

# Поиск бизнес-модели.

Как спасти стартап,  
вовремя сменив план

Руслан Поляков

# О чем пойдет речь

- Схожие черты компаний > 1 Billion
- Что такое бизнес-модель
- Как выбрать бизнес-модель
- 3 главные ошибки стартапера
- Кейс
- Тренды 2016 г.
- Примеры

**В чём основные  
схожие черты  
этих компаний...?**

\$10B+



\$2-10B



~\$1B



<\$1B



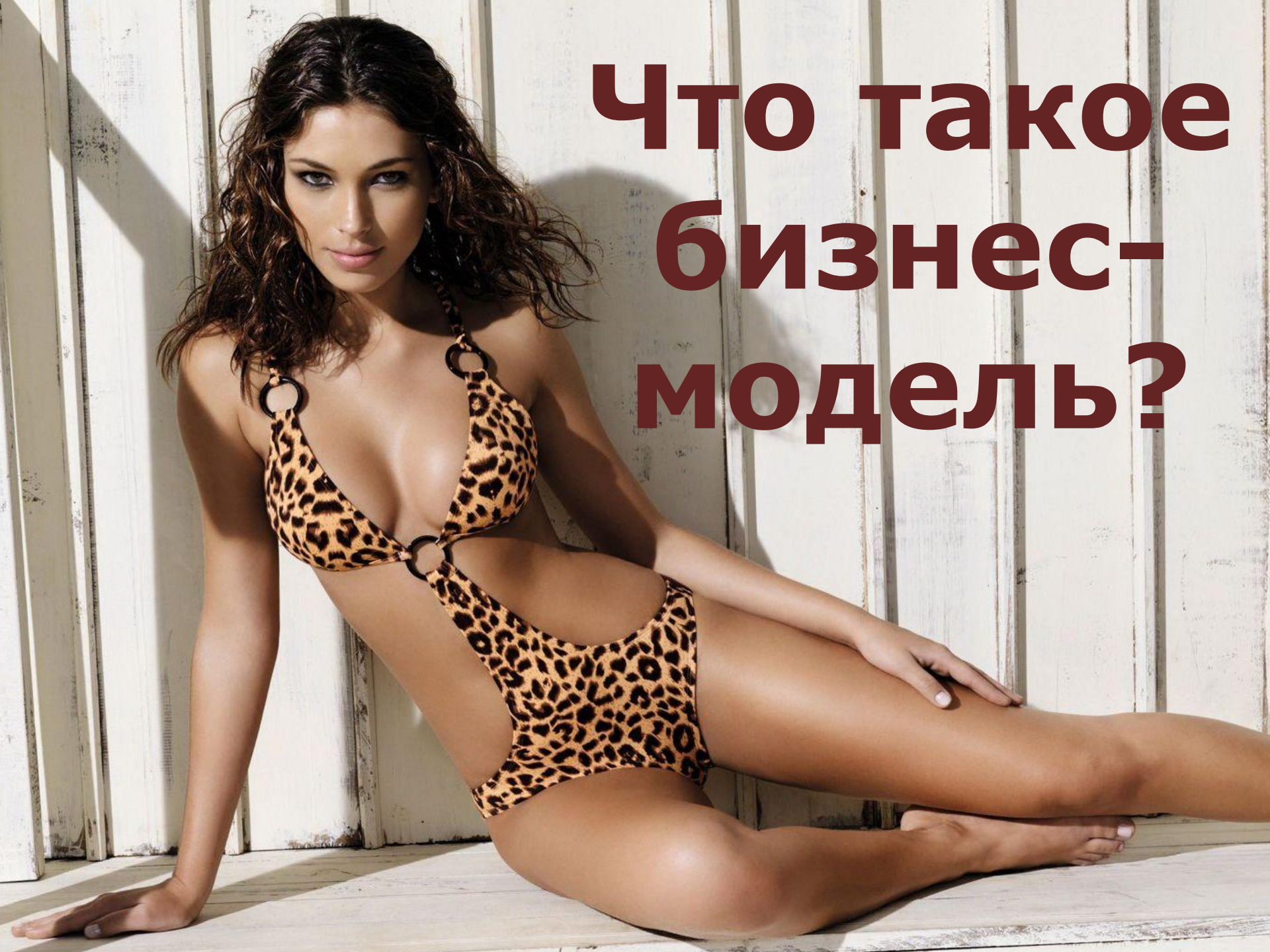
WARBY PARKER



1. Идеи, лежащие на поверхности
2. Высококонкурентные рынки
3. Пересмотр модели потребительского поведения
4. Неопытные основатели
5. Нулевая монетизация

