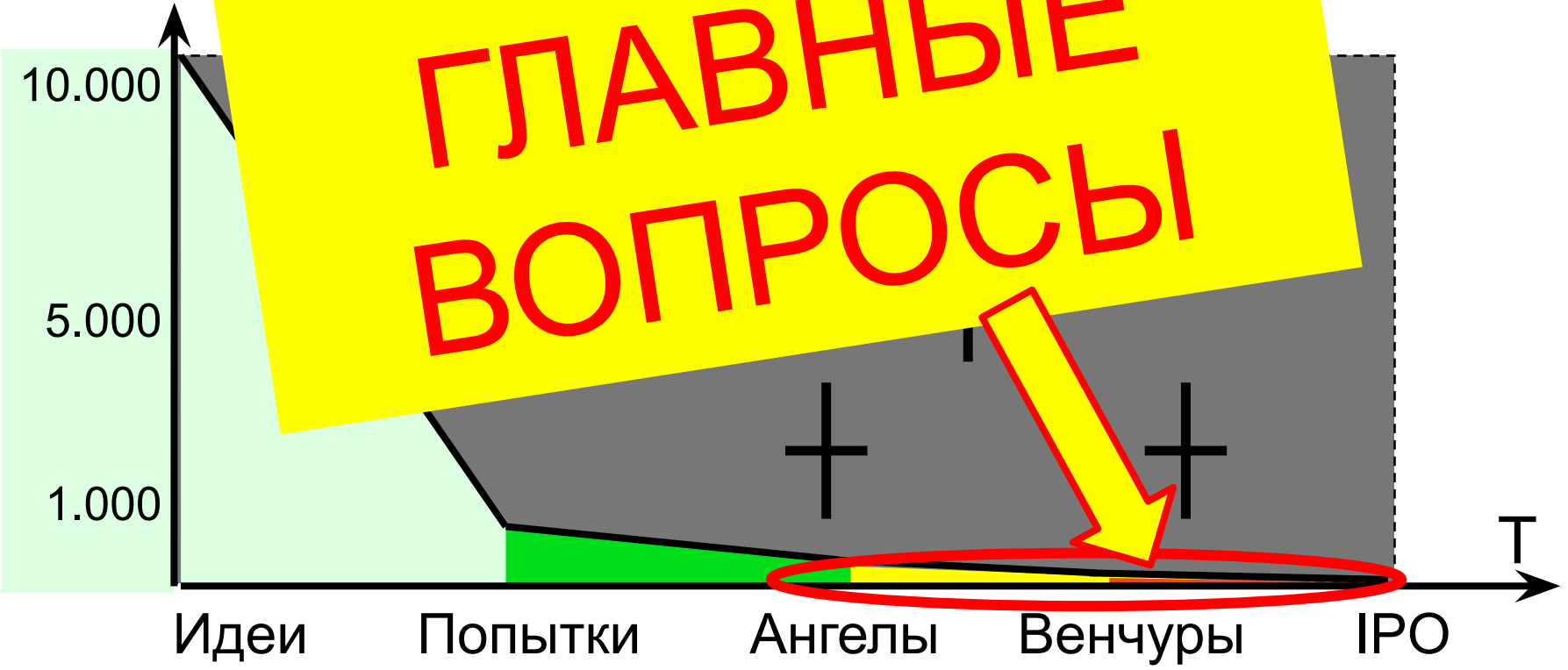
▼<sup>2</sup>



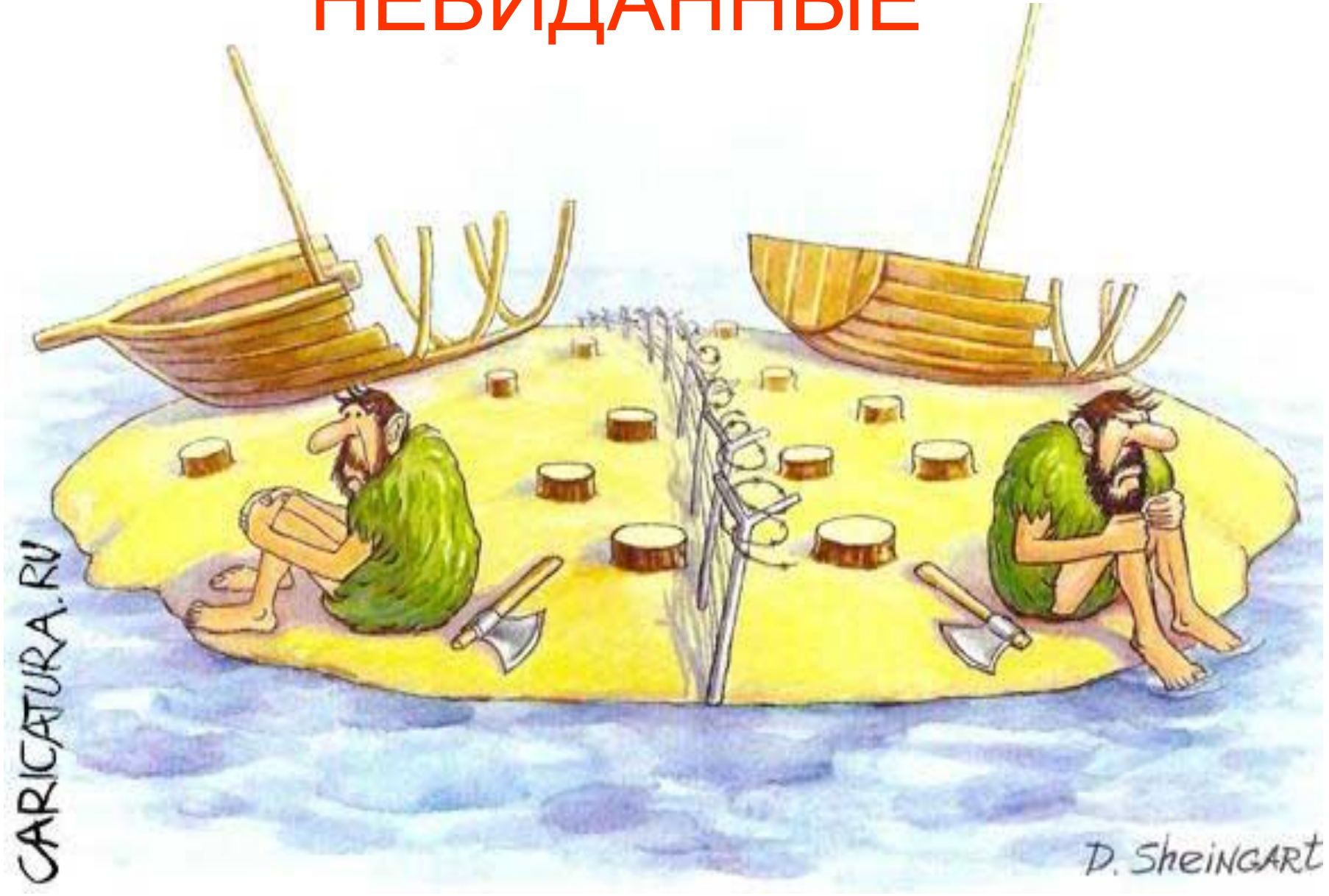
- 1 из 100
- 1 из
- 1 из

лами  
чурами

**ЗАДАЕМ  
СЕБЕ  
ГЛАВНЫЕ  
ВОПРОСЫ**



# НЕВИДИМЫЕ РИСКИ НЕВИДАННЫЕ

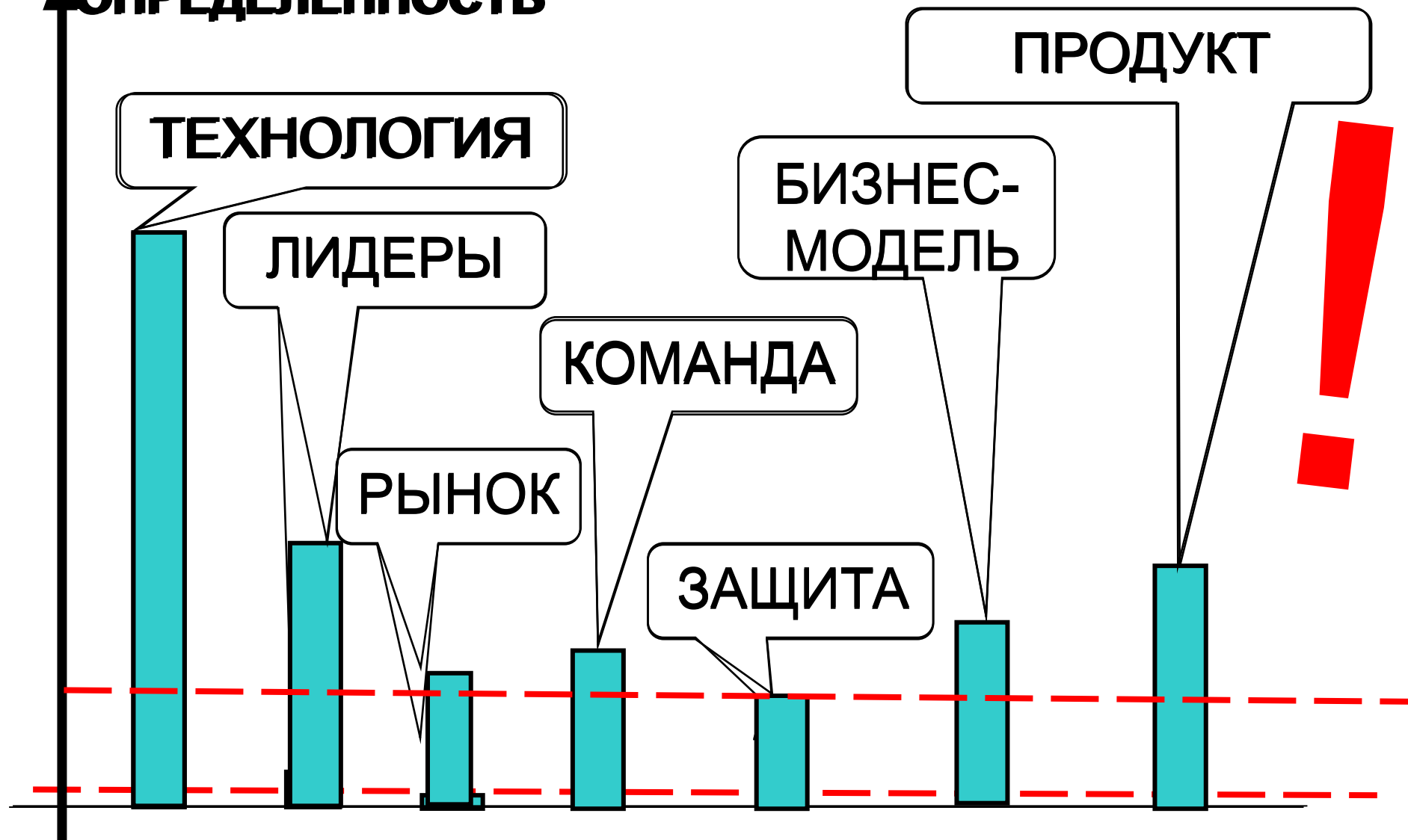


