

# Модуль 4

## «БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И ТЕСТИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ»

# **БИЗНЕС-МОДЕЛЬ**

## **СТРОИТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ БИЗНЕСА**

**Как компания создает, доносит**  
**ценность**  
**клиентам и получает от этого прибыль**  
**в условиях конкуренции**

# КАРТА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

## BUSINESS MODEL MAP

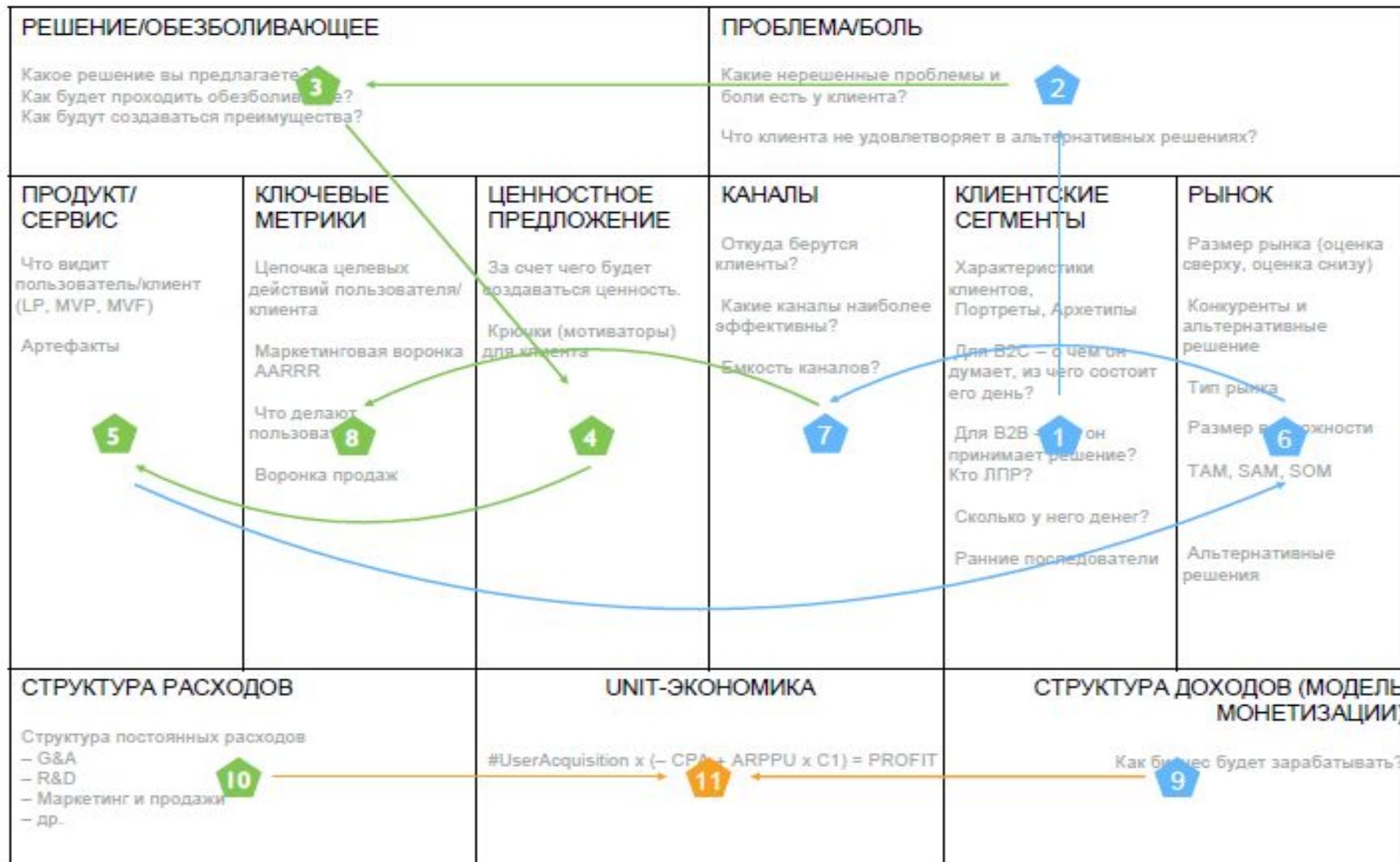
		<b>Самый простой способ изложить бизнес- гипотезы на одной странице</b>			