**А ВОТ ЧЁМ:**

# Что такое бизнес- модель?



# Бизнес-модель

– ЭТО **представление** О ТОМ,  
**как организация делает**  
(или намеревается делать)

# день

# \$ и

# **Бизнес-модель логически описывает,**

каким образом организация

**создает, поставляет клиентам**

товары или услуги, **приобретает**

**экономическую, социальную и**

**другие виды стоимости.**



# Разработка бизнес- модели ведется

параллельно и в  
соответствии  
со **стратегией** компании.

# Как выбрать бизнес- модель?



# Три главных вопроса

- **Что и как** делаем? В чем конкретно заключается наша основная услуга либо продукт?
- **Для кого** делаем? Кто будет нашим главным потребителем? Кто будет приносить нам не менее **60%** объема предполагаемой **выручки**?
- **За что** и каким образом нам **будут платить** клиенты?

**Важно!**

**Для одной и той же  
услуги, продукта или  
технологии могут быть  
разработаны  
разные бизнес-модели!**

# Оптимально:

**2-3 варианта бизнес-модели,**  
различающихся в зависимости от:

- ✓ **разных групп потребителей**
- ✓ **разных потребностей одной и той же группы потребителей.**

# Начните с определения своей «Вселенной» (SPACE)



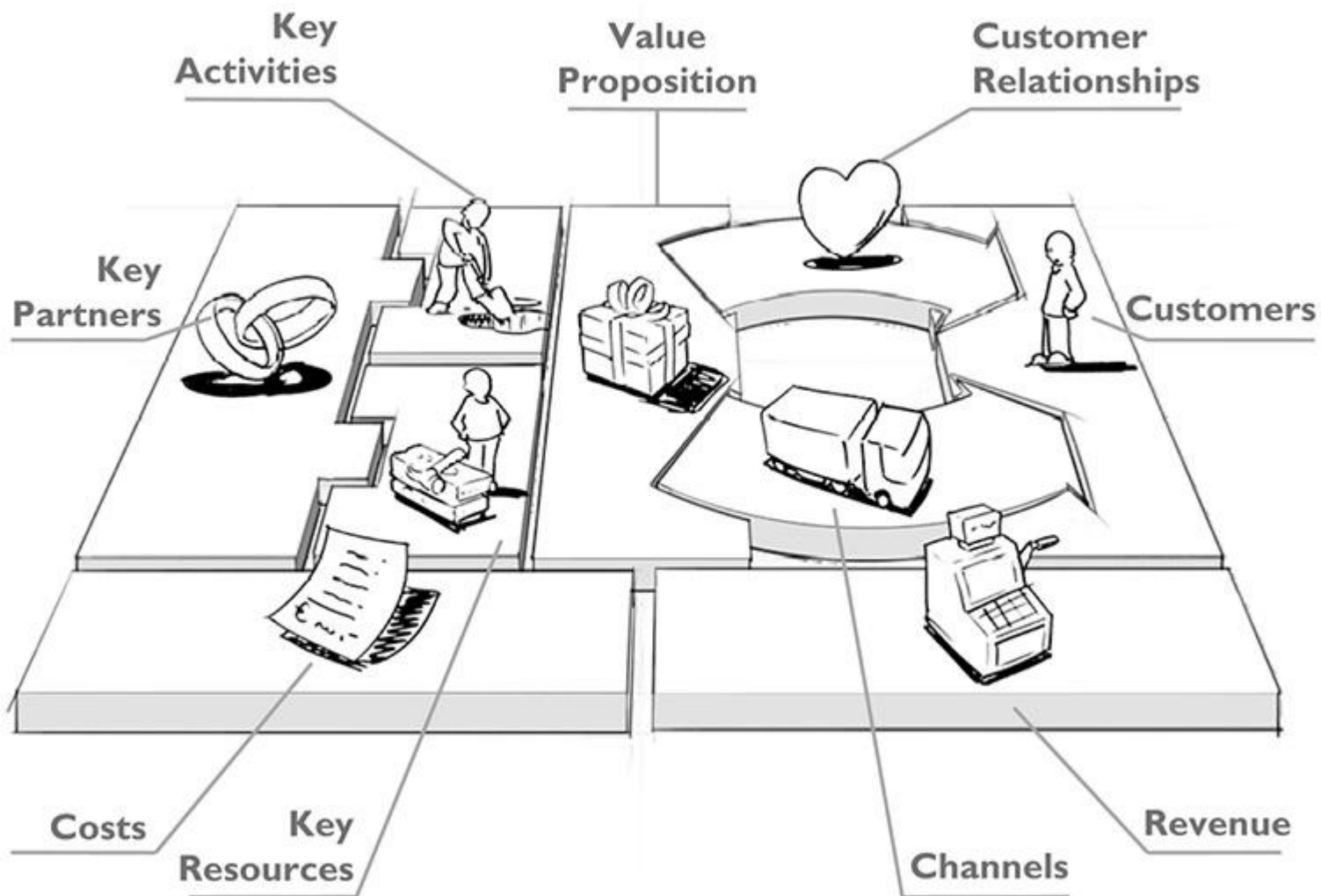
Продается решение  
**Массовой Проблемы**  
целевой группы клиентов