CARICATURA.RU

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	

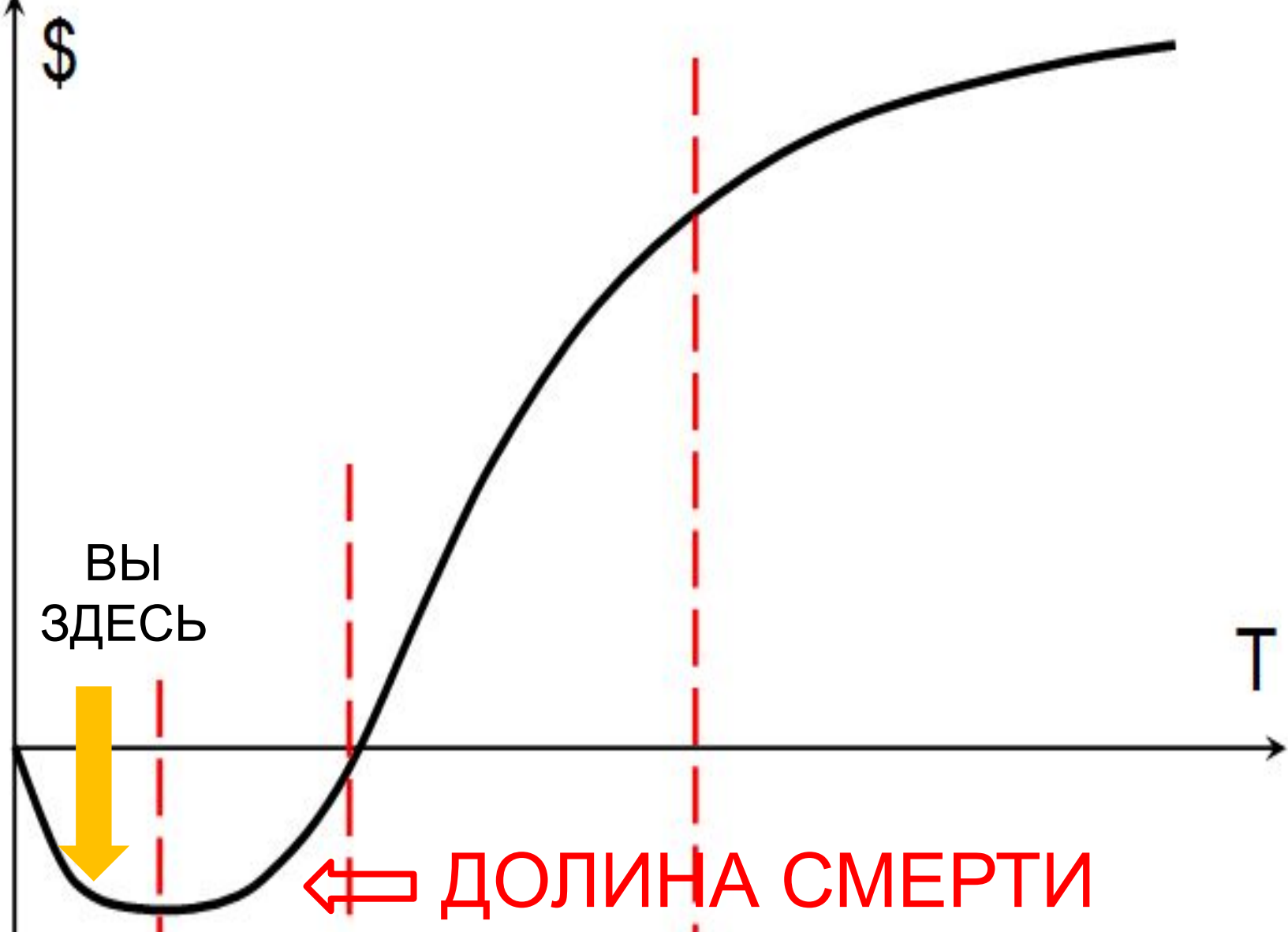
**strategyzer.com**  
**Остервальдер**

**Структура Издержек**

**Потоки доходов**

# КАК