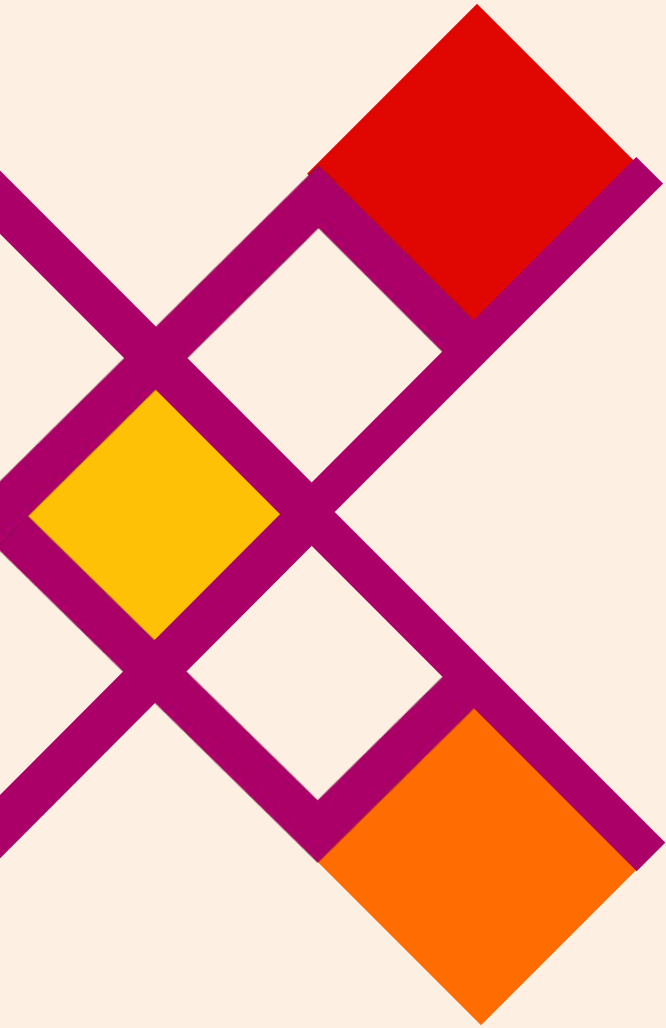


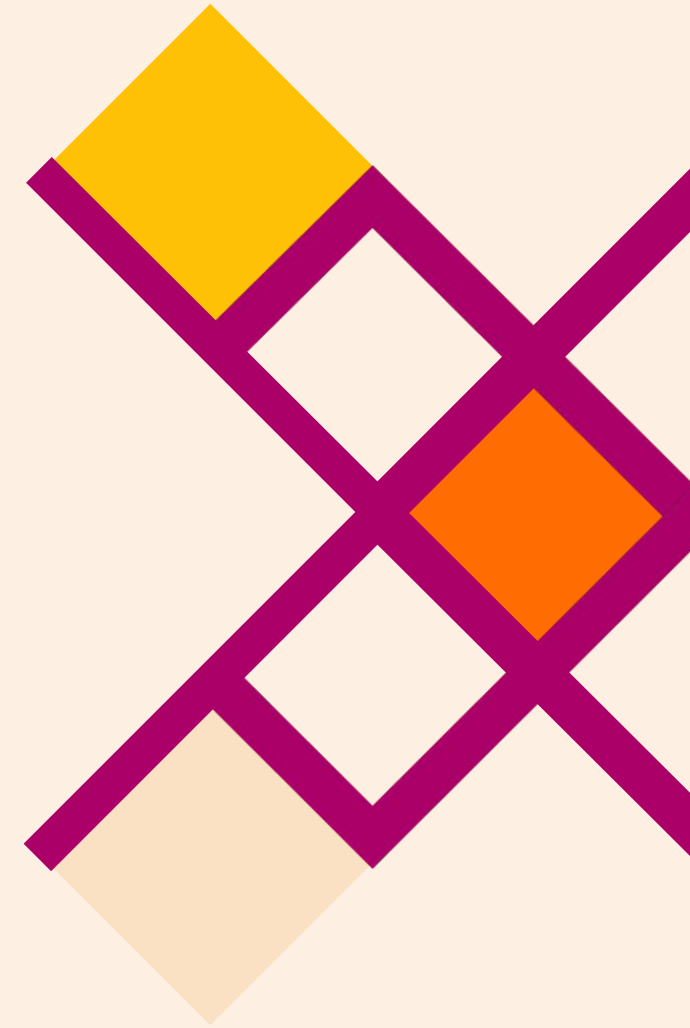
**Модуль 3.
Бизнес-модель,
планирование**



3.1. Бизнес-модель
(теория)

3.2. Бизнес-модель
(практика)