Продается решение  
**Большой Проблемы**  
конкретного заказчика

# Business-to-.....

- **B2B (Business-to-Business — бизнес-для-бизнеса)** — компании поставляют товары и услуги для других компаний, а не для конечного потребителя.
- **B2C (Business-to-Consumer — бизнес-для-потребителя)** — форма электронной торговли, целью которой являются прямые продажи.
- **B2G (Business-to-Government — бизнес для правительства)** — коммуникация между бизнесом и государством. Пример программа: Платон.
- **G2B (Government-to-Business — правительство для бизнеса)** — набор программных и правительственных средств для онлайн-взаимодействия исполнительной власти и коммерческих структур (сайты правительственных органов, госзакупки и т.д.)
- **C2C (client-to-client) – означает буквально потребитель для потребителя.** Сайты C2C дают возможность частным лицам покупать или продавать товары напрямую. Например, знаменитый сайт eBay является отличным примером C2C сайта.
- **C2B (client-to-business) – потребитель для бизнеса.** Сайты вида C2B позволяют потребителям устанавливать цены на товары, которые они хотят приобрести. Таким образом, C2B сайты представляют собой брокера-посредника между потребителями, которые хотят найти продавца за ту цену, которые они установили.
- **P2P (Peer-to-Peer) - от пользователя к пользователю, равный-равному, равноправное кредитование** (также равноправное инвестирование или социальный заем). Примеры Airbnb, Aristotle Circle, eBay, Match.com, Zopa.

# Твоя бизнес модель





**3 главные  
Ашибки  
стартапера**

- **ДУМАТЬ,  
ЧТО ВСЕ  
ИДЕТ ПО  
ПЛАНУ**







• НЕ СЛУШАТЬ  
СВОИХ  
КЛИЕНТОВ



# Упс...

- Избегайте «прыжка веры»
- Customer development: изучите клиента, найдите проблему, общайтесь, чтобы избежать ошибок

**Оторви задницу от дивана**



# КЕЙС:

10 IT-компаний, которые  
сменили бизнес-модель и  
теперь стоят миллиарды  
долларов



## **До перезапуска:**

- Groupon изначально назывался The Point. Проект, который стартовал в ноябре 2007 года, представлял из себя сервис по сбору средств на добрые дела, по концепции схожий с Kickstarter и Indiegogo.

## **После:**

- Сейчас Groupon – это сервис коллективных скидок, которые можно активировать, если на них подпишется определенное количество человек.



## **До перезапуска:**

- Изначально сайт назывался Game Neverending – это была онлайн-RPG, существовавшая в 2002-2004 годах.

## **После:**

- Сейчас Flickr – это фотохостинг, предназначенный для хранения и дальнейшего использования цифровых фотографий и видеороликов. В 2007 году сервис купила Yahoo за \$40 млн.





## **До перезапуска:**

- Изначально компании производила микросхемы памяти.

## **После:**

- Сейчас Intel специализируется на производстве микропроцессоров, которые использует большинство существующих в мире персональных компьютеров.



## **До перезапуска:**

- Раньше YouTube был сайтом знакомств.

