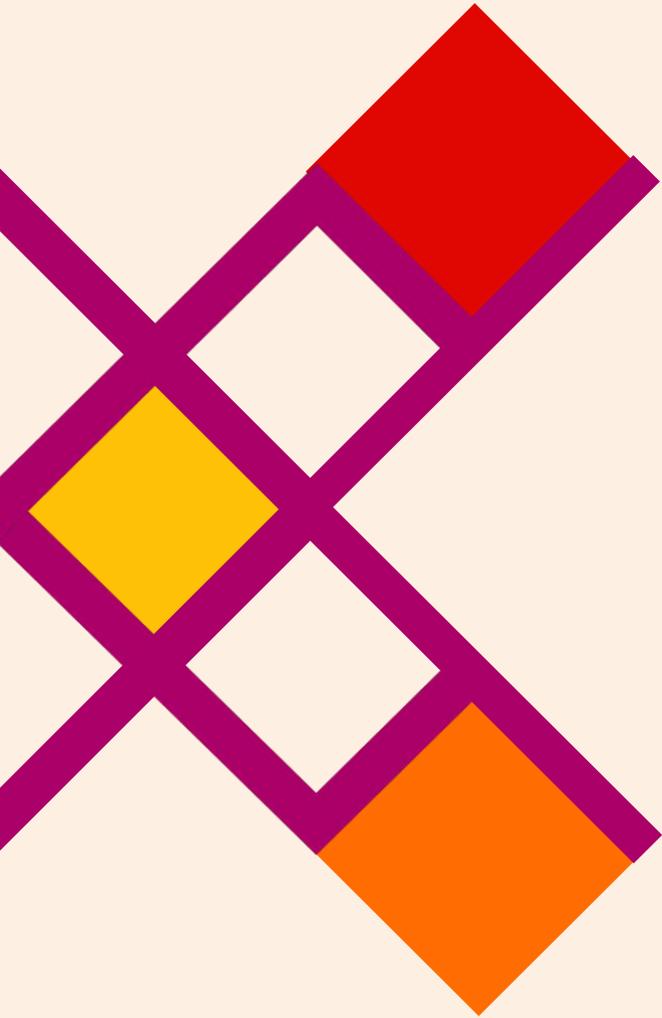


**Модуль 3.  
Бизнес-модель,  
планирование**

---



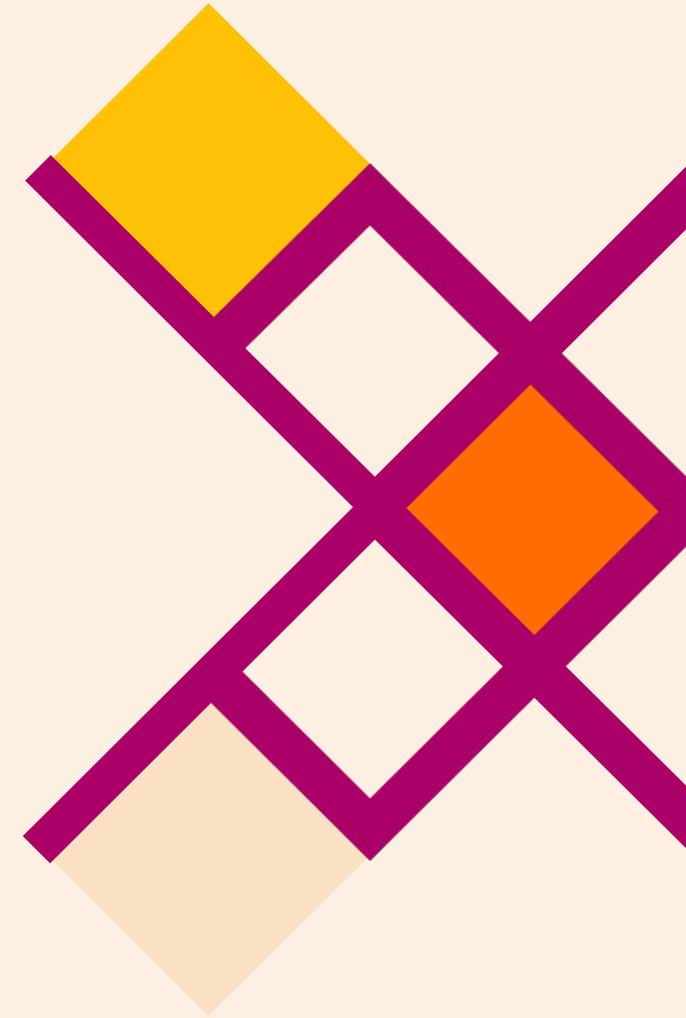
3.1. Бизнес-модель  
(теория)

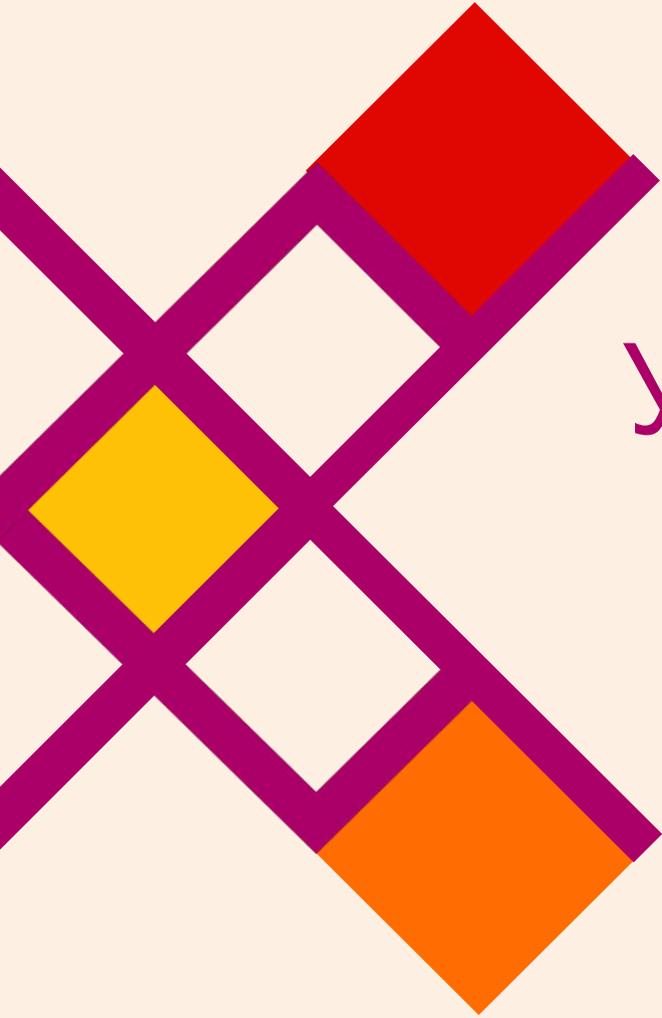
---

3.2. Бизнес-модель  
(практика)