# КАРТА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

<b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b>  Какое решение вы предлагаете? Как будет проходить обезболивание? Как будут создаваться преимущества?		<b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b>  Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента? Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях? <b>ПРОДУКТ/</b>			
<b>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</b>  Что видит пользователь/ клиент	<b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b>  Цепочка целевых действий пользователя/ клиента Маркетинговая воронка AARRR Что делают пользователи Воронка продаж	<b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b>  За счет чего будет создаваться ценность. Крючки (мотиваторы) для клиента	<b>КАНАЛЫ</b>  Откуда берутся клиенты? Какие каналы наиболее эффективны?	<b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b>  Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы Для B2C – о чем он думает, из чего состоит его день? Для B2B – Как он принимает решение? Кто ЛПР? Сколько у него денег? Ранние последователи	<b>РЫНОК</b>  Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу) Конкуренты и альтернативные решение Тип рынка Размер возможности TAM, SAM, SOM Альтернативные решения
<b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b>  Статьи затрат: – G&A – R&D – Маркетинг и продажи – др		<b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b>  $\#UserAcquisition \times (-CPA + ARPPU \times C1) = PROFIT$  Точка безубыточности (грубый расчет)		<b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</b>  Как бизнес будет зарабатывать? Кто, сколько, цена?	

# КАРТА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

1 – РЫНОЧНЫЕ ГИПОТЕЗЫ    1 – ПРОДУКТОВЫЕ ГИПОТЕЗЫ    1 – ГИПОТЕЗЫ UNIT-ЭКОНОМИКИ



# easy ten (B2C – пользователи)

<p><b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b> <span style="float: right;">3</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Используя специальные мнемо-техники, пользователь изучает иностранные слова (по 10 в день) в игровой форме.</li> <li>На это он тратит не более 5 минут в день, а easy ten сам следит и напоминает какие и когда слова необходимо выучить.</li> <li>Слова подбираются индивидуально под пользователя благодаря умной системе персонализации.</li> </ul>	<p><b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b> <span style="float: right;">2</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Чтобы говорить, нужно знать слова.</li> <li>Большинство продуктов и сервисов уделяют 80% времени НОВЫМ словам, а 90% выученных слов забываются.</li> <li>Бумажные версии карточек со словами теряются. Электронные помощники не мотивируют учить, а являются лишь инструментами.</li> </ul>				