## **После:**

- Сейчас YouTube это самый популярный в мире видеохостинг и главный инструмент распространения оригинального видеоконтента.



## **До перезапуска:**

- До приобретения корпорацией Google Android развивался как операционная система для фотоаппаратов.

## **После:**

- Сейчас это операционная система для смартфонов, планшетных компьютеров, электронных книг, цифровых проигрывателей, наручных часов, игровых приставок, нетбуков, очков Google и других устройств.



## **До перезапуска:**

- Изначально сервис назывался Odeo и представлял из себя платформу для аудиоподкастов.

## **После:**

- Сейчас это сервис для обмена короткими сообщениями. Twitter оценивается в \$11 млрд и используется 200 миллионами пользователей по всему миру.



# Instagram



## **До перезапуска:**

- Instagram сначала назывался Burbn и представлял из себя приложение для чекинов, похожее на Foursquare. С его помощью пользователи могли оставлять друзьям сообщения на разных локациях.

## **После:**

- Сейчас это приложение для обмена фотографиями и видеозаписями, позволяющее снимать фотографии и видео, применять к ним фильтры, а также распространять их через свой сервис и ряд других социальных сетей.



## **До перезапуска:**

- Первоначально PayPal назывался Confinity и занимался разработкой криптографических алгоритмов для компании Palm.

## **После:**

- Сегодня сервис PayPal позволяет клиентам оплачивать счета и покупки, отправлять и принимать денежные переводы.



## **До перезапуска:**

- Проект назывался Facemash, а суть его работы состояла в том, что пользователи выбирали более привлекательную фотографию из двух предложенных.

## **После:**

- Сейчас это одна из крупнейших социальных сетей в мире.



## **До перезапуска:**

- До того, как стать Pinterest, проект назывался Tote и представлял из себя маркетплейс, где пользователи могли найти продавцов интересующих их товаров. Сервис также рассылал уведомления, когда искомый товар появлялся в наличии.

## **После:**

- Сейчас это социальный интернет-сервис, позволяющий пользователям добавлять изображения, помещать их в тематические коллекции и делиться ими с другими пользователями.



## Доход сегодня:



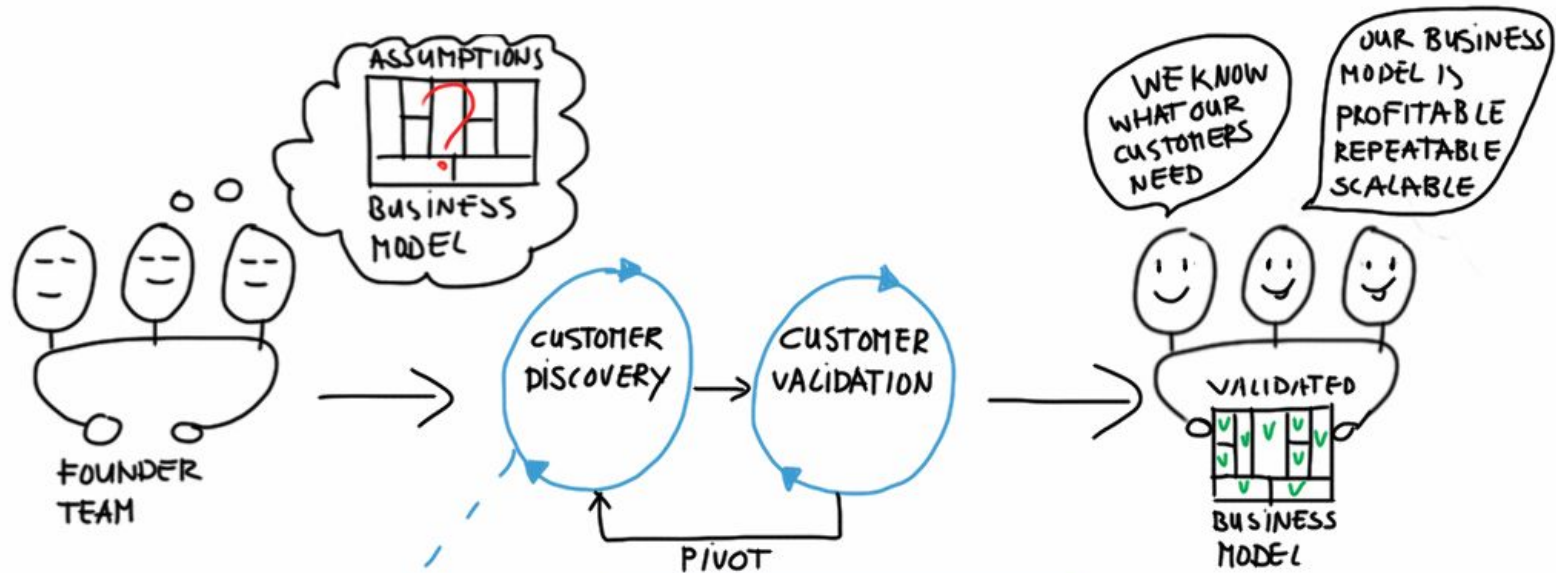
активно привлекает реферальный трафик. Социальная сеть взаимодействует с сервисом Skimlinks и участвует в партнерской программе.