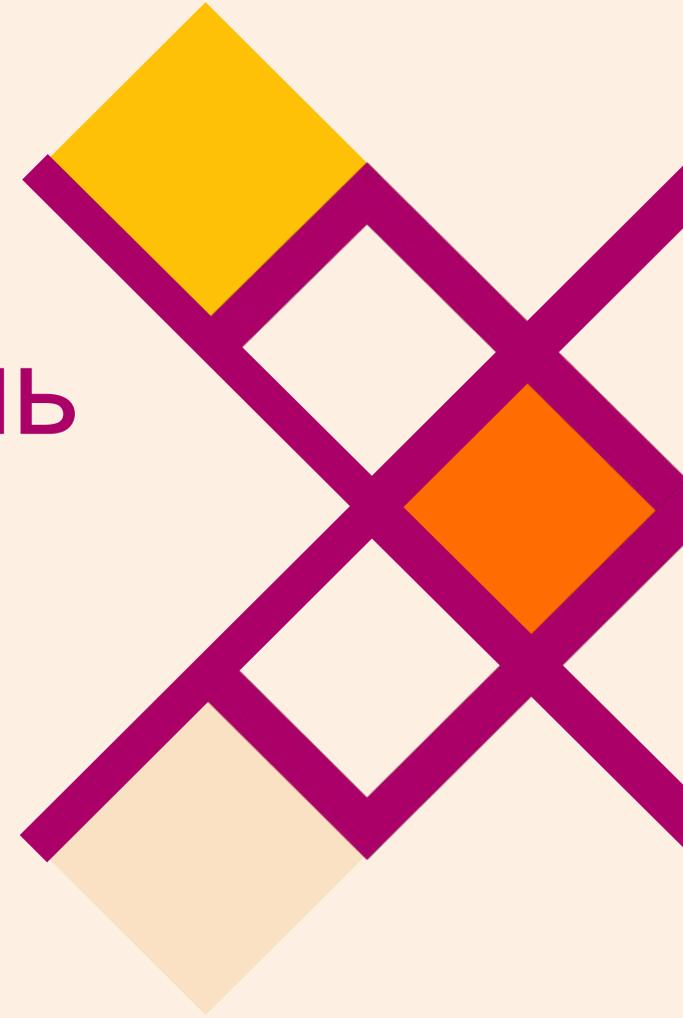
---

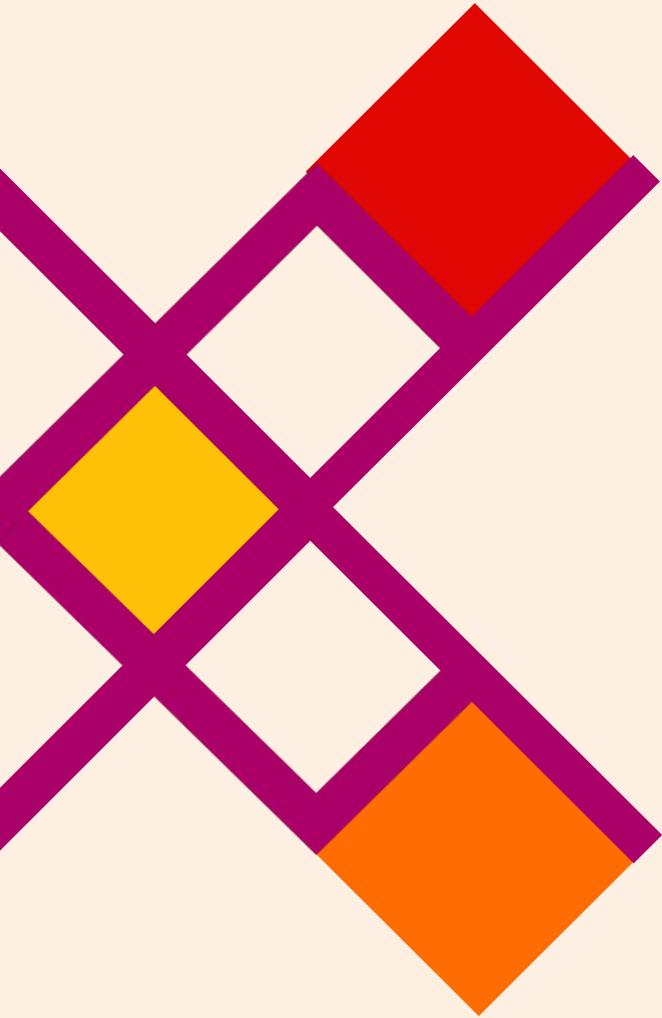
3.3. Бизнес  
планирование





Урок 5. Бизнес-модель  
(теория)





## Любая бизнес-модель состоит из четырех элементов.

---

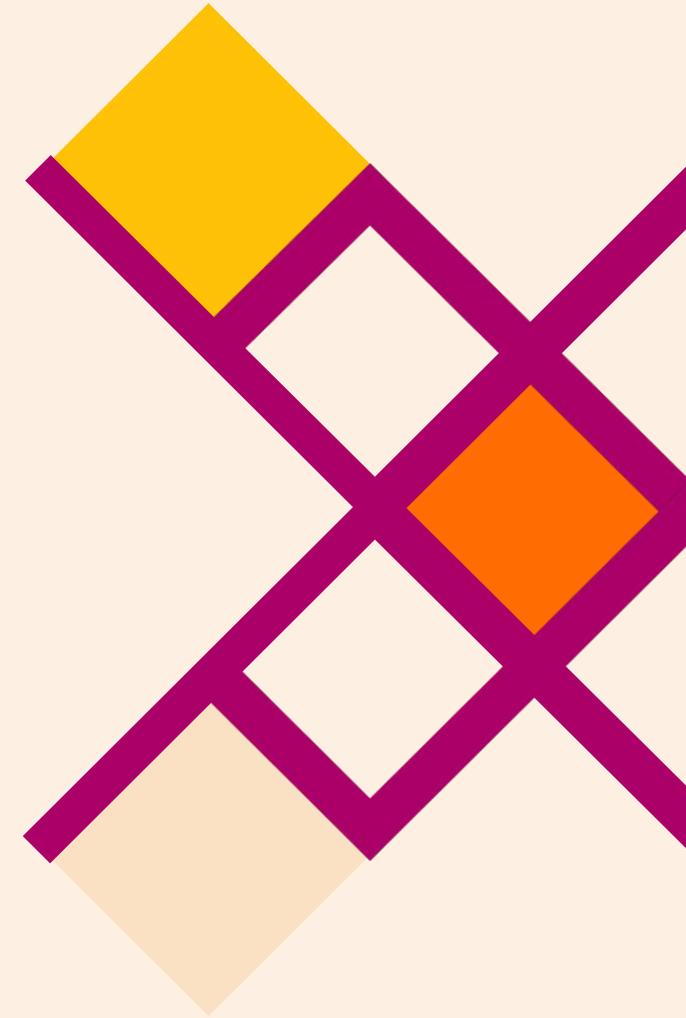
-В центре треугольника находится *клиент*  
(кто?).

-Первый угол треугольника – это *ценностное предложение*  
(что?)

---

-Второй угол – *цепочка создания стоимости*  
(как?)

-И третий угол – *механизм привлечения прибыли*  
(почему?)



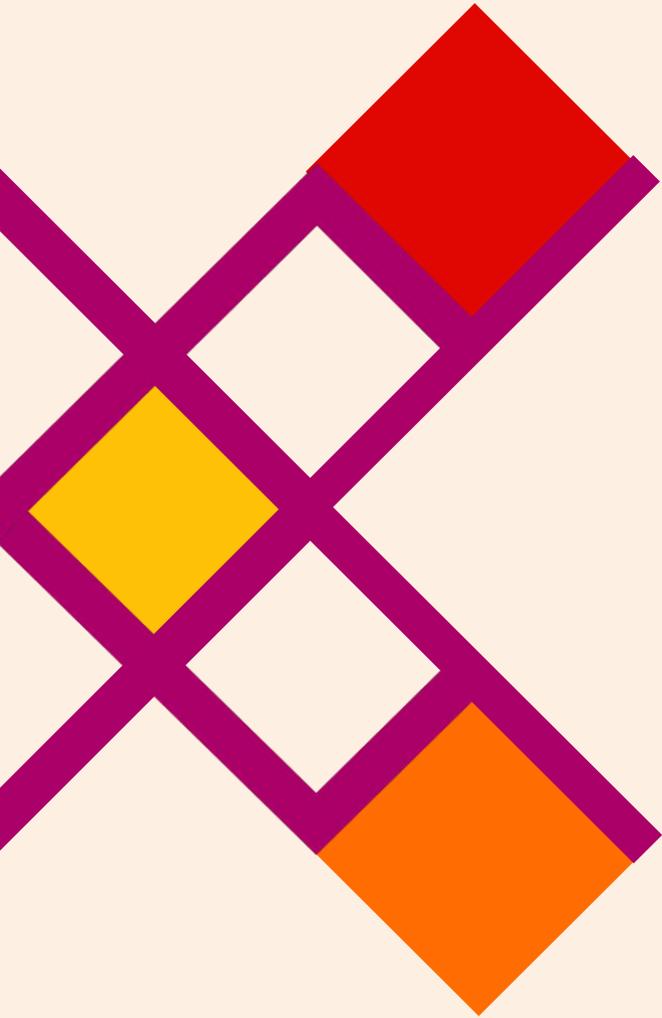
# Канва «навигационной» бизнес-модели

Оливера Гассмана, Каролин Франкенбергер и Микаэлы Шик

Что вы предлагаете клиентам?