ВЫЖИТЬ И ВЫРАСТИ ? <sup>© 2017</sup> X

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

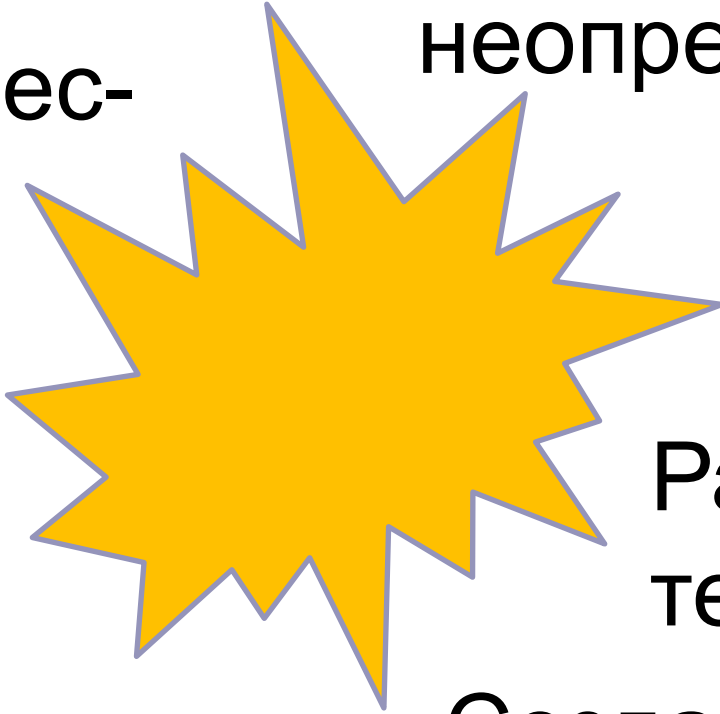
Развивайте  
продукт

Маркетинг  
и продажи

Развивайте  
технологиию

PR, шум, тренд