## Заработать завтра:

2. **Брендируемые пины.** Pinterest мог бы размещать в пользовательских потоках спонсируемые компаниями изображения. Они могли бы находиться как на страницах категорий, так и непосредственно на странице профиля.
3. **Кампании брендов.** Разработка специального интерфейса для брендов, который позволил бы им настраивать страницы Pinterest.
4. **Текстовая и баннерная реклама.** Пока что реализовать этот вариант в условиях интерфейса Pinterest достаточно проблематично.
5. **Сотрудничество с интернет-магазинами.** Возможность сделать заказ в одном из интернет-магазинов, просто кликнув по изображению товара.
6. **Собственный интернет-ритейл.** Подобный путь уже проделал сайт Fab.com.
7. **Платные аккаунты с расширенными возможностями.**
8. **Пины со специальной отметкой.** Так, сервис Tumblr недавно запустил функцию HighlightedPosts. С её помощью за \$1 пользователи могут отметить свой пост как «важный», то есть тот, который будет показываться прежде всего в лентах читателей.

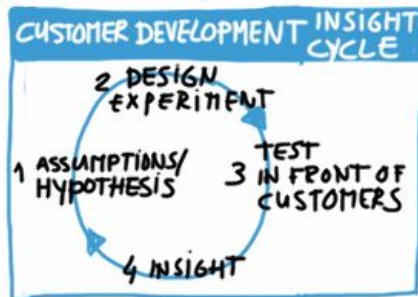
# CUSTOMER DEVELOPMENT

🔍 SEARCH FOR A VALIDATED BUSINESS MODEL



CUSTOMER DEVELOPMENT

DESIGN: STEVE BLANK



**Хорошее время  
для старта  
нового бизнеса,  
несмотря на  
кризис**



# Технологии компаний следующего поколения 2016

## Инкрементальные

обеспечат существенное улучшение существующей инфраструктуры и процессов

## Подрывные

создадут новые рынки и/или разрушат существующие

## Горизонт

технологии, которые войдут в поле наблюдения компаний за 18-36 месяцев

Стратегические



- ▲ интерфейсы мозг/компьютер
- ▲ криптовалюты
- ▲ прескриптивная аналитика
- ▲ развивающийся искусственный интеллект
- ▲ бесшовные мультиоблачные операции
- ▲ офисная робототехника
- ▲ бизнес-дроны
- ▲ интеллектуальный транспорт
- ▲ умные советники
- ▲ ДНК вычисления
- ▲ квантовые вычисления
- ▲ совместное цифровое восприятие
- ▲ универсальные цифровые сущности
- ▲ встраиваемые устройства
- ▲ нанороботы
- ▲ биопечать
- ▲ компьютерное распознавание эмоций
- ▲ голографические проекции