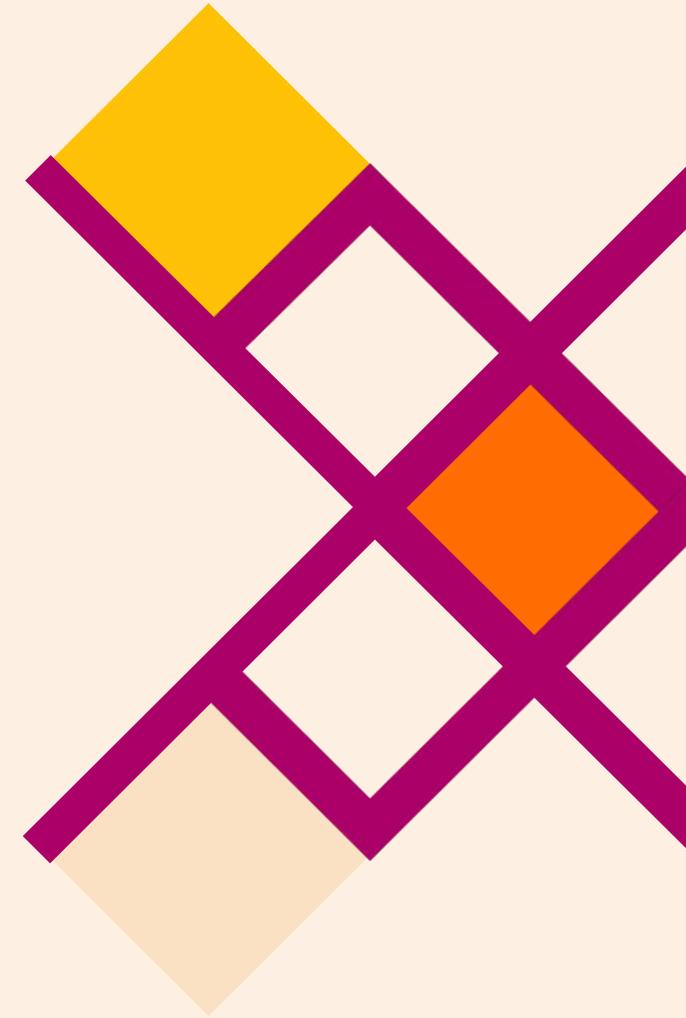
Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik – «The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business Paperback»



**Проведенные исследования показали, что если компания совершенствует не продукт, а именно свою бизнес-модель, она становится на 6 % более успешной.**

**14 из 25 самых новаторских компаний мира используют инновационные бизнес-модели.**

**Если компания меняет бизнес-модель, в 60 % случаев за этим следует увеличение прибыли.**



По сути, многие известные истории успеха начинались именно с появления инновационной бизнес-модели, а не превосходного продукта

- Amazon стал крупнейшим книжным интернет – магазином в мире, хотя ему не принадлежит не один традиционный магазин.
- Apple является крупнейшим розничным продавцом музыки, хотя и не продает компакт-диски.
- За последние десять лет Pixar удостоились 11 премий Американской киноакадемии, хотя ни в одном фильме киностудии не снимались живые актеры
- Netflix вздохнула новую жизнь в видеопрокат, не владея ни одним физическим магазином.
- Skype – крупнейший телекоммуникационный провайдер в мире, невзирая на отсутствие сетевой инфраструктуры.
- Starbucks – крупнейшая в мире сеть кофеен продающая обычный кофе по премиум - ценам

**В современном понимании бизнес-модель — это:**

- архитектура продуктов, услуг, потока информации, направленная на получение прибыли (Пол Тиммерс, 1998);**
- общее описание компании плюс действия по созданию и распространению ценностей (Дэвид Тис, 1995-2005);**
- системное решение о разработке нового продукта с ориентацией на клиента и его ценности (Джоан Магретта, 2002).**

**Стартап не ищет быстрой прибыли. Главная цель — прочно внедрить бизнес на рынок. Для этого необходимо найти клиентскую аудиторию, определить ее желания, ценности.**

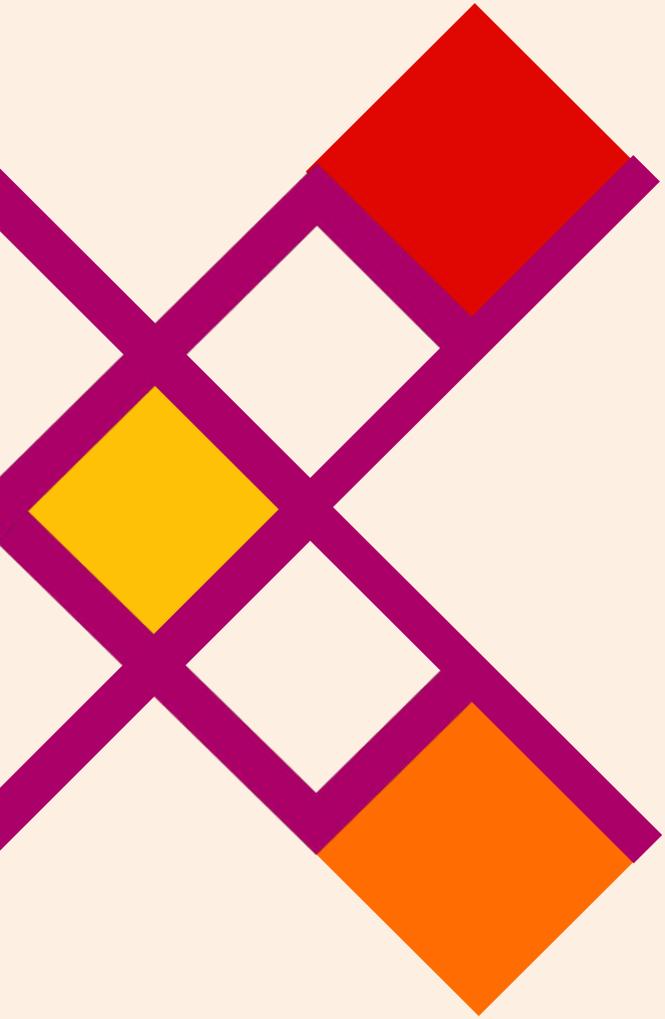


**По направлению Нур-Султан - Алматы летают множество компаний, но при этом у каждой свой клиенты.**

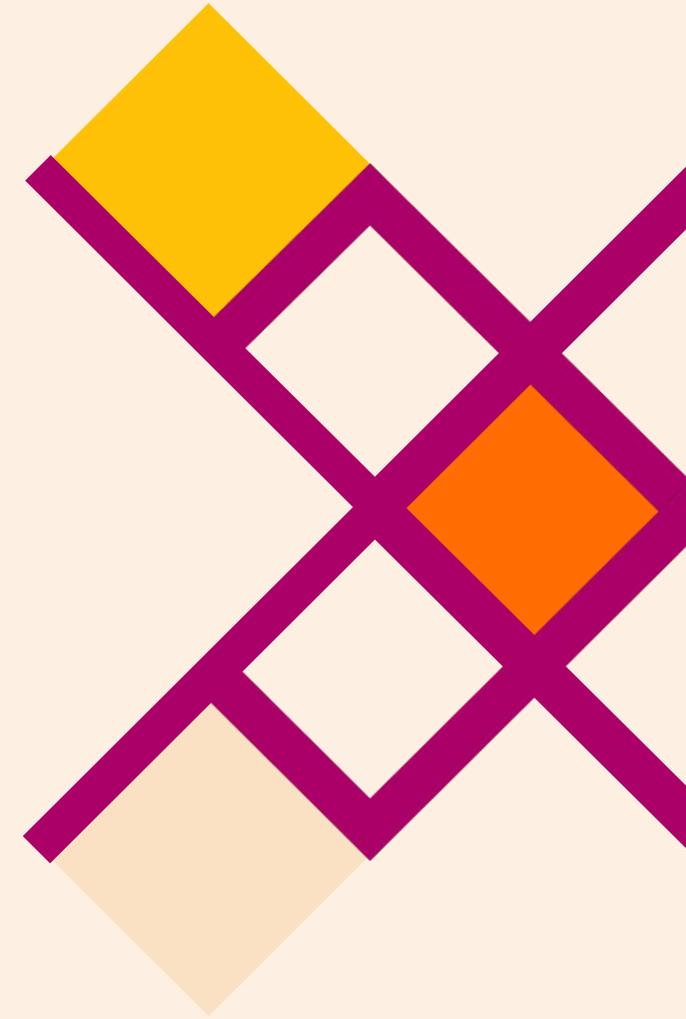
**Почему одни покупают одно, другие другое и почему все выживают?**

**Бизнес-модель это то, что отличает ваш бизнес от других. Возможность понять особенность своего бизнеса.**





*Кейс «Разница  
между low-cost  
авиакомпаний и  
традиционной  
авиакомпанией».*



## *Бизнес модель лоукостера FlyArystan (Флай Арыстан)*

**FlyArystan (Флай Арыстан) — казахстанская бюджетная (лоукост) авиакомпания. Она открылась при поддержке авиакомпании Air Astana в 2019 году.**