Создавайте бренд



# ВАШ ГЛАВНЫЙ КОНКУРЕНТ ?



- «Дзюдо ст
- Стратегем

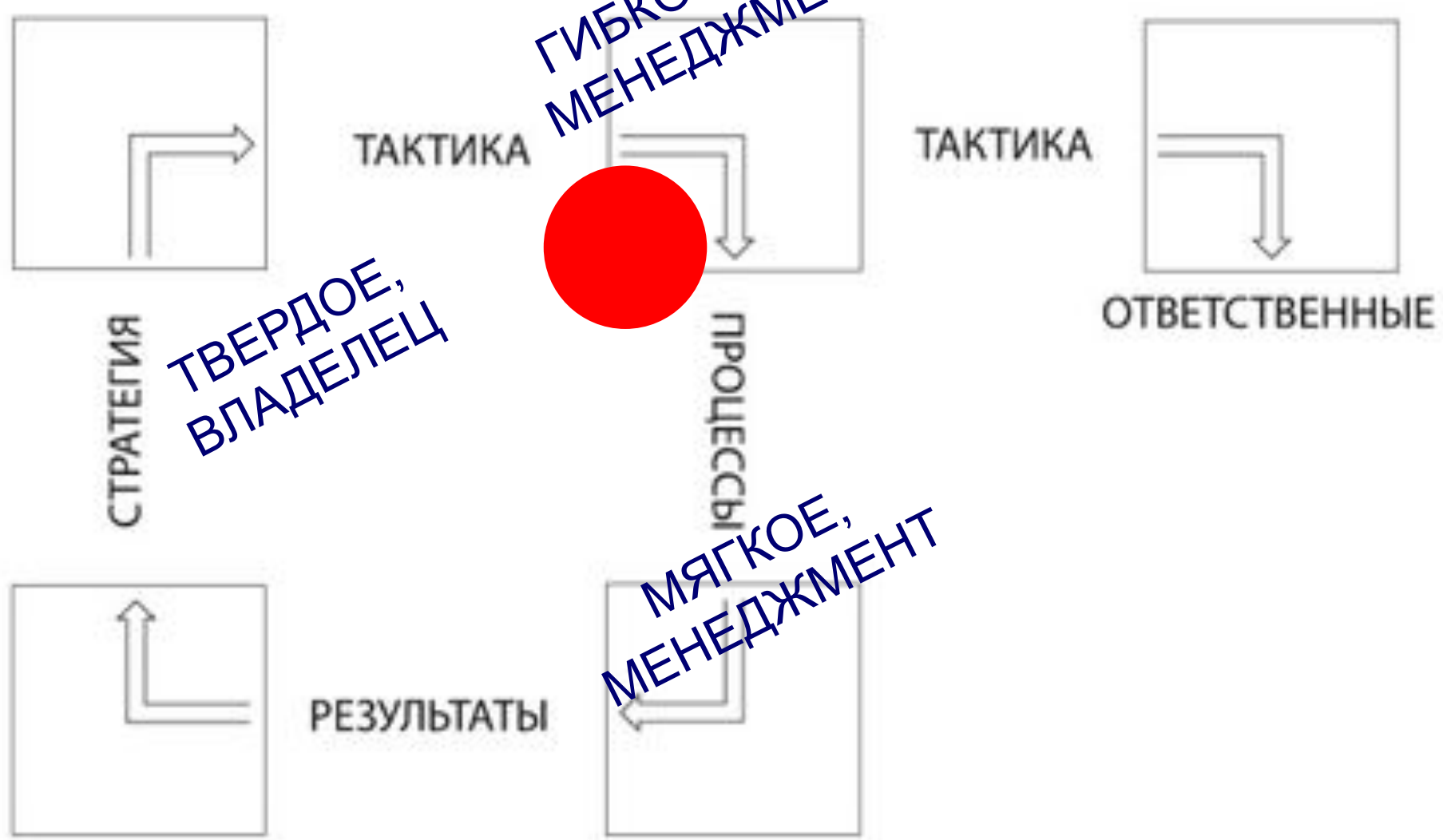
Ценности  
Образ действий  
Модель принятия решений  
Принцип поведения  
Методы  
Подходы  
Ориентиры  
Конкуренция