Тактические



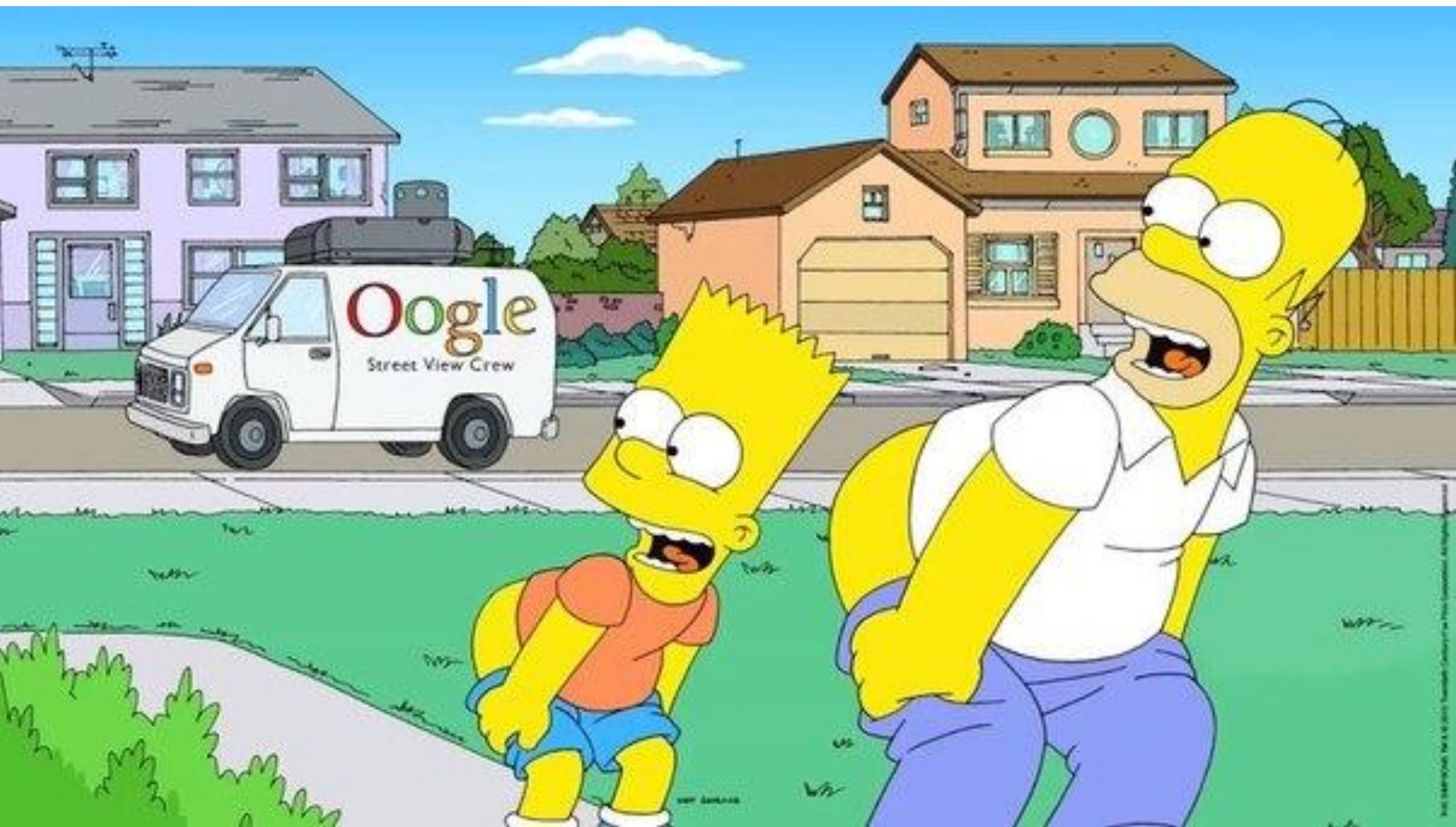
● = уже используется

▲ = еще развивается

Источник: <http://zdnet.com/blog/hinchcliffe>

Автор: Dion Hinchcliffe







**Выберр-  
р-и  
свою  
бизнес-  
модель**

# 1. Реклама

- **Yahoo:** Баннерная реклама;
- **Yandex:** Поисковая реклама;
- **Yandex:** Текстовая реклама;
- **Twitch.tv:** Видеореклама;
- **5by5.tv:** Аудиореклама;
- **Twitter:** Контент-реклама;
- **Outbrain:** Рекомендация ссылок;
- **LinkedIn:** Реклама вакансий;
- **ZocDoc:** Формирование потока клиентов;
- **TheWirecutter:** Партнерские программы;
- **Craigslist:** Размещение объявлений;
- **Yelp:** Реклама брендов;
- **Yahoo:** Email-реклама;
- **Criteo:** Рекомендации и ретаргетинг;
- **Foursquare:** Реклама по местоположению;
- **MillionDollarHomepage:** Уникальные (долгосрочные) рекламные проекты.