**Клиентам будут доступны перелёты по Казахстану на самолётах Airbus A320 вместимостью 180 мест эконом-класса. Флот авиакомпании состоит из 4 таких самолётов, и увеличится до 15 к 2022 году.**



# **FlyArystan**

**Старт продаж на первые рейсы FlyArystan начался 29 марта 2019.**

### *Кому подходит FlyArystan*

**FlyArystan (Флай Арыстан) лучше всего подходит людям, путешествующим в города Казахстана на небольшой срок, без багажа. Это работники в командировках, студенты, которые летят на каникулы домой, и другие, кто предпочитает лететь с ручной кладью.**

**Низкая цена на билеты будет строиться за счёт нескольких факторов:**

**покупать билеты можно только онлайн;**

**все рейсы — прямые, без стыковок;**

**единый экономкласс в салоне самолёта;**

**быстрое обслуживание самолёта в аэропортах;**

**все билеты будут только электронные;**

**багаж необходимо оплачивать отдельно;**

**питание на борту также оплачивается отдельно.**

## **В КАКИЕ ГОРОДА ЛЕТАЕТ FLYARYSTAN**

**Первые полёты «Флай Арыстан» начались 1 мая 2019 года в города Уральск и Тараз.**

**Сейчас авиакомпания летает из Алматы по таким направлениям:**

**Алматы — Павлодар;**

**Алматы — Уральск;**

**Алматы — Караганда;**

**Алматы — Тараз;**

**Алматы — Нур-Султан;**

**Алматы — Шымкент.**

**Бюджетный авиаперевозчик отличается от традиционной авиакомпании тем, что предлагает пассажирам билеты по сниженной цене. В среднем цены на рейсы бюджетных авиакомпаний ниже на 40–60%.**

**Для бюджетных авиаперевозчиков используют несколько терминов: «лоукостер», «авиадискаунтер», «низкозатратный авиаперевозчик».**

**В целом все формулировки можно использовать в качестве синонимов. Однако предпочтительнее термин «лоукостер», так как он означает, что авиакомпания продаёт билеты по низким ценам именно благодаря сокращению издержек операционной деятельности. Именно на этом и основывается бизнес-модель.**

## **У всех лоукостеров модель схожа и включает в себя следующие элементы:**

<b>Элемент</b>	<b>Экономический смысл</b>
<b>Однотипный парк новых воздушных судов</b>	Сокращаются издержки на обслуживание и текущий ремонт. Нет необходимости в дополнительном обучении персонала
<b>Прямые полёты на короткие расстояния без стыковок</b>	Стыковки приводят к увеличению стоимости билета
<b>Полёты во второстепенные аэропорты</b>	Сборы во второстепенных аэропортах ниже
<b>Более продолжительное нахождение самолётов в воздухе</b>	Высокая оборачиваемость: чем дольше самолёт находится в воздухе, тем меньше компания платит сборы в аэропортах и тем больше пассажиров можно перевезти
<b>Прямые продажи билетов через сайт</b>	Сокращение издержек на персонал, занятый в продажах. Покупатель самостоятельно оформляет билет на сайте компании
<b>Все дополнительные услуги оплачиваются отдельно</b>	Питание, багаж (кроме ручной клади), выбор места в салоне оплачиваются отдельно
<b>Большее количество посадочных мест за счёт сокращения расстояния между рядами и только одного класса обслуживания</b>	Сиденья с неоткидывающимися спинками, уменьшенные расстояния между рядами, только один класс обслуживания позволяют увеличить число посадочных мест и, следовательно, доход с одного рейса
<b>Оптимизация пространства самолётов и его использование для рекламы</b>	Всё внутреннее пространство самолёта максимально используется для размещения рекламных материалов партнёров. Отсутствие кармашков в спинках кресел, шторок на окнах сокращает время на уборку самолёта и, следовательно, его простой в аэропорту

**Основные два вида авиакомпаний это: бюджетные авиакомпании и традиционные авиакомпании. Давайте посмотрим разницу между low-cost авиакомпаний и традиционной авиакомпанией в таблице**

<b>Элемент</b>	<b>Бюджетная авиакомпания (low-cost)</b>	<b>Традиционная авиакомпания</b>
<b>Бренд</b>	Один бренд: "низкая цена"	Обширный бренд: "цена и сервис"
<b>Цена</b>	Простое строение цены	Сложное строение цены
<b>Распространение</b>	Интернет	Интернет, прямой заказ, туристические фирмы
<b>Регистрация на рейс (check-in)</b>	Без билета (распечатка из интернета)	Билет и без билета (распечатка из интернета)
<b>Аэропорты, в которые открываются маршруты</b>	Второстепенные	Основные ("примарные")
<b>Система маршрутов</b>	От точки, до точки ("pont-to-point")	Ступица и спицы ("hub and spoke")

<b>Количество пассажирских классов</b>	1	Больше чем 1
<b>Во время полёта</b>	Платить за все экстры	Все экстры бесплатны
<b>Использование самолётов</b>	Интенсивное	Средняя интенсивность
<b>Время разворота в аэропорту</b>	Максимум 25 минут	Медленно, больше 25 минут
<b>Продукт</b>	Один продукт	Большое количество интегрированных продуктов
<b>Дополнительная прибыль</b>	Реклама + продажи на борту	Фокус на основном продукте
<b>Места в самолёте</b>	Без резерваций, мало места	Резервации, больше места
<b>Сервис на борту самолёта</b>	В среднем: плохой	Надёжный качественный сервис
<b>Главный фокус</b>	Полёты	Обслуживание других самолётов, грузовые перевозки
<b>Целевая группа</b>	Туристы	Туристы и бизнесмены

## Шаблоны инновационных бизнес-моделей

- Бизнес-модель «Бритва и лезвия»
- Бизнес-модель «Фримииум» («Условно бесплатная»)
- Бизнес-модель «Отказ от посредников»
- Бизнес-модель «Самообслуживание»
- Бизнес-модель «Подписка»



## Инновационные бизнес-модели

- Бизнес-модель - это то, как организация, используя все свои механизмы, планирует зарабатывать деньги на своих идеях, технологиях и ресурсах, преобразуя знания в экономические ценности для рынка.
- Инновационная бизнес-модель определяет способы коммерциализации и реализации идей и технологий. От выбора бизнес-модели зависят такие элементы окупаемости, как время, за которое производство продукции достигает требуемого объема, возможность успешного возврата инвестиций, объем прибыльности и распределение дохода и риска между различными участниками на стадиях коммерциализации и реализации.

## Бизнес-модель «Бритва и лезвия»

- Базовый продукт дешевый или распространяется бесплатно. При этом расходные материалы, необходимые для его использования, дорогие и приносят высокий доход.
- Клиенты приобретают исходное оборудование и в течение долгих лет возвращаются за запчастями и сервисным обслуживанием. Во многих случаях они тратят на детали и обслуживание значительно больше, чем заплатили за оригинальную технику.
- Измененный аспект: «Кто?».

## Бизнес-модель «Фримиум» («Условно бесплатная»)

- Базовая версия предложения распространяется бесплатно в надежде привлечь клиентов и получить доход с последующей продажи премиум-версии.
- Модель «Фримиум» позволяет иметь бесплатный доступ к неограниченному использованию базовых функций и предполагает плату только для клиентов, которым нужна дополнительная функциональность.
- Измененные аспекты: «Кто?», «Как?».