<p><b>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</b> <span style="float: right;">5</span></p> <p>Мобильное приложение для iOS (iPhone, iPad, iWatch), Android</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Английский, немецкий, французский, испанский, итальянский, португальский языки;</li> <li>Любой начальный уровень;</li> <li>От 1 до 20 новых слов каждый день;</li> <li>Частотный словарь на 10000 важнейших слов;</li> <li>Озвученное произношение всех слов;</li> <li>Примеры из twitter;</li> <li>Умные напоминания;</li> <li>Хранение прогресса в виде календаря;</li> <li>Максимальная персонализация;</li> <li>Эффективные тесты;</li> <li>Система наград.</li> </ul> <p style="text-align: right;">10</p>	<p><b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b> <span style="float: right;">8</span></p> <p>Установка приложения – Подписка на триал – Оплата подписки (3,6,12 месяцев) – Повторная подписка</p> <p>&gt; 1 000 000 установок</p> <p>&gt; 150 000 установок в месяц</p> <p>&gt; 300 000 активных пользователей</p> <p>Конверсия в платящего %3,3</p> <p style="text-align: right;">9</p>	<p><b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b> <span style="float: right;">4</span></p> <p>Приложение для развития словарного запаса иностранных языков в игровой форме по десять слов в день, которое всегда под рукой.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> <p><b>Иностранный язык по десять слов в день</b> для общения, карьеры и путешествий</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> <p><b>Учи только нужное</b> Интеллектуальный подбор уровня и тематик слов</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;"> <p><b>Всего 5 минут в день</b> easy ten поможет запомнить слова быстро и навсегда</p> </div>	<p><b>КАНАЛЫ</b> <span style="float: right;">7</span></p> <p>Facebook ADS (&gt; 100 млн. представителей ЦС)</p> <p>ASO (App Store Optimization)</p> <p>Organic (Top App Store) + до 40% новых пользователей</p> <p>PR (для выхода в языковой регион и поддержания TOP app store)</p> <p>Мобильные рекламные сети</p> <p><a href="mailto:target@Mail.ru">target@Mail.ru</a></p> <p style="text-align: right;">11</p>	<p><b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b> <span style="float: right;">1</span></p> <p>B2C</p> <p>17–35 лет</p> <p>30/70 мужчины и женщины</p> <p>Путешествующие (2+ поездок за границу в год)</p> <p>Работающие (с доходом от 60 тыс. руб. в месяц)</p> <p>Владельцы смартфонов (iOS, Android)</p> <p>Пользователи соц. сетей (Facebook, vkontakte)</p> <p>Геймеры (от 3 игр на смартфоне)</p> <p>Из крупных городов (&gt; 500 тыс. жителей)</p> <p>Изучают иностранный язык. Проживают в России, Латинской Америке, Европе и Азии. Латиноамериканцы, проживающие в США.</p>	<p><b>РЫНОК</b> <span style="float: right;">6</span></p> <p>TAM – 1,71 млрд пользователей смартфонов</p> <p>SAM – 513 млн учат языки и 154 млн. покрывает география easy ten</p> <p>РЫНОК МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ \$25B   CAGR = 29.6%</p> <p>РЫНОК ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ \$7,5B   CAGR = 21.1%</p> <p>РЫНОК ЯЗЫКОВЫХ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ \$1,1B   CAGR = 36,7%</p> <p>Альтернативные решения</p> <p>Бумажные карточки, Excel, LinguaLeo, Duolingo, Полиглот 16, Mind Snacks</p> <p style="text-align: right;">9</p>
<p>Business Model Map – Илья Колон. Адаптация Business Model Canvas, Lean Canvas, 8-клубков. Спасибо Алексу Остервальдеру (Alex Osterwalder), Гуру Мопри (Ash Maurya), Николаю Артошину и Илье Красинскому</p>					