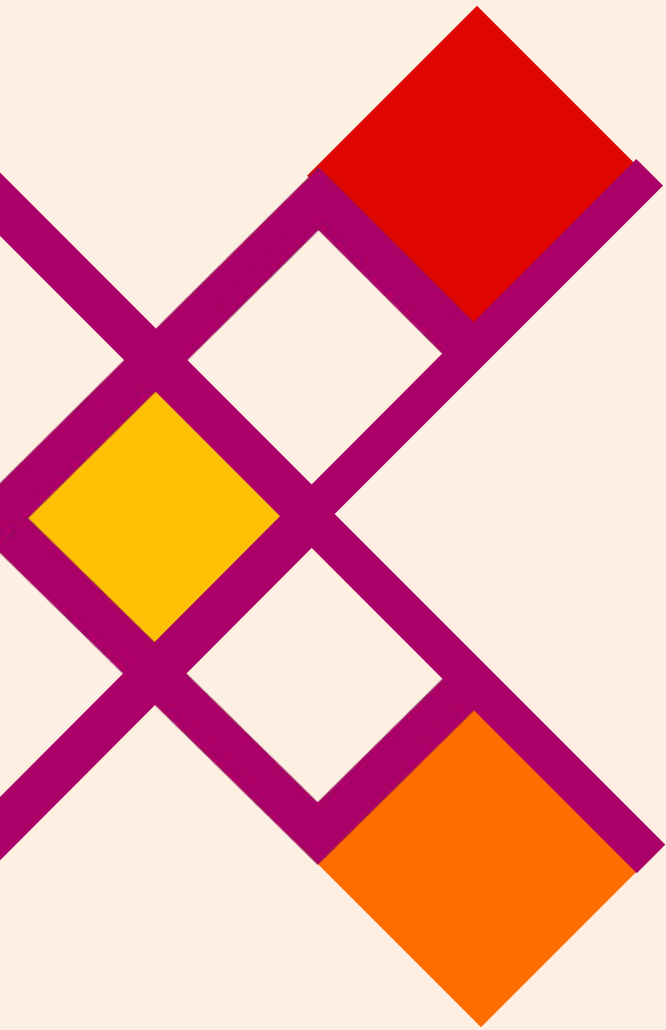
3.3. Бизнес
планирование





Урок 5. Бизнес-модель
(теория)





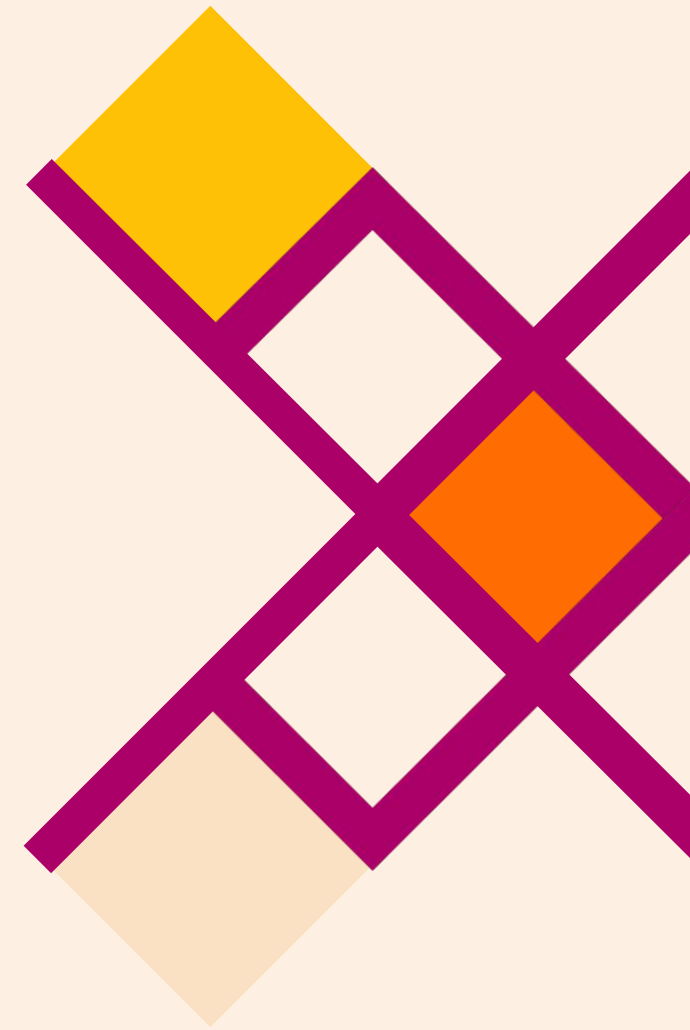
Любая бизнес-модель состоит из четырех элементов.

-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?)