## Бизнес-модель «Отказ от посредников»

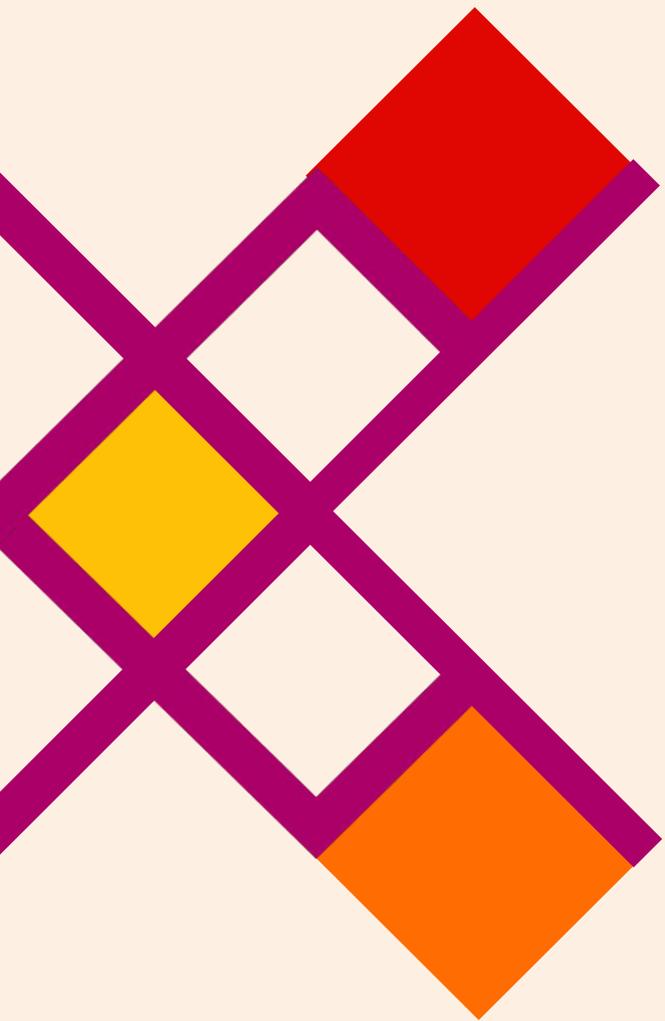
- Модель основана на взаимодействии и посредничестве между представителями однородной группы (P2P – «от человека к человеку»).
- Если вы хотите производить продукт и продавать его в магазинах, то вам придется работать через посредников, чтобы ваш продукт попал с конвейера на полку магазина. Работа без посредников предполагает, что вы обходите всех в цепочке поставок и продаете товары потребителям напрямую. Это позволяет снизить затраты и выстраивать прямые и честные отношения с клиентами.
- Измененный аспект: «Кто?».

## Бизнес-модель «Самообслуживание»

- Потребитель получает часть ценностного предложения в обмен на более низкую цену продукта. Особенно подходит для процессов, которые представляют собой наименьшую ценность для потребителей, но требуют больших издержек.
- Классические примеры применения этого метода — доставание товаров с полок, планирование собственных проектов или самостоятельное проведение расчетов за товары или услуги. Бизнес, построенный по принципу самообслуживания, имеет огромный потенциал в контексте экономии, ведь участие потребителей может зачастую обусловить значительное сокращение числа штатных позиций.
- Измененный аспект: «Кто?».

## Бизнес-модель «Подписка»

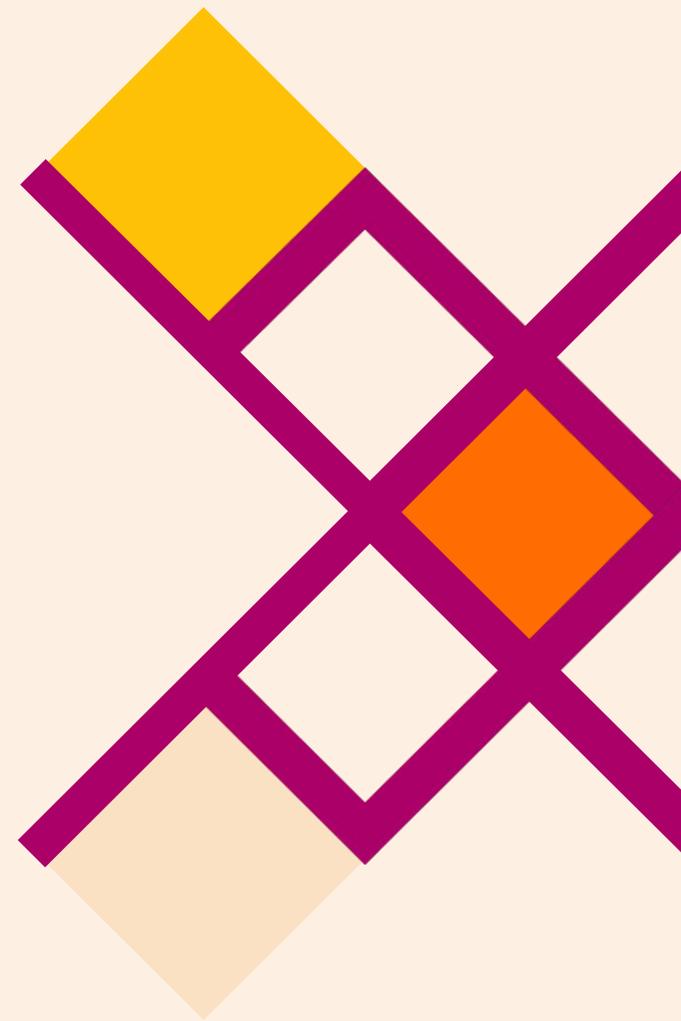
- Пользователь платит регулярный взнос обычно на ежемесячной или ежегодной основе, чтобы получить доступ к продукту или сервису.
- Потребители должны вносить абонентскую плату за доступ к услуге. Распространение эта бизнес-модель получила благодаря журналам и газетам, теперь же она распространяется на программное обеспечение, онлайн-услуги, а иногда возникает и в сфере услуг.
- Измененные аспекты: «Кто?», «Как?».



---

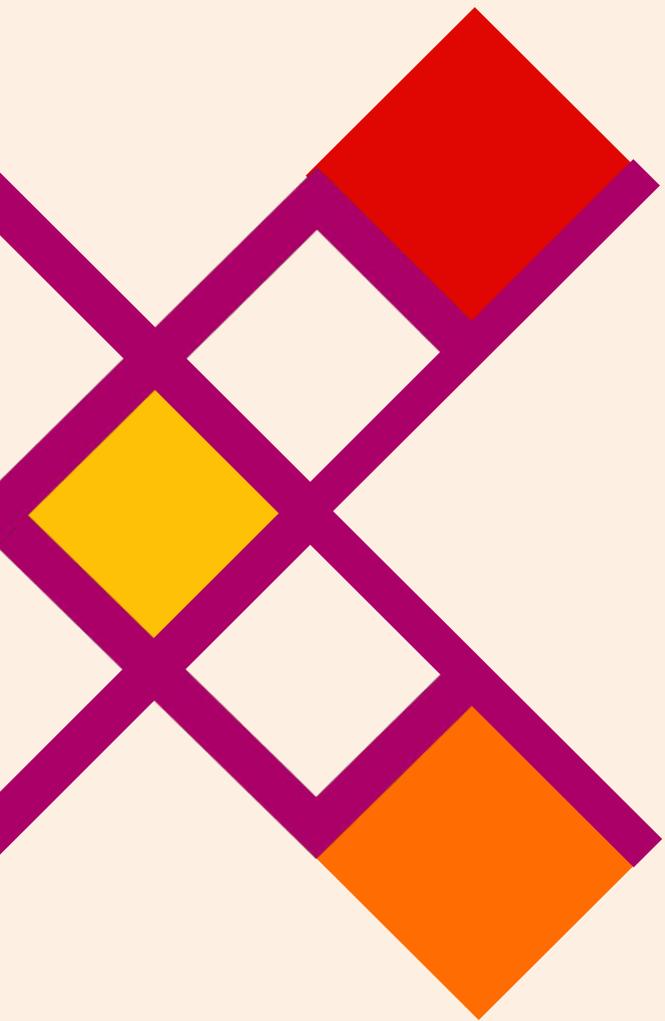
# ИГРА Бизнес- модель

---



1. Разбейтесь на команды
2. Каждой из команд достается один из пяти указанных шаблонов инновационных бизнес-моделей:
  - «Бритва и лезвие»;
  - «Фримиум»;
  - «Отказ от посредников»;
  - «Самообслуживание»;
  - «Подписка».