# easy ten (B2B – языковые школы/сервисы)

<b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b> <span style="float: right;">3</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мотивированные лиды за</li> <li>На это он тратит не более 5 минут в день, а easy ten сам следит и напоминает какие и когда слова необходимо выучить.</li> <li>Слова подбираются индивидуально под пользователя благодаря умной системе персонализации.</li> </ul>		<b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b> <span style="float: right;">2</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Стоимость привлечения лидов через в интернете может доходить до 50\$</li> <li>Некачественный трафик (канал) приводит к низкой конверсии в клиента з-за низкой конверсии в оплаты.</li> <li>Взаимодействовать с клиентом во вне учебного процесса, крайне дорого и неэффективно</li> <li>Нет гарантий по количеству лидов.</li> </ul>			
<b>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</b> <span style="float: right;">5</span> <p>Мотивирующие акции в приложении easy ten – спец. проекты, которые бесшовно выстраиваются в игровую механику приложения</p>	<b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b> <span style="float: right;">8</span> <p>Выход на компанию – Выход на ЛПР – Встреча с ЛПР – КП – Подписание договора – Оплата за поставленные лиды</p> <p>Конверсия в продажу контракта – 20%</p> <p>Срок жизни клиента (LT) – минимум 6 месяцев</p>	<b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b> <span style="float: right;">4</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Более 1 000 000 пользователей – потенциальных лидов по всему миру.</li> <li>Мотивированные лиды за 10\$</li> <li>Взаимодействуйте с учениками во вне учебного процесса бесплатно.</li> </ul>	<b>КАНАЛЫ</b> <span style="float: right;">7</span> <p>Facebook ADS (&gt; 100 млн. представителей ЦС)</p> <p>ASO (App Store Optimization)</p> <p>Organic (Top App Store) + до 40% новых пользователей</p> <p>PR (для выхода в языковой регион и поддержания TOP app store)</p> <p>Мобильные рекламные сети <a href="mailto:tapret@Mail.ru">tapret@Mail.ru</a></p>	<b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b> <span style="float: right;">1</span> <p>B2B Малые, средние и крупные языковые школы в России</p> <p>1-ая волна Активно покупают лиды в интернете (от 500 в месяц). Бюджет на онлайн маркетинг от 600 тыс. рублей в месяц.</p> <p>2-ая волна Покупают от 50 лидов в месяц. Бюджет на онлайн маркетинг от 200 тыс руб;</p>	<b>РЫНОК</b> <span style="float: right;">6</span> <p>TAM – Расходы на маркетинг офлайн изучения языков в мире – \$17,6 млрд. SAM – Расход на <u>онлайн</u> маркетинг \$1,7 млрд</p> <p>Альтернативные решения</p> <p>Рекламные CPA сети, паблики на тему изучения иностранных языков в социальных сетях</p>
<b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b> <p>Для выхода на безубыточность (пример)</p> <p>– те же, что и в B2C – Отдел продаж – 80 тыс. руб.</p>		<b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b> <span style="float: right;">11</span> <p>Целевые (пример) ARPPU (средний чек на компанию) – 300 – 500 тыс. руб. в месяц. Стоимость привлечения – 30 тыс. руб.</p> <p>Текущие (пример) ARPPU (средний чек на компанию) – 150 тыс. руб. в месяц. Стоимость привлечения – 40 000 руб.</p>		<b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</b> <p style="text-align: right;">10\$ за лида</p>	
<b>10</b>				<b>9</b>	