1,2 млн ПОКАЗОВ В СУТКИ КАЖДОГО ФОРМАТА

БАННЕР 100% x 90 0,4 CTR

Все объявления в Краснодаре / Личные вещи / Одежда, обувь, аксессуары / Мужская одежда / Обувь / 42 Назад Следующее →

### Ботинки призрачного гонщика

Размещено вчера в 14:59. ✕ Редактировать, закрыть, поднять объявление

Просмотров: всего 216, сегодня 57

**Продайте быстрее!**

- Премиум-размещение **ВСКИД**
- Сделать VIP-объявлением
- Выделить объявление
- Поднять объявление в поиске

**Хотите большего?**

- Применить пакет услуг **NEW**

Цена **100 руб.**

Продавец **Вадим** (компания) на Avito с декабря 2011 [Показать телефон](#)

Город **Краснодар**

Вид одежды: Мужская одежда • Обувь  
Размер: 42

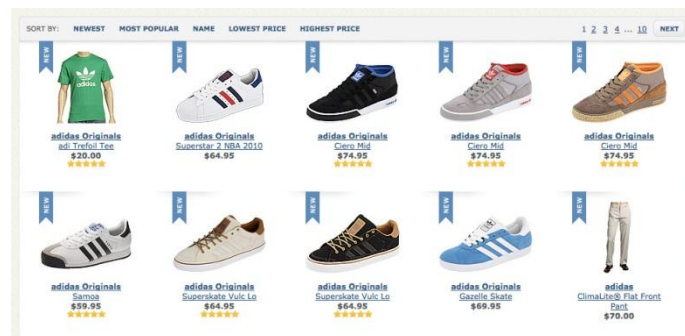
Продам ботинки призрачного гонщика. Состояние новое. Звонить в любое время. Внимание эксклюзив одна пара во всем мире. Цена договорная.

Номер объявления: 513146043



# 2. eCommerce

- **Zappos:** Классический ритейл;
- **Etsy:** Маркетплейс;
- **Threadless:** Маркетплейс + краудсорсинг;
- **Warbyparker:** Вертикально-интегрированный eCommerce;
- **Lastminute.com:** Агрегатор акций;
- **Gilt Groupe:** Подборка «предложений дня»;
- **Groupon:** Коллективные покупки;
- **iTunes:** Цифровые товары (загружаемые);
- **Zynga:** Виртуальные товары (in-app);
- **Coursera:** Образование;
- **Sharespost:** Комиссия при проведении сделок;
- **GrubHub:** Комиссия для каждого заказа;
- **eBay:** Аукционная модель;
- **Priceline:** Обратный аукцион;
- **SwapRight:** Бартерный обмен.





# 3. Периодика

- **StartupStack:** Программное обеспечение по требованию (SaaS);
- **Shopify:** Сервисные услуги по требованию (Service aaS);
- **Netflix:** Контент по требованию (Content aaS);
- **Heroku:** Платформа по запросу (Platform aaS);
- **Amazon Web Services:** Инфраструктура по запросу (Infrastructure aaS);
- **Dropbox:** SaaS на бесплатной основе;
- **Wikipedia:** Контент за добровольные пожертвования;
- **Patreon:** Периодические пожертвования за вознаграждения;
- **BarkBox:** Регулярные подборки продуктов;
- **Amazon Prime:** Особые условия для постоянных клиентов;
- **Cloud66:** Техническая поддержка по требованию;
- **The Information:** Платный доступ к полной версии контента;
- **Ricardo Bueno:** Платный доступ к почтовой рассылке.

## Pro

Bring all your stuff anywhere

Plans at 100, 200, or 500 GB

Starting at \$9.99/month

[Upgrade](#)

Contact Manager	Group	Professional	Enterprise	Unlimited
Contact management for up to 5 users	Basic sales & marketing for up to 5 users	Complete CRM for any size team	Customize CRM for your entire business	Premier+ Success Plan optimizes CRM for your business
\$5 /user/month*	\$15* /user/month*	\$65 /user/month*	\$125 /user/month*	\$250 /user/month*
7-day free trial	14-day free trial	30-day free trial	30-day free trial	30-day free trial

Управление проектами онлайн: 30 дней бесплатно, попробуйте!

Тарифный План можно изменить в любой момент. Без контрактов и долгосрочных обязательств. Без кредитных карт.