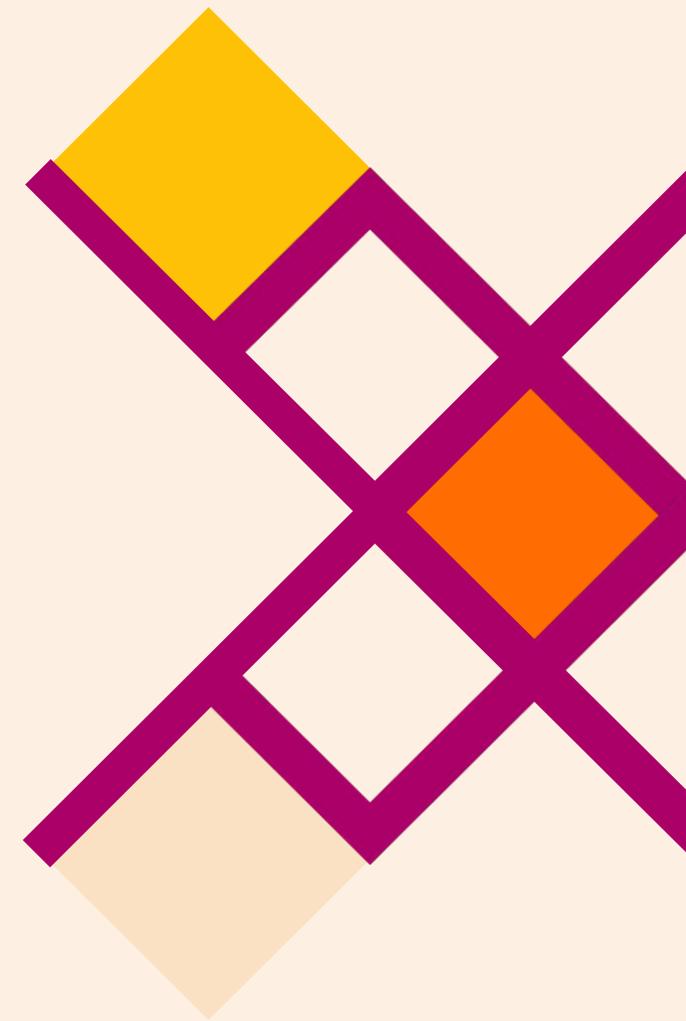
Через 15 минут вы должны будете представить перед всей аудиторией свой шаблон и новую бизнес-модель на его основе. На листе ватмана нарисуйте треугольник бизнес-модели и заполните его своими данными. Все плакаты можно будет повесить на доску или стену, чтобы все участники их видели. Побеждает та команда, чья модель окажется наиболее инновационной после проведения голосования.



---

## Урок 6. Бизнес- модель (практика)

---



*Lean Startup* — это концепция бережливого производства.

Имеет целью не создание идеального продукта, а на выпуск *минимально рабочего продукта (MVP)* и постоянное получение обратной связи от клиентов, чтобы понять их реальные потребности.

Если изначальные допущения не подтверждаются практикой, значит, они ошибочны и значит нужно совершить *пивот (вираж)* — кардинально пересмотреть направление движения.

Такой подход полностью снижает риск того, что стартап создаст продукт, который окажется никому не нужным.

**Пример** - самый успешный интернет-магазин обуви Zappos, который начинался с гипотезы его основателя Ника Суинмерна о том, что люди будут покупать обувь в интернете.

Он провел небольшой эксперимент для проверки своего предположения, сфотографировав ассортимент нескольких обувных магазинов и разместив фотографии в интернете.

*Если клиент оставлял заказ на сайте, Суинмерн просто покупал обувь в магазине по обычным ценам и отправлял ее покупателю.*

8 Ключевые партнеры

7 Ключевые действия

1 Ключевые ценности

4 Отношение с клиентами

2 Сегменты потребителей



6 Ключевые ресурсы



3 Каналы взаимодействия



9 Структура расходов



5 Поток доходов



## 8 Ключевые партнеры



Какие наши ключевые партнеры?

Кто наши ключевые поставщики?

Какие ключевые ресурсымы от них получаем?

## 7 Ключевые действия

Какие ключевые действия нам необходимы для работы?

Для выстраивания отношений с клиентами?

## 6 Ключевые ресурсы

Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей?

Наши каналы распространения?

## 1 Ключевые ценности



Какие проблемы клиента мы решаем?

Что ценного в нашем предложении?

## 4 Отношение с клиентами

Какие у нас отношения с каждым из сегментов?

Как они интегрированы?

Насколько дороги для нас?

## 3 Каналы взаимодействия

Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности?

Через какие получают сейчас?

## 2 Сегменты потребителей



Для кого мы работаем?

Кто самый важный клиент для нас?

## 9 Структура расходов



Какие наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью?

Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими?

Какие основные действия являются самыми дорогими?

## 5 Поток доходов

За что наши клиенты готовы платить?

За что они платят сейчас? Как они платят?

Какова общая доля каждого из потоков?



8 Ключевые партнеры



7 Ключевые действия



1 Ключевые ценности



4 Отношение с клиентами



2 Сегменты потребителей



6 Ключевые ресурсы



3 Каналы взаимодействия



9 Структура расходов



5 Поток доходов



## **Ценностное предложение (Value Propositions)**

Какую ценность мы предоставляем пользователю?

Какие проблемы мы решаем?

Какие потребности удовлетворяем?

Что мы предлагаем каждому пользовательскому сегменту?

### **Основные характеристики такие:**

- Новизна
- Оптимизация
- Выполняет работу как надо
- Цена
- Снижение затрат
- Снижение рисков
- Удобство использования
- Доступность
- Дизайн

## **Сегменты пользователей (Customer Segments)**

Для кого вы создаете свой продукт?

Кто ваши основные клиенты?

**По каким критериям стоит делить на сегменты?**

Разные каналы сбыта

Разный уровень доходности с клиентов

Разный принцип привлечения

Разный тип взаимоотношений

Используют разные продукты компании

Стандартно разделяют по: Масс-маркет, нишевый рынок, диверсификация, многосторонние платформы(например маркетплейс)

## **Каналы сбыта (Channels)**

Через какие каналы мы работаем с нашими сегментами пользователей?

Какие каналы работают лучше?

Какие каналы имеют лучшее соотношение цены/качество?

Через какие каналы мы работаем сейчас?

Как они интегрированы с остальной бизнес-моделью?

### **Этапы работы с каналом:**

- 1. Осведомленность** - как мы оповещаем людей о нашей компании и ее продуктах.
- 2. Оценка** - как мы помогаем клиентам оценить наше предложение.
- 3. Продажа** - как мы продаем продукты клиенту.
- 4. Доставка** - как мы доставляем наше ценностное предложение клиенту.
- 5. Поддержка** - как мы оказываем поддержку клиенту после продажи продукта.

## **Взаимоотношения с клиентами (Customer Relationships)**

Какой тип отношений нужно установить с каждым пользовательским сегментом?

Какие мы установили на данный момент?

Насколько затратны они?

Как они интегрированы с остальной бизнес-моделью?

### **Например:**

- персональная поддержка
- самообслуживание
- автоматизированное обслуживание
- сообщества
- совместное создание контента

## Каналы прибыли (Revenue Streams)

За что клиенты готовы платить?

За что они уже платят?

Как они платят?

Как они хотели бы платить?

Какое соотношение каждого канала прибыли к общей прибыли?

### Типы

- Плата за использование
- Продажа продукта
- Подписка
- Кредитование / Аренда / Лизинг
- Брокерский процент
- Реклама

### Фиксированная цена

- Список цен
- Зависимость цен от характеристик
- Зависимость от сегмента клиентов
- Зависимость от объемов

### Динамическая цена

- Торги
- В режиме реального времени
- Управление уступками (yield management)

<https://hackpad.com/Web-And-Mobile-Revenue-Models-financial-EgXuEtSibE7>

## **Ключевые ресурсы (Key Resources)**

Какие ресурсы требуют наше ценностное предложение?

Каналы дистрибуции?

Взаимоотношения с клиентами?

Каналы прибыли?

### **Типы ресурсов:**

- Интеллектуальные  
(патенты, лицензии,  
ТМ, данные,  
программные  
комплексы)
- Физические
- Человеческие
- Финансовые

## **Ключевые партнеры (Key Partners)**

Кто наши партнеры?

Кто наши поставщики?

Какие ресурсы мы получаем от партнеров?

Какую работу выполняют партнеры?

### **Польза от партнерства:**

- Оптимизация и экономия
- Снижение рисков
- Получение ресурсов и выполнение части работы

## **Ключевая деятельность (Key Activities)**

Какие действия требуют ценностное предложение?

Какие действия требуют взаимоотношения с клиентами?

Какие действия требуют каналы сбыта?

Какие действия требуют каналы прибыли?

Какие действия требуют партнеры?

## **Структура затрат (Cost Structure)**

Каковы наиболее важные расходы, присущие нашей бизнес-модели?

Основные ресурсы, которые являются наиболее дорогими?

Какая деятельность является наиболее дорогой?