# ВСЕ ЭВАКУАТОРЫ РОССИИ (B2C – автовладельцы)

<p><b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b> <span style="float: right;">3</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Благодаря аукционной модели стоимость эвакуации будет заведомо наименьшей в любой части России.</li> <li>За счет конкуренции возрастает качество услуг эвакуатора.</li> <li>Единый номер для поиска эвакуатора по всей России</li> <li>Купить страховку от любых случаев на дороге (прокол колеса, закончился бензин, сломалась машина, нужен эвакуатор).</li> </ul>	<p><b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b> <span style="float: right;">2</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Стоимость эвакуации может быть крайне высокой, особенно в труднодоступных местах или если надо произвести эвакуацию на длительное расстояние.</li> <li>Качество услуг может быть низким (время приезда).</li> <li>Найти телефон эвакуатора, которые бы мог приехать в нужный район/город очень сложно.</li> <li>Стоимость услуг (авто.тех помощи на дороге) может быть очень высокой в тот момент, когда они нужны.</li> </ul>				
<p><b>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</b> <span style="float: right;">5</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Единый номер по всей России для вызова тех. помощи на дороге</li> <li>Мобильное приложение для Android</li> <li>Карточки тех.помощи на дороге (страхование от прокола колеса, закончился бензин, нужен эвакуатор )</li> </ul>	<p><b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b> <span style="float: right;">8</span></p> <p>Звонок с сайта/приложения/ партнера/карточки – поиск исполнителя – согласие клиента – осуществление</p> <p>Реализация карт тех.помощи – 20%</p>	<p><b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b> <span style="float: right;">4</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Эвакуатор по цене на 20–100% дешевле.</li> <li>В любой точке России (более 6000 эвакуаторов в системе).</li> <li>Скорость подачи в среднем в 1,5-2 раза быстрее.</li> </ul>	<p><b>КАНАЛЫ</b> <span style="float: right;">7</span></p> <p>SEO (поисковый трафик) – более 5 000 запросов в месяц</p> <p>AdWords, Yandex.Context средний клик &lt; 30 руб.</p> <p>Мобильное приложение</p> <p>Партнеры (Страховые компании, автодилеры) для карт тех помощи</p>	<p><b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b> <span style="float: right;">1</span></p> <p>B2C Автовладелец из России Житель крупных городов (&gt; 500 тыс. жителей)</p> <p>Срок владения автомобилем &gt; 3 лет.</p> <p>Российские и иностранные автомобили.</p> <p>Для эвакуации – без КАСКО и без Гарантии от производителя</p> <p>Для карт авто тех помощи, без</p>	<p><b>РЫНОК</b> <span style="float: right;">6</span></p> <p>Аварий без гарантии и страховки (2014 год) – 9 млн. случаев Рынок Эвакуации (2014 год) без гарантии – 322 тыс. в год</p> <p>Рынок продаж карт авто.тех помощи на дороге (2014 год) – 17 млн. штук.</p> <p>Альтернативные решения</p> <p>Местные диспетчерские эвакуаторов Клуб АНГЕЛ (только Москва и несколько крупных городов) РАМК, РАТ</p>
<p><b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b></p> <p>Для выхода на безубыточность (пример)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Общие расходы (G&amp;A) – 300 тыс. руб.</li> <li>Расходы на мобильного приложения (R&amp;D) – 500 тыс. руб./мес.</li> <li>Маркетинг на автоавладельцев (Marketing) – 800 тыс. руб./мес.</li> </ul>	<p><b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b> <span style="float: right;">11</span></p> <p>Целевые (пример) 10 000 эвакуаций в месяц, CAC=100 руб./ARPPU=240 руб. 5000 проданных карт в месяц, CAC=800 руб. APRU = 2000 руб.</p> <p>Текущие (пример) 500 эвакуаций в месяц, CAC=180 руб./ARPU=240 руб.</p>	<p><b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</b></p> <p>Комиссия с исполнителя – 14% (280 руб. в среднем)</p> <p>Продажа карточки тех. помощи за 2000 руб. (себестоимость услуг 800 руб. при страховой реализации в 13%)</p>			