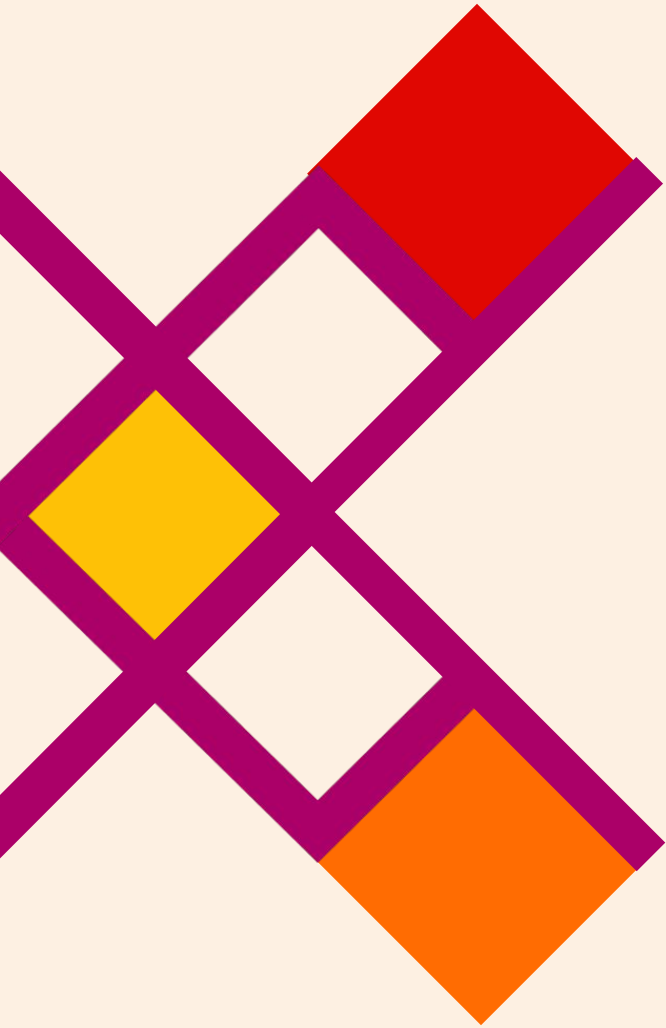
Канва «навигационной» бизнес-модели

Оливера Гассмана, Каролин Франкенбергер и Микаэлы Шик

Что вы предлагаете клиентам?



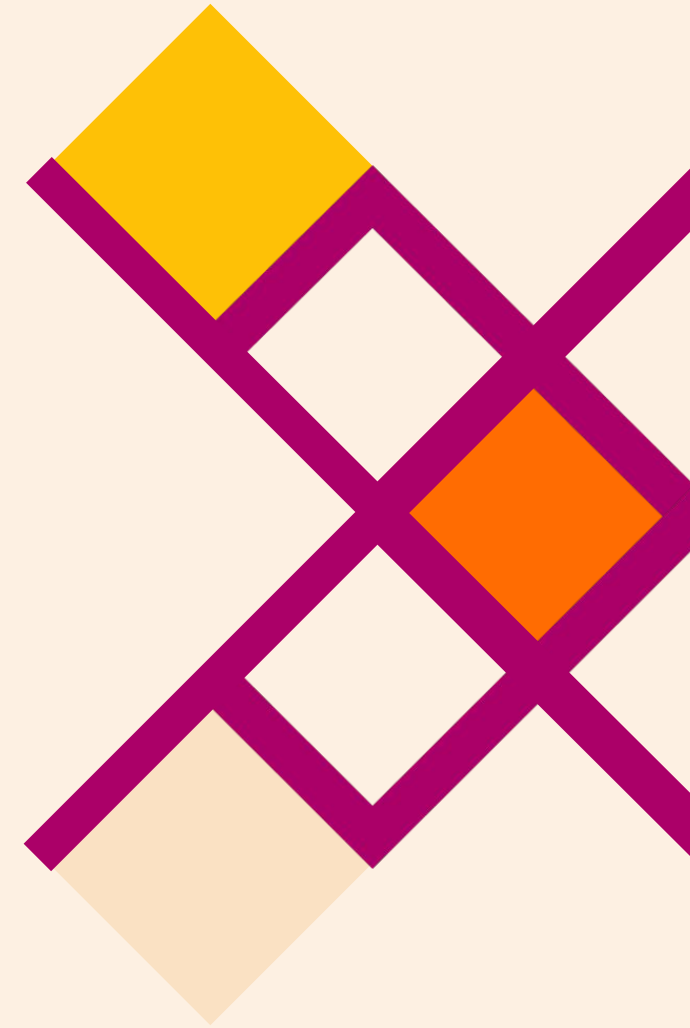
Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik – «The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business Paperback»



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.