### **Типы бизнеса:**

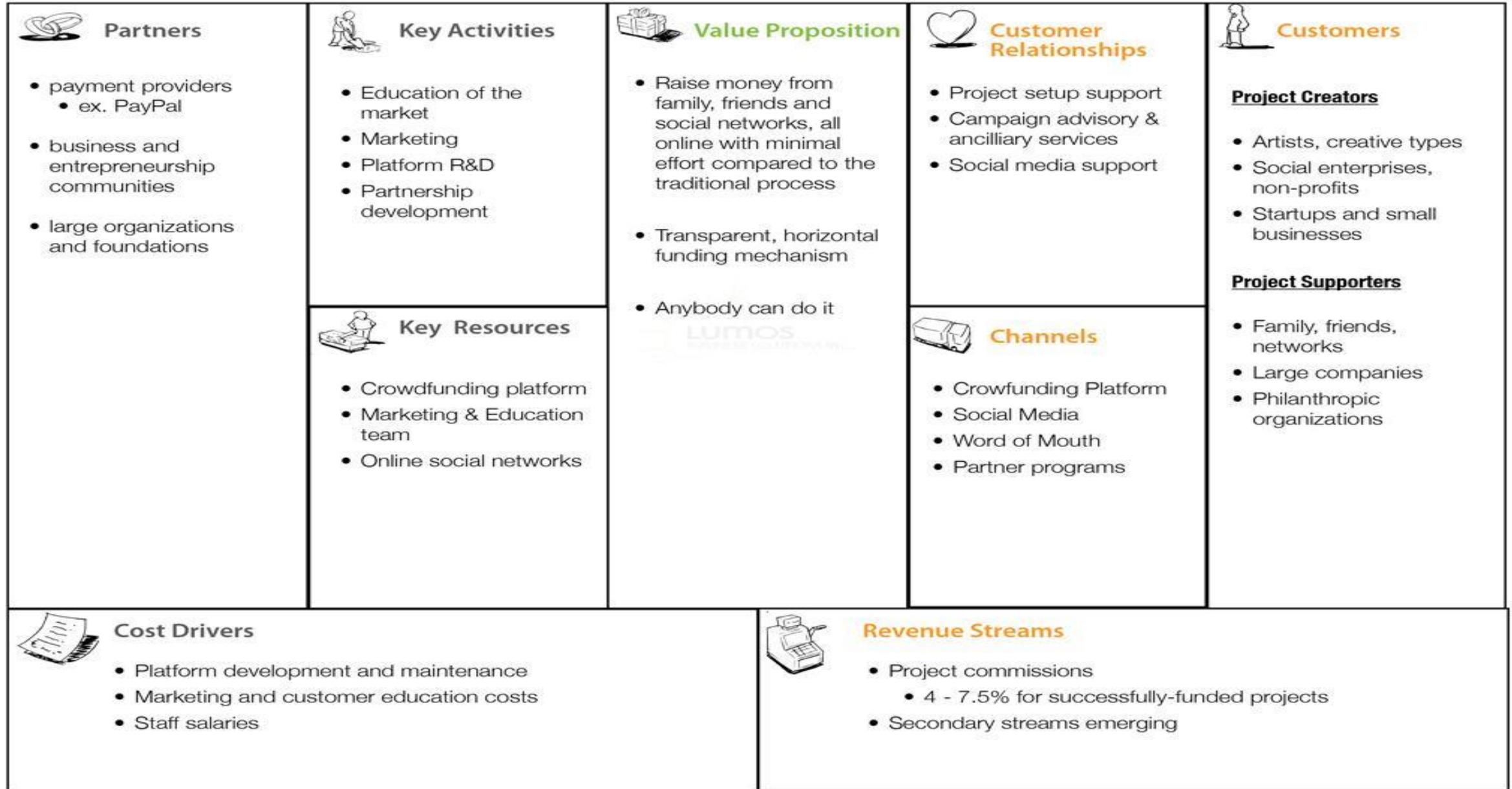
**Ориентация на прибыль** - малые затраты, низкая цена предложения, автоматизация, обширный аутсорсинг.

**Ориентация на ценность** - фокусировка на создании ценности, премиум уровень предложений.

### **Пример:**

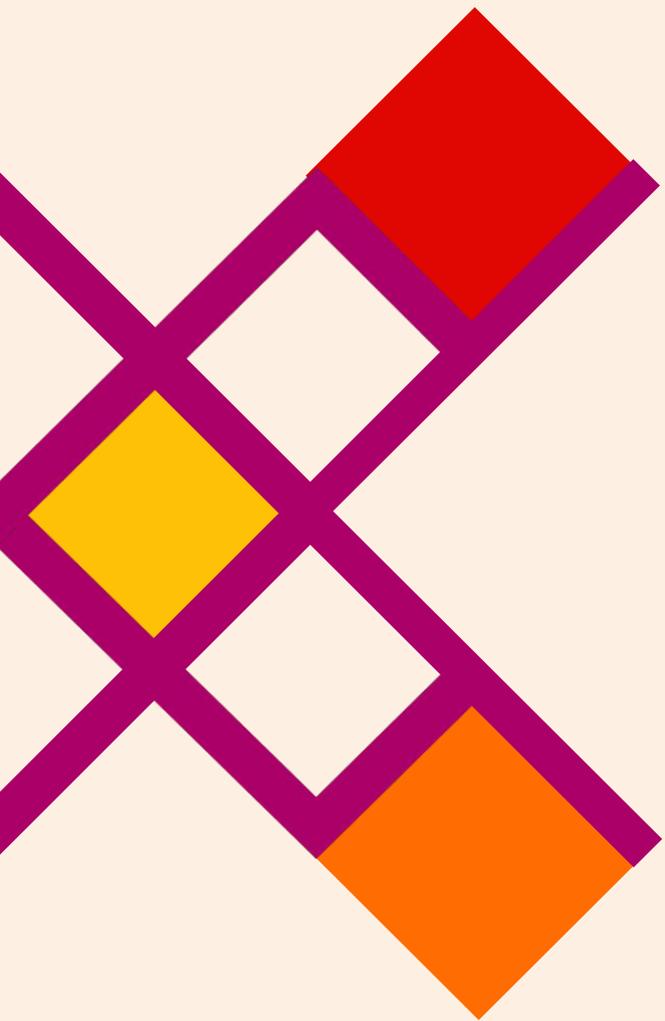
- фиксированные издержки
  - переменные издержки
  - экономия на масштабе
- эффект диверсификации

## Crowdfunding Business Model

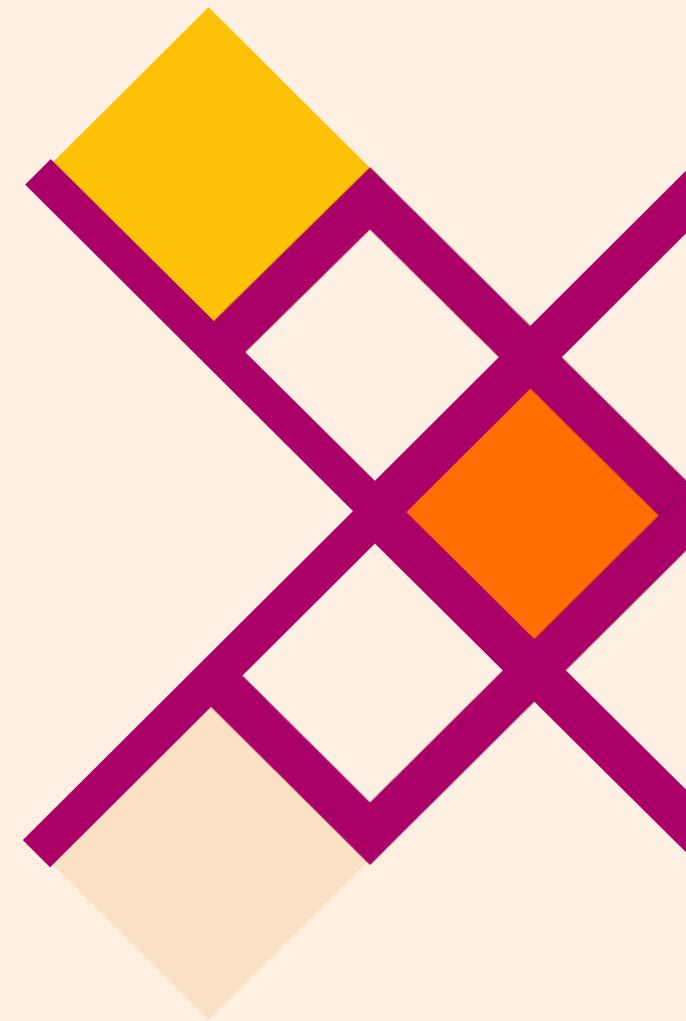


# ***Задание***

*А теперь разбейтесь на команды, выберите идею и составьте канву бизнес-модели .*



Урок 7. Бизнес-план



# ЧТО ЭТО

**БИЗНЕС-ПЛАН:** рабочий документ или бесполезная бумага?



**БИЗНЕС-ПЛАН** это документ, который содержит основные направления развития бизнеса и детализированные мероприятия по управлению бизнесом.