# ВСЕ ЭВАКУАТОРЫ РОССИИ (B2B – Исполнители)

<b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</b> <span style="float: right;">3</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Заказы без расходов на рекламу.</li> <li>Не надо обладать специализированными компетенциями</li> <li>Заказы поступают прямо на телефон</li> </ul>		<b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b> <span style="float: right;">2</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Стандартные способы привлечения клиентов малозффективны (листочки, печатная реклама и пр.)</li> <li>Частные исполнители не обладают компетенции в привлечении клиентов</li> <li>За счет маленького потока исполнители должны сильно завышать цены, чтобы сделать бизнес рентабельным</li> <li>Стоимость одного клиента может доходить до 80% от заказа</li> </ul>			
<b>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</b> <span style="float: right;">5</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мобильное приложение на которое будет приходиться</li> <li>Платформа для проведения аукционов и мониторинга исполнения заказов</li> </ul>	<b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b> <span style="float: right;">8</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 6000 эвакуаторов в системе</li> <li>средний чек за эвакуацию при аукционе не более 2000 руб.</li> <li>от 3 до 8 откликов исполнителей на одну заявку</li> </ul>	<b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b> <span style="float: right;">4</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Постоянный поток клиентов всего за 14% от стоимости заказа</li> </ul>	<b>КАНАЛЫ</b> <span style="float: right;">7</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Профильные форумы (&gt; 5000 участников)</li> <li>Холодная рассылка по базе исполнителей с контактами (&gt; 10 000 тыс. контактов)</li> </ul>	<b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b> <span style="float: right;">1</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>B2B Владелец от 1 до 10 эвакуаторов и/или автомобилей тех.помощи.</li> <li>Вся Россия.</li> <li>Владелец Android.</li> <li>Выполняет до 10 заказов в неделю.</li> </ul>	<b>РЫНОК</b> <span style="float: right;">6</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>TAM – В России 45 000 тыс. эвакуаторов и специализированных автомобилей авто.тех помощи на дороге.</li> <li>SAM – из них 25 000 тыс. принадлежат малому и среднему бизнесу, и частным лицам</li> <li>Альтернативные решения</li> <li>Наработка компетенций в онлайн маркетинге, доски объявлений, таргетированная контекстная реклама, реклама в печатной продукции (карты, автомобильные журналы)</li> </ul>
<b>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b> <span style="float: right;">10</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Для выхода на безубыточность (пример)</li> <li>– те же, что и в B2C</li> <li>– Расходы на разработку платформы (R&amp;D) – 700 тыс. руб.</li> <li>– Маркетинг на Исполнителей (Marketing) – 100 тыс. руб.</li> </ul>		<b>UNIT-ЭКОНОМИКА</b> <span style="float: right;">11</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Целевые (пример)</li> <li>10 000 эвакуаций в месяц, CAC=100 руб./ARPPU=280 руб.</li> <li>Текущие (пример)</li> <li>500 эвакуаций в месяц, CAC=180 руб./ARPU=280 руб.</li> </ul>		<b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</b> <span style="float: right;">9</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Комиссия с исполнителя – 14% (280 руб. в среднем)</li> </ul>	

# КАРТА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

<p><b>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАНИЕ</b></p> <p>Какое решение вы предлагаете?          Как будет проходить обмен ценностями?          Как будут создаваться продукты?</p>	<p><b>Гипотеза</b></p>		<p><b>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</b></p> <p>Какие нерешенные проблемы боли есть у клиента?          Что клиента не удовлетворяет в текущих решениях?</p>	<p><b>Гипотеза</b></p>	
<p><b>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</b></p> <p>Что вы предлагаете?          (LP)          Архитектура</p>	<p><b>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b></p> <p>Цепочка целевых действий пользователя/ клиента</p> <p>Метрики воронки</p>	<p><b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b></p> <p>За счет чего будет создаваться ценность?</p> <p>Критерии для</p>	<p><b>КАНАЛЫ</b></p> <p>Откуда берутся клиенты?</p> <p>Каналы дистрибуции</p>	<p><b>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</b></p> <p>Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы</p> <p>Демографические, Психографические, Поведенческие</p> <p>Сколько у него денег?</p> <p>Ранние последователи</p>	<p><b>РЫНОК</b></p> <p>Размер рынка (оценка сверху, снизу)</p> <p>Концентрация рынка</p> <p>Тип рынка</p> <p>Размер возможностей</p> <p>TAM, SAM, SOM</p> <p>Альтернативные решения</p>
<p><b>СТРУКТУРА ЗАТРАТ</b></p> <p>Структура затрат</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- G&amp;A</li> <li>- R&amp;D</li> <li>- Маркетинг</li> <li>- др.</li> </ul>		<p><b>УНИВЕРСАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА</b></p> <p><math>\#UserAcquisition \times (PU \times C1) = PROFIT</math></p>		<p><b>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ НЕТИЗАЦИИ)</b></p> <p>Как зарабатывать?</p>	

# Задание к следующему занятию

---



Описать бизнес-модель своего проекта: заполнить шаблон



Проверить гипотезы (интервью с потребителями)



Обновить бизнес-модель своего проекта  
по результатам проверки гипотез