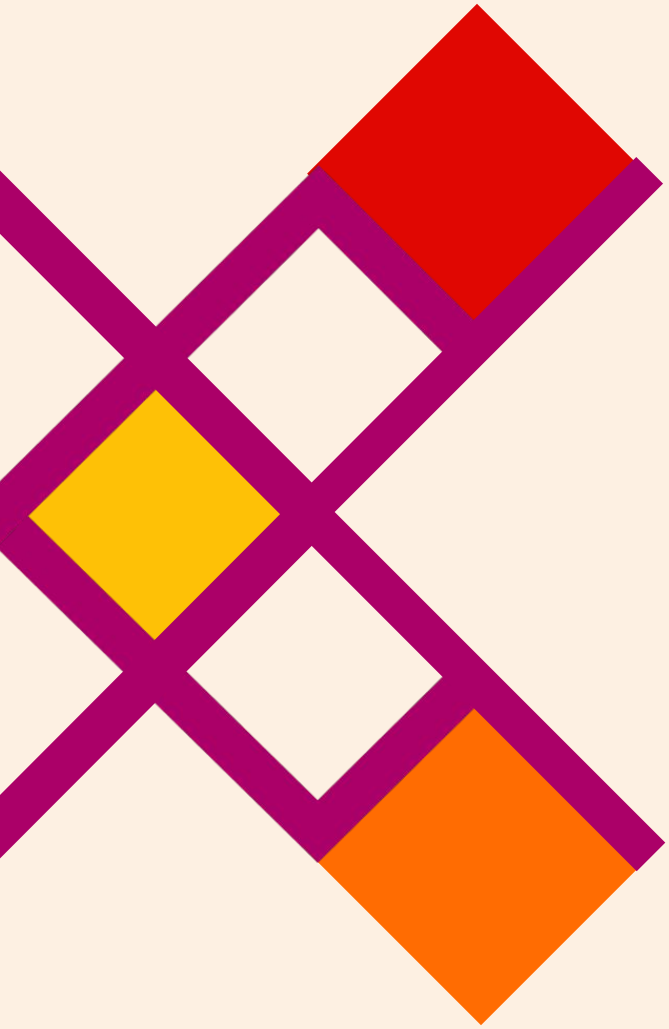


По направлению Нур-Султан - Алматы летают множество компаний, но при этом у каждой свой клиент.

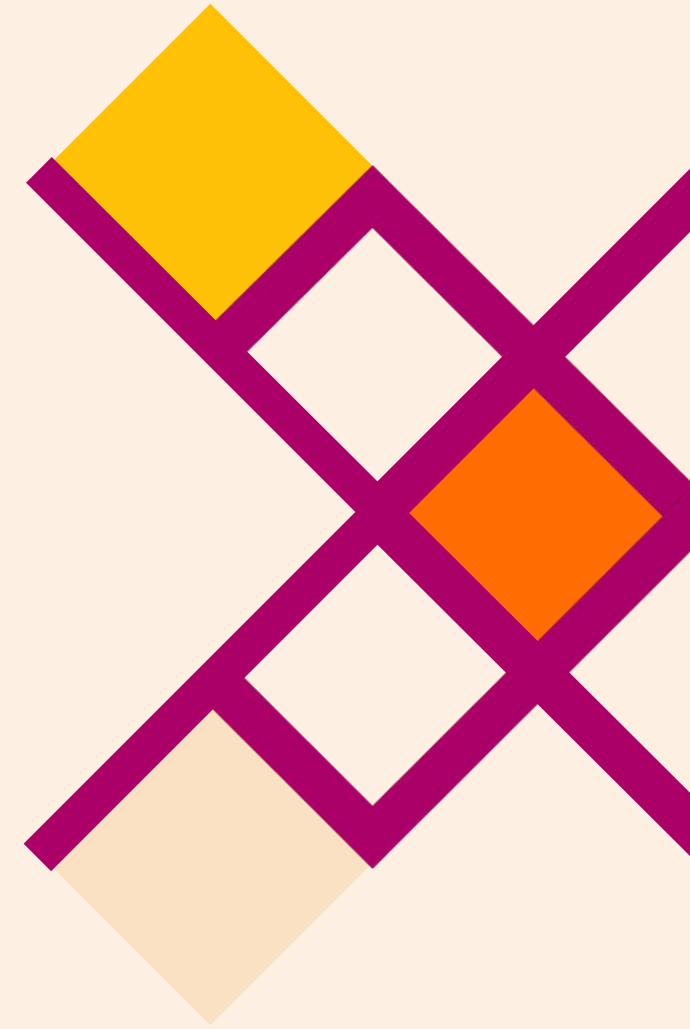
Почему одни покупают одно, другие другое и почему все выживают?