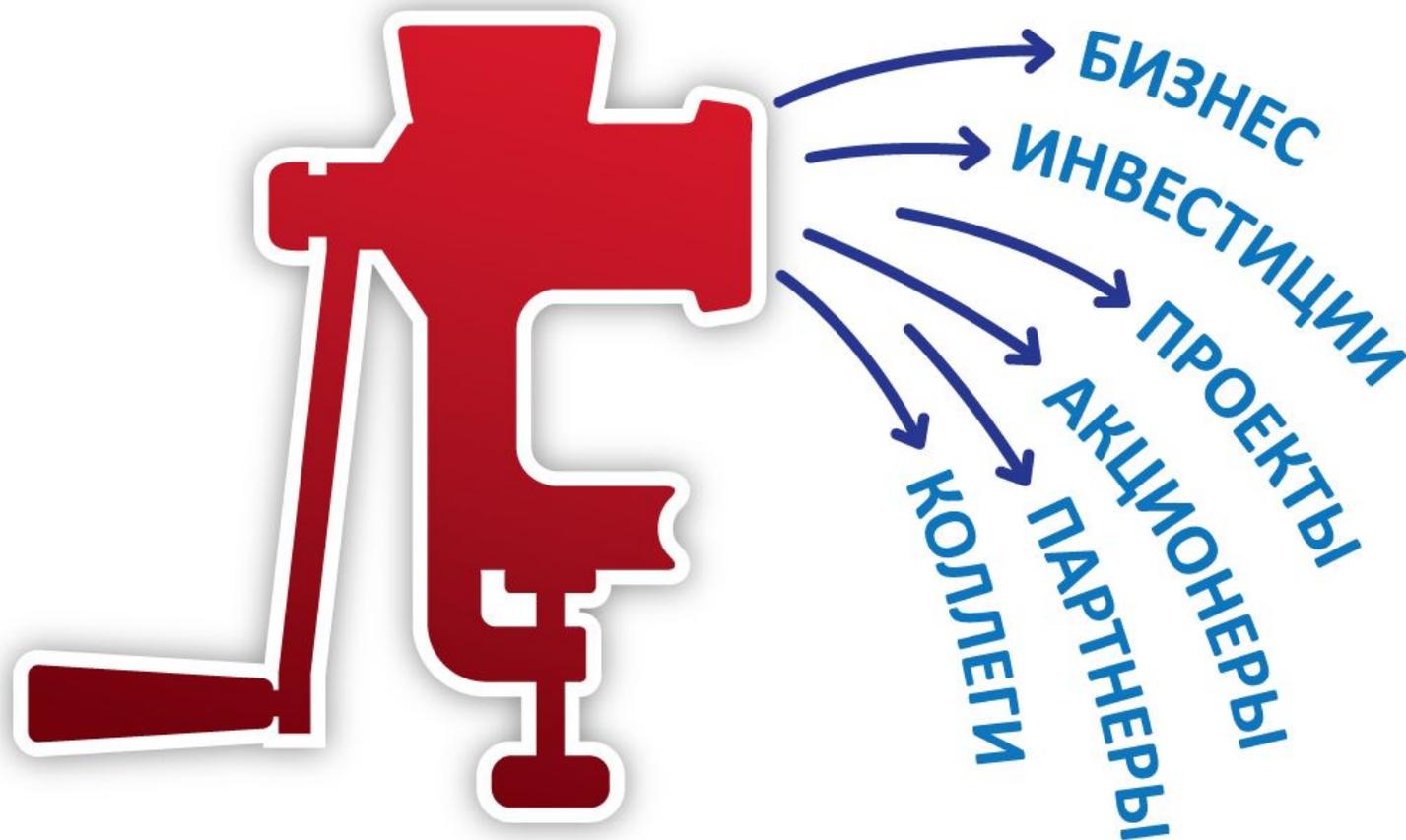


*Судың да сұрауы бар.  
Вода и та счет любит.*

# ЗАЧЕМ ОНО

# НАМ

идея  
хобби открытие



# НАШИ ЧИТАТЕЛИ



ИНВЕСТОРЫ  
КРЕДИТОРЫ

# НАШИ ВОПРОСЫ

????????????

ЧТО Я  
ДЕЛАЮ?

КАК Я ЭТО  
ПРОДАМ?

СОЛЬКО МНЕ НАДО  
ДЕНЕГ?

ЧЕМ РИСКУЮ/ЧТО  
ПРИБРЕТУ?



# САМОЕ ЦЕННОЕ



## **Состав разделов бизнес-плана (международная практика):**

<b>1. Резюме</b>
<b>2. Исходные данные и характеристика</b>
<b>3. Прогноз конъюнктуры рынка</b>
<b>4. Стратегия маркетинга</b>
<b>5. Конкуренция</b>
<b>6. Товар (услуга)</b>
<b>7. Определение затрат</b>
<b>8. План производства</b>
<b>9. Организация работ и финансирования</b>
<b>10. Рынок сбыта</b>
<b>11. Определение доходов</b>
<b>12. Финансовый план</b>
<b>13. Оценка экономической, коммерческой и социальной эффективности</b>
<b>14. Анализ рисков и меры по снижению рисков</b>

# *Примерная структура бизнес-плана в отечественной практике:*

**1. Введение**

**2. Описание компании**

**3. Описание продукции (работ, услуг)**

**4. Анализ рынка и конкурентов**

**5. Маркетинговый план**

**6. План производства**

**7. Организационный план**

**8. Финансовый план**

**9. Инвестиционный план**

**10. Анализ рисков**

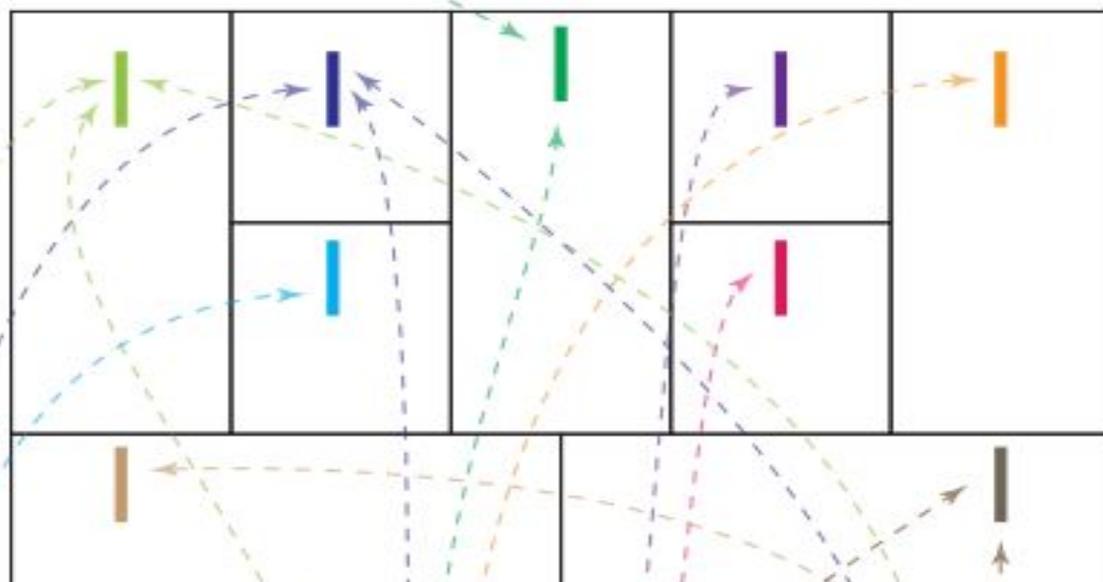
**11. Приложения**



Бизнес-модель или  
бизнес-план?

Сравнение структуры  
бизнес-модели и бизнес-  
плана





## Структура бизнес плана

### I Резюме проекта

- 1. Описание проекта
- 1.1. Цели и задачи проекта
- 1.2. Место реализации проекта
- 1.3. Стоимость проекта, источники финансирования

### II. Описание предприятия

- 2.1. Инициатор проекта

### III. Описание услуги

- 3.1. Описание продукции

### IV. Организационный план

- 4.1. План по персоналу

### V. Технологический процесс

- 5.1. Технология
- 5.2. Описание основного оборудования

### VI. Маркетинговый раздел

- 6.1. Анализ рынка
- 6.2. Ситуационный анализ (SWOT)
- 6.3. Конкуренция
- 6.4. Стратегия ценообразования
- 6.5. План реализации

### VII. Финансовый план

- 7.1. Прогноз отчета о прибылях и убытках
- 7.2. Прогноз движения денежных средств
- 7.3. Анализ с помощью методов дисконтирования

### VIII. Социальный раздел

### IX. Экологический раздел