# СТРАТЕГИЯ И Б-МОДЕЛЬ

▼1



# СТРАТЕГИЯ – ТАКТИКА – Б-М





# 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?

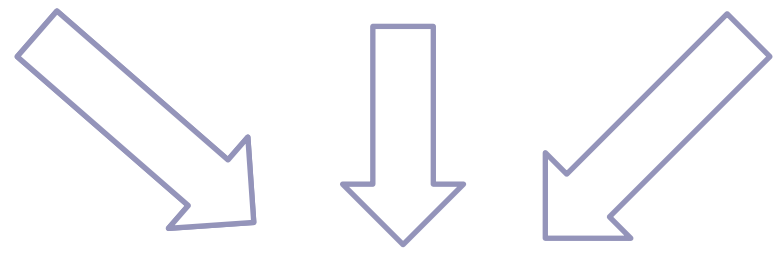
# СТРАТЕГИИ

Владелец

SEO

Инвестора

а



Бизнеса

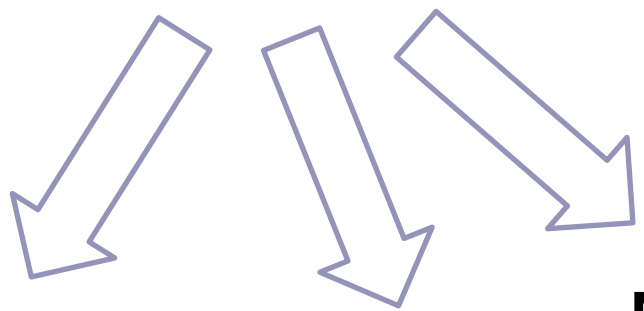
F

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 Порштед



## СТРАТЕГИЯ &amp; Б-М vs МАРКЕТИНГ



- XEROX / IBM

"Лучший способ предсказать будущее  
—  
изобрести его"

Алан Кей (Xerox PARC, создатель  
Smalltalk)

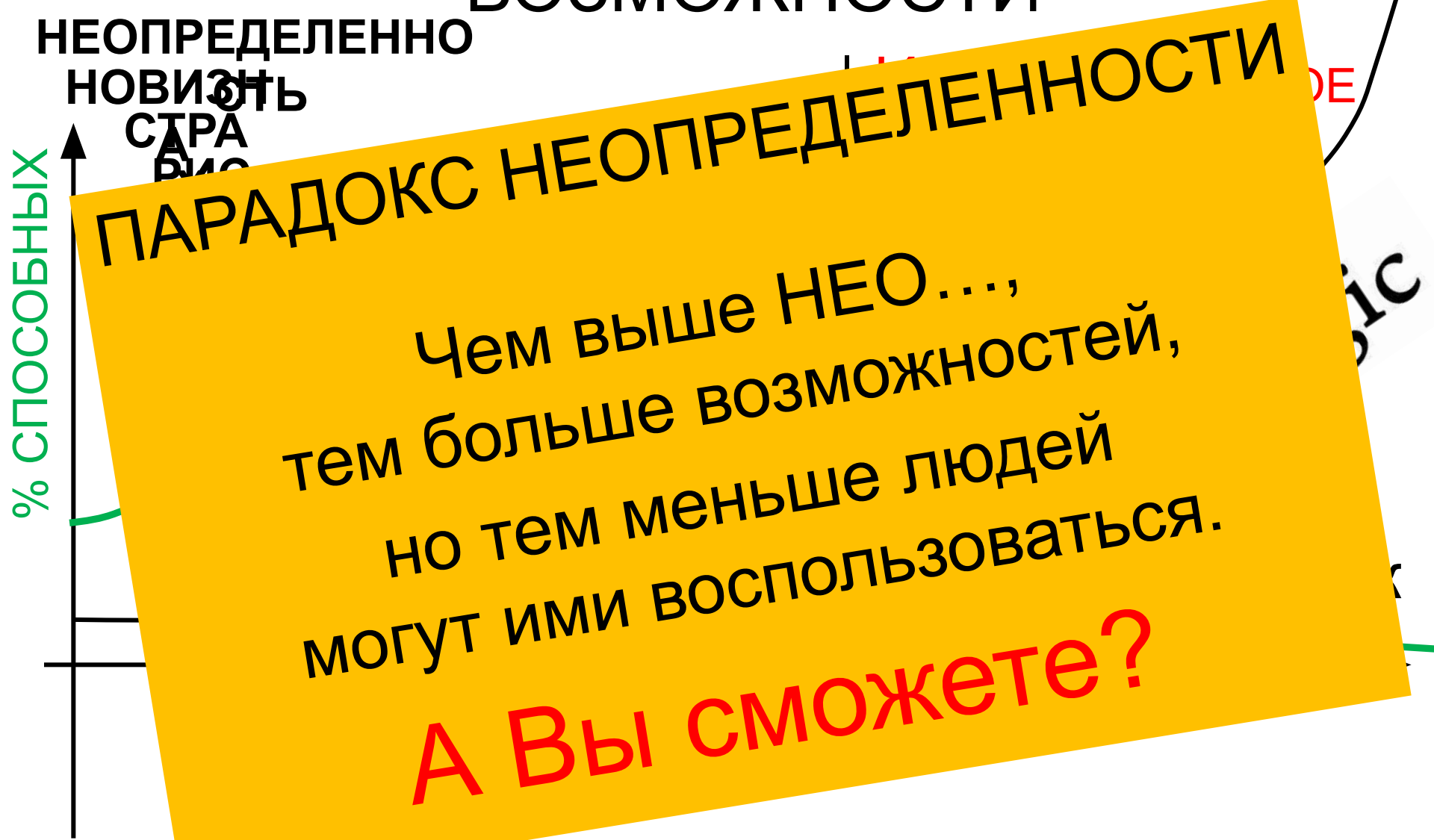
# КТО ЖЕ НАМ МЕШАЕТ?