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:

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

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

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

Шаблоны инновационных бизнес-моделей

- Бизнес-модель «Бритва и лезвия»
- Бизнес-модель «Фримиум» («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»

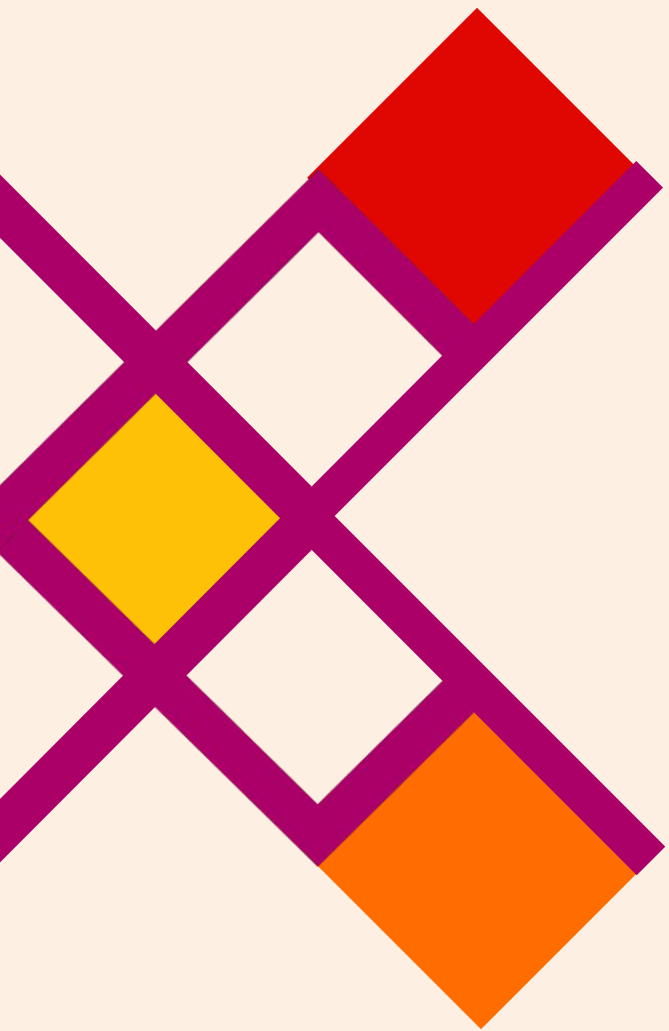
- Модель основана на взаимодействии и посредничестве между представителями однородной группы (P2P – «от человека к человеку»).
- Если вы хотите производить продукт и продавать его в магазинах, то вам придется работать через посредников, чтобы ваш продукт попал с конвейера на полку магазина. Работа без 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»

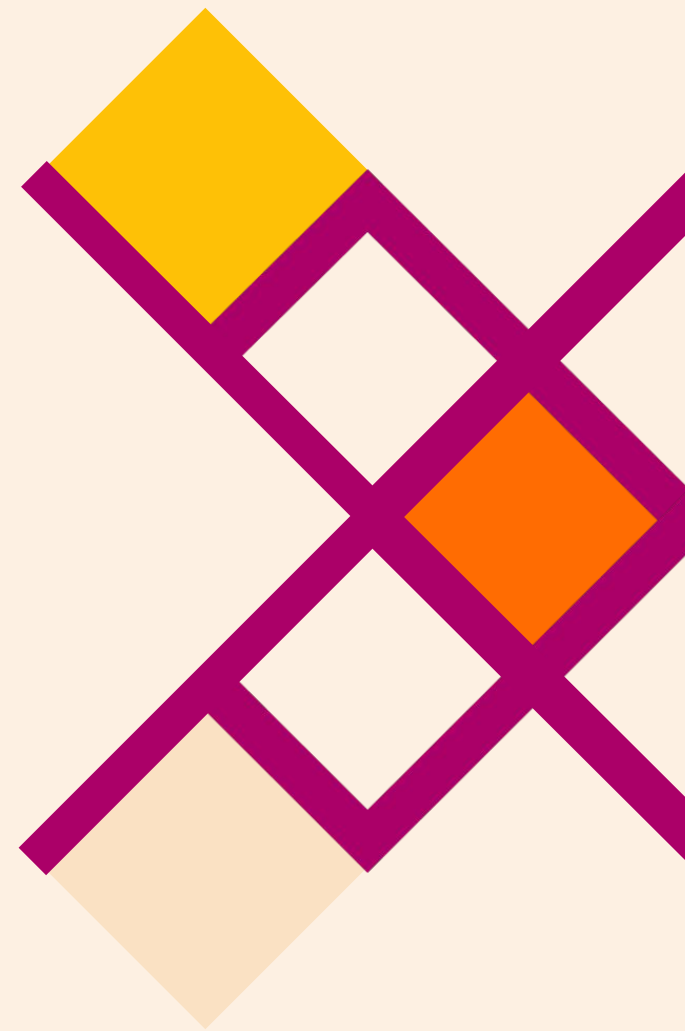
- Потребитель получает часть ценностного предложения в обмен на более низкую цену продукта. Особенно подходит для процессов, которые представляют собой наименьшую ценность для потребителей, но требуют больших издержек.
- Классические примеры применения этого метода — доставание товаров с полок, планирование 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?».