Plus	Best	Max	Max+
\$49 в месяц	\$99 в месяц	\$179 в месяц	\$500 в месяц
40 Проектов	100 Проектов	200 Проектов	500 Проектов
10 GB	25 GB	50 GB	120 GB
Неограниченное число пользователей	Неограниченное число пользователей	Неограниченное число пользователей	Неограниченное число пользователей
	Полнофункциональный тариф	Полнофункциональный тариф	Полнофункциональный тариф
30 дней бесплатно	30 дней бесплатно	30 дней бесплатно	30 дней бесплатно

Денежная единица € \$

**Возникли вопросы?** Вам нужно больше проектов и памяти для хранения информации? У вас есть вопросы по методам оплаты? Вы желаете узнать больше о локальных партнерах?

**Вы желаете, чтобы OpenStack связался с вами?**

[Свяжитесь с нами](#)

Вы работаете в небольшой компании и ваши ресурсы ограничены?  
У вас есть 3 бесплатных проекта для хорошего начала!  
Попробовать гамму START всего за \$24 в месяц.

Пробный период включает все функции тарифного плана.

# 4. Peer to Peer (P2P)

- **Lending Club:** P2P-кредитование;
- **Etsy:** P2P-покупки;
- **Airbnb:** Ниша с избыточным предложением Дома/машины (+ Uber:);
- **BetFair:** Игры
- **Livemaster.ru:** Покупки
- **CrasPlan storage:** Вычисления
- **YouDo:** Услуги
- **Uchinovoe:** Обучение
- **Mechanical Turk:** P2P-сервис.




# 5. Транзакции

- **PayPal:** Торговый эквайринг;
- **CardSpring:** API и платформы для разработки;
- **Paymentech:** Обработка эквайринга;
- **Dwolla:** Банковские переводы;
- **Movenbank:** Трекинг операций и сравнительный анализ расходов/доходов;
- **Simple:** Выпуск банковских карт и трекинг расходов/доходов;
- **Amazon:** Фулфилмент.








Корзина: [Состав заказа](#) / [Выберите доставку](#) / [Заполните личные данные](#) / [Укажите оплату](#) / [Подтвердите](#)

1 товар массой 624 г. на сумму 499 411 руб. с экономией 22 руб.





Способ оплаты (выберите сейчас, оплатите позже)

Наличными 


Банковской картой через Сбербанк (изменить процессинговый центр)


      


Электронной валютой


   

С мобильного телефона через

 Без комиссии

 Комиссия оператора 10 руб.

 Комиссия оператора 10.56 руб.

Сертификат 

[← Вернуться к личным данным](#) [Проверить заказ →](#)

# 6. Данные

- **BlueKai:** Работа с пользовательскими данными (B2C);
- **Duedil:** Работа с бизнес-данными (B2B);
- **YouGov:** Пользовательские исследования;
- **Chango:** Платформа на основе рекомендательной системы;
- **Comscore:** Бенчмаркинг-исследования;
- **GLG:** Исследование рынка.



**YouGov**<sup>®</sup>  
What the world thinks

# 7. Мобильные устройства

- **Zynga Poker:** Покупки в приложении (in-app);
- **NYTimes:** Контент в приложении по подписке;
- **Flurry:** Мобильная реклама;
- **Postagram:** Изготовление физических продуктов из цифровых.
- **WhatsApp:** Плата за приложение;





# 8. Open Source

- **Revsys:** Консалтинг;
- **Automattic:** Программные решения и хостинг;
- **Ruby on Rails:** Среда разработки.



Вы ещё думаете?



# ССЫЛКИ

- <https://kontur.ru/articles/1003>
- <https://vc.ru/p/pyat-rabochih-shem-monetizatsii-startapov>
- <http://biznesmodeli.ru/monetizaciya-internet-proektov/>
- <https://m.habrahabr.ru/post/158951/>
- <https://habrahabr.ru/company/friifond/blog/286680/>
- <http://startup.today/article-na-eti-18-texnologij-biznesu-stoit-obratit-vnimanie-v-2016-godu-chtoby-ostavatsya-v-trende>
- <http://ain.ua/2014/11/16/550390>



**Вопросы...?**

**Спасибо  
за внимание!**

**Руслан Поляков**

E-mail: [polyakov\\_rk@mail.ru](mailto:polyakov_rk@mail.ru)

http:// [vk.com/id258369657](http://vk.com/id258369657)