«Мы встретили врагов.  
Ими оказались мы сами»

Генерал Ли



# НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ



**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



▼4

**ДРУГИЕ**

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

**КЛИЕНТ**

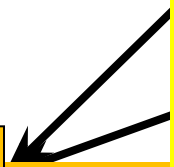
- Себестоимость
- Функциональность
- Качество
- Сложность
- Требования к среде эксплуатации
- Имидж
- Качество
- Сложность коммуникаций
- Условия гарантий и замен товара
- Имидж

- 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



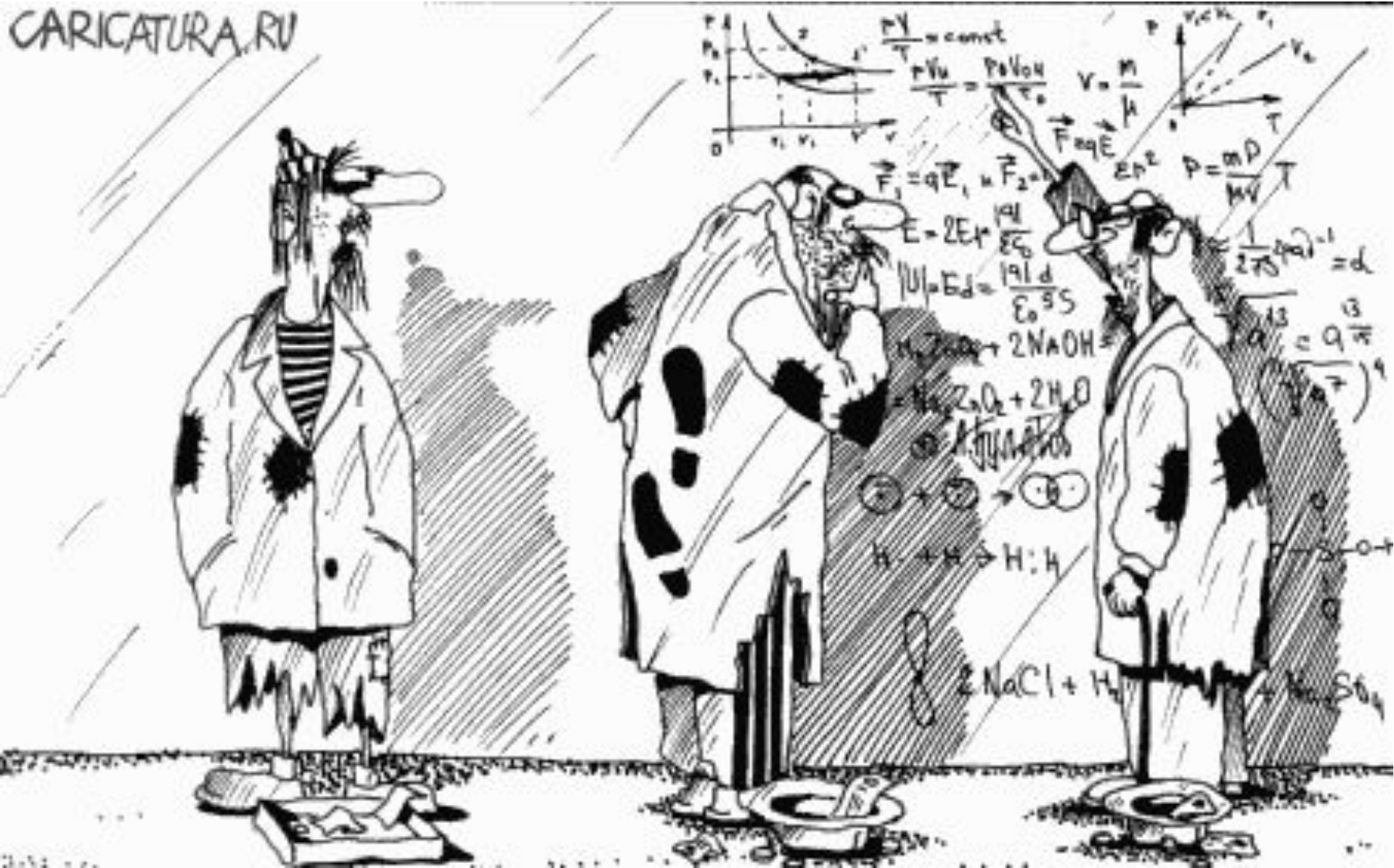
# НОВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

- 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



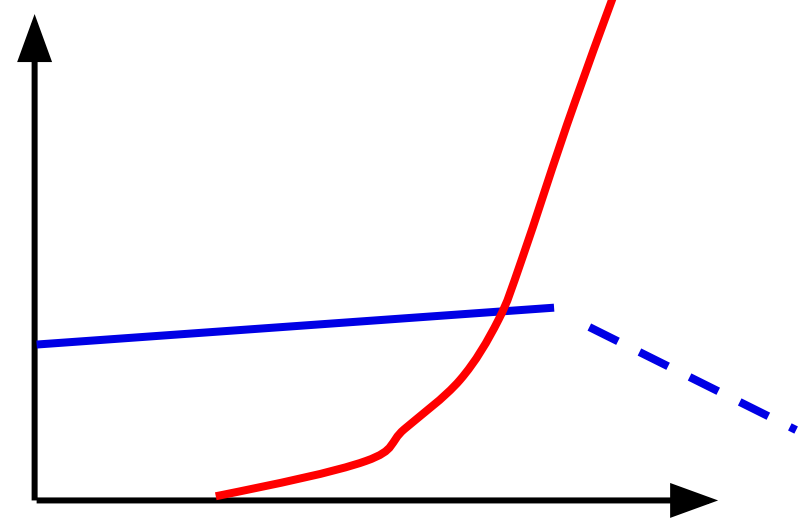
# ДЕТИ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ

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

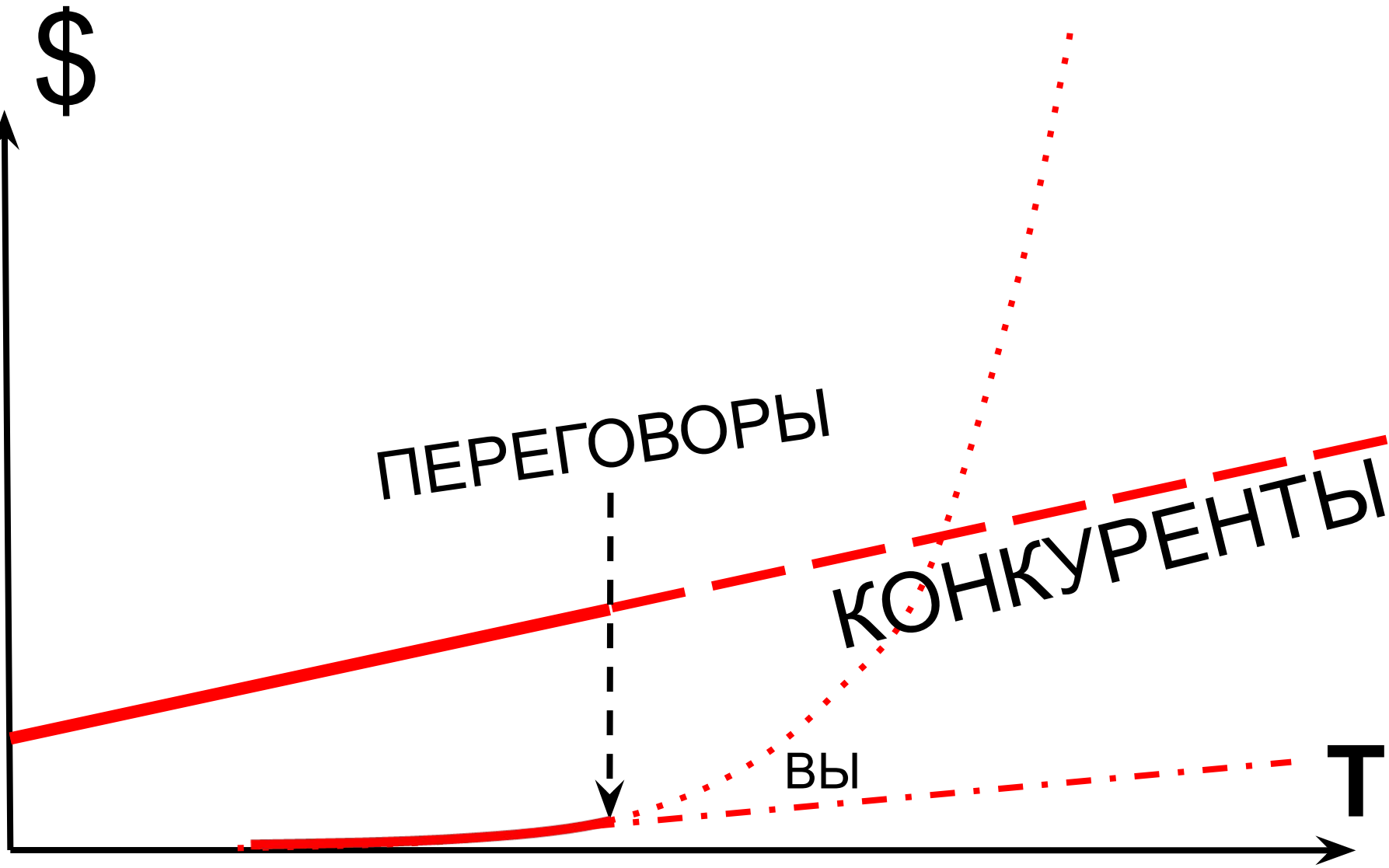
ВАШИ ИНВЕСТИЦИИ



ИНВЕСТИЦИИ КОНКУРЕНТОВ



# НЕЛИНЕЙНОСТЬ

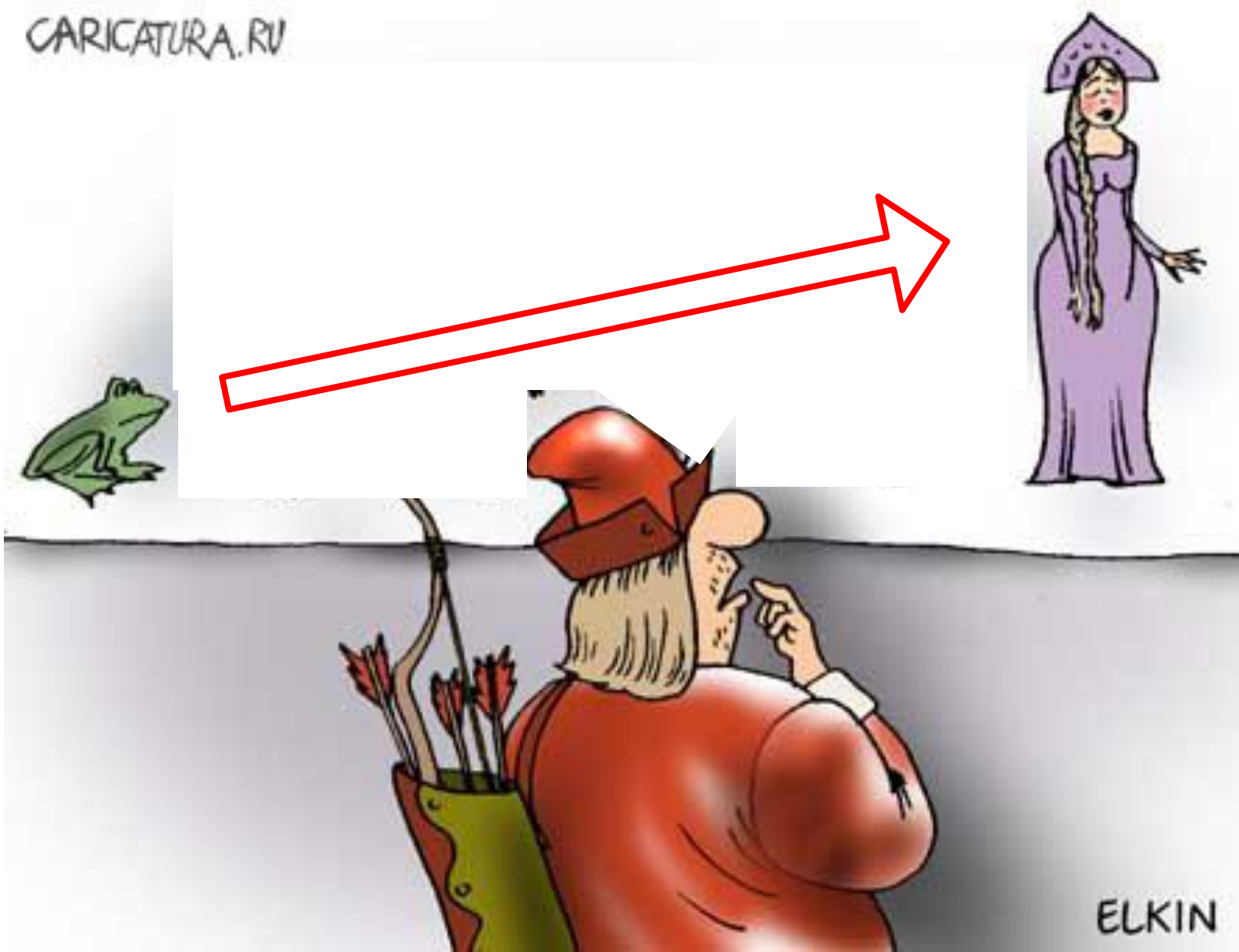


# РЕАЛИСТИЧНОСТЬ

▼<sup>1</sup>

X Logic

CARICATURA.RU



# ЛЮДИ ИЛИ ТЕХНОЛОГИИ ? <sup>автор</sup> (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



«Создать летающие машины, которые взлетают в воздухе, невозможно.»  
Лорд Кельвин, Президент Королевского общества.  
1895

**В 1903м взлетел первый самолет**

«Потенциал мирового рынка для копирования документов неограничен.»  
Правление IBM, 1953

**За 1960-1962 Xerox продал 10000 копиров**

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

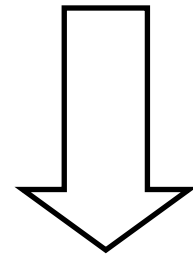
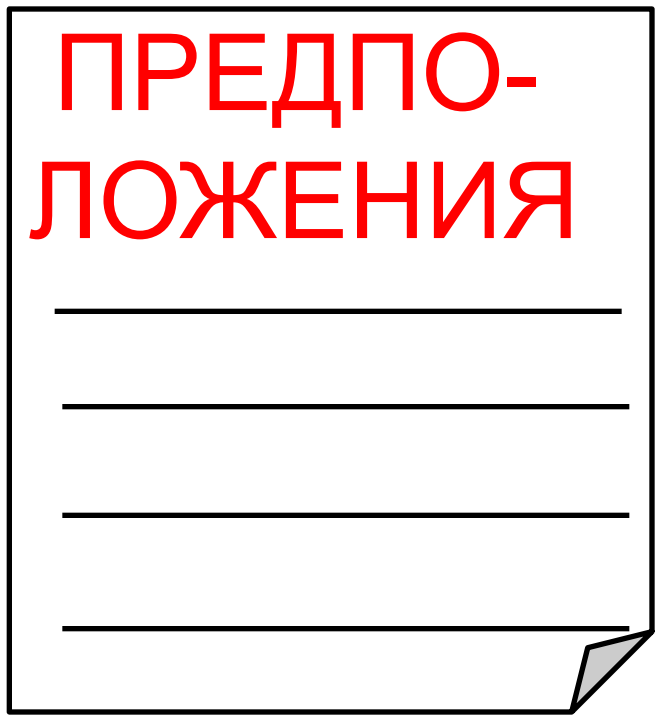
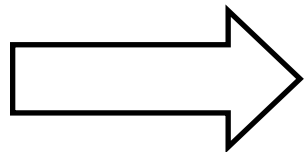
**К 2008 году в мире насчитывался миллиард РС**

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><b>Ключевые Партнёры</b></p> <p>1.Разрабы мобильных и инет сервисов приложений (API) 2.Оцифровщики контента (продавцы сервисов)</p>	<p><b>Ключевые виды деятельности</b></p> <p>1.Обработка изображений 2.Защита IP (юридически + патентование) 3.Защита кода и сервиса от копирования 4.Продажа лицензий</p>	<p><b>Ценностное предложение</b> 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><b>Взаимоотношения с клиентами</b></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><b>Потребительские сегменты</b></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><b>Ключевые ресурсы</b></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><b>Каналы сбыта</b></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><b>Структура Издержек.</b></p> <p>1. Разработка. 2. Настройка на конкретную область применения 3. PR, продвижение 4. Патентование 5. Продажа лицензионных соглашений</p>		<p><b>Потоки доходов.</b></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](mailto:valsex@gmail.com)