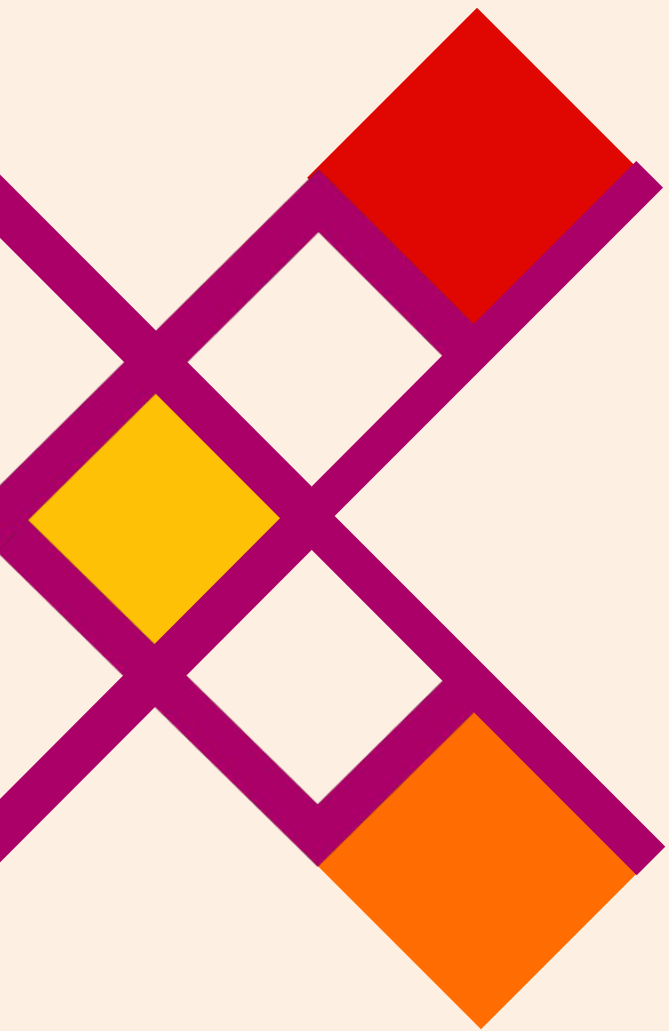


ИГРА Бизнес-
модель

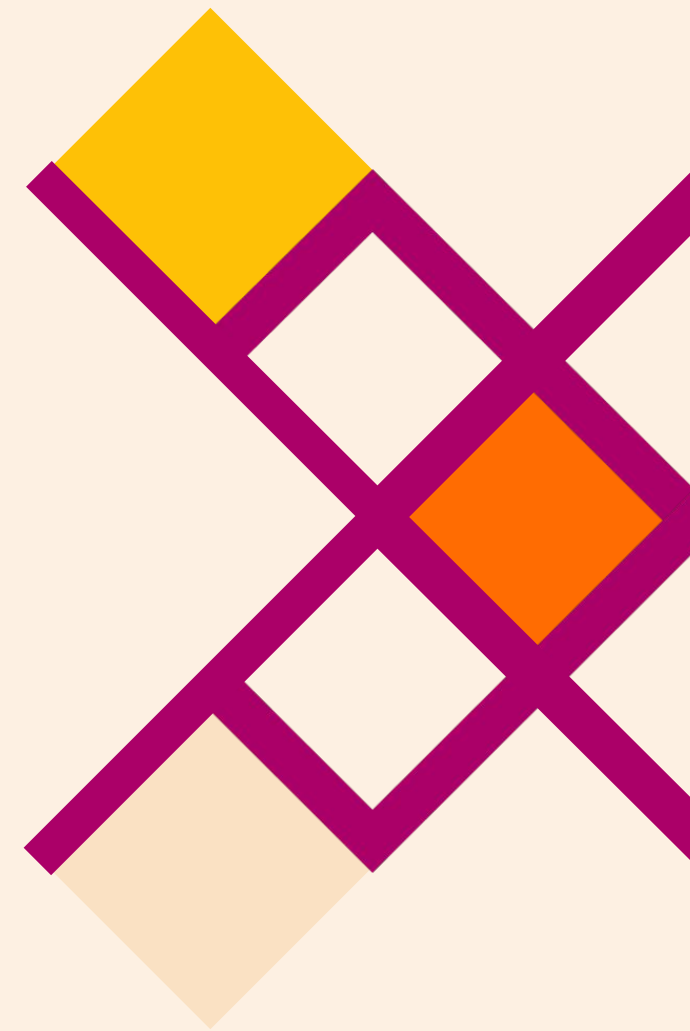


1. Разбейтесь на команды
2. Каждой из команд достается один из пяти указанных шаблонов инновационных бизнес-моделей:
 - «Бритва и лезвие»;
 - «Фримиум»;
 - «Отказ от посредников»;
 - «Самообслуживание»;
 - «Подписка».

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.

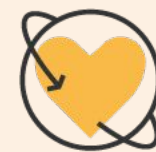
8 Ключевые партнеры

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:

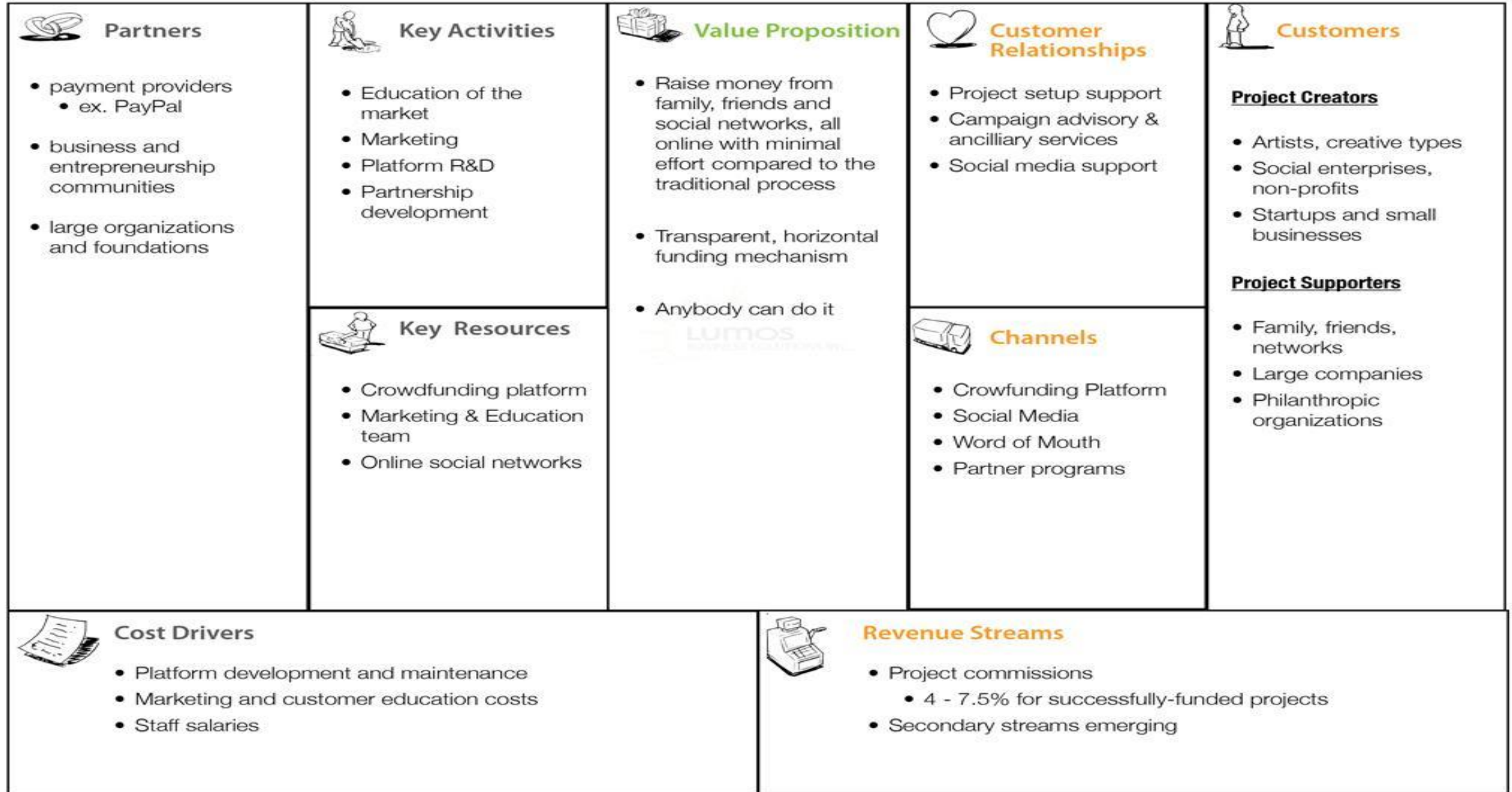
Ориентация на прибыль - малые затраты, низкая цена предложения, автоматизация, обширный аутсорсинг.

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

Пример:

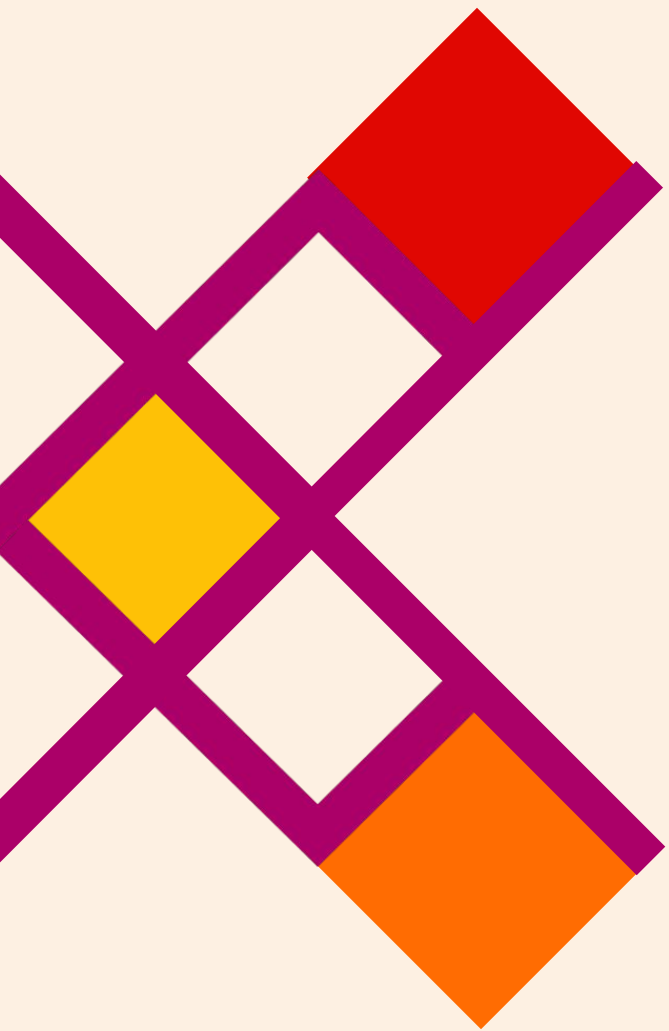
- фиксированные издержки
 - переменные издержки
 - экономия на масштабе
- эффект диверсификации

Crowdfunding Business Model

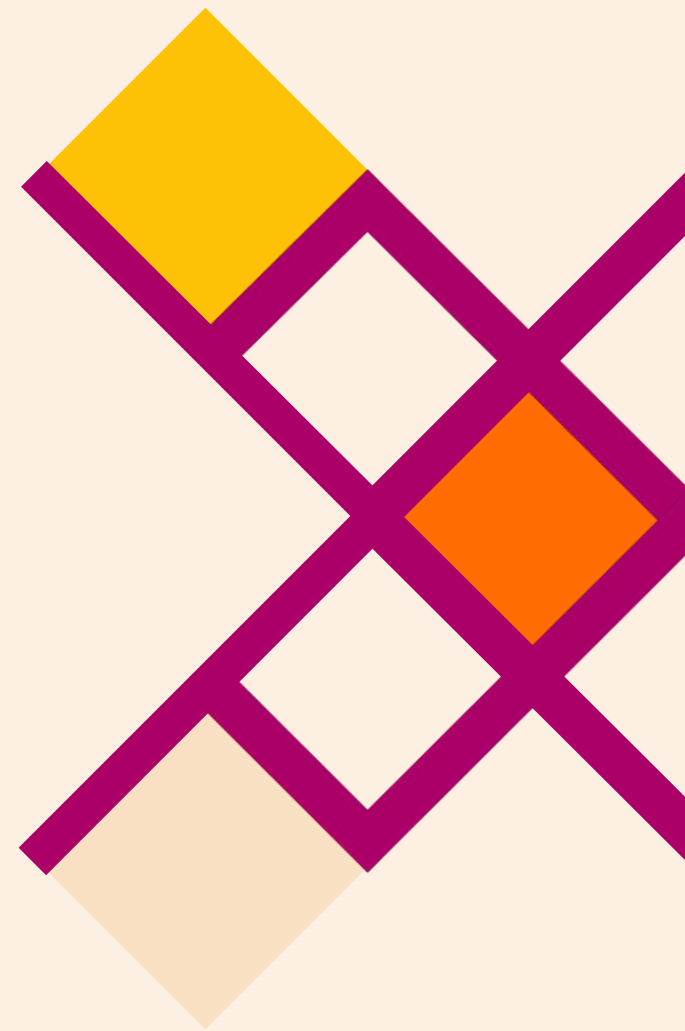


Задание

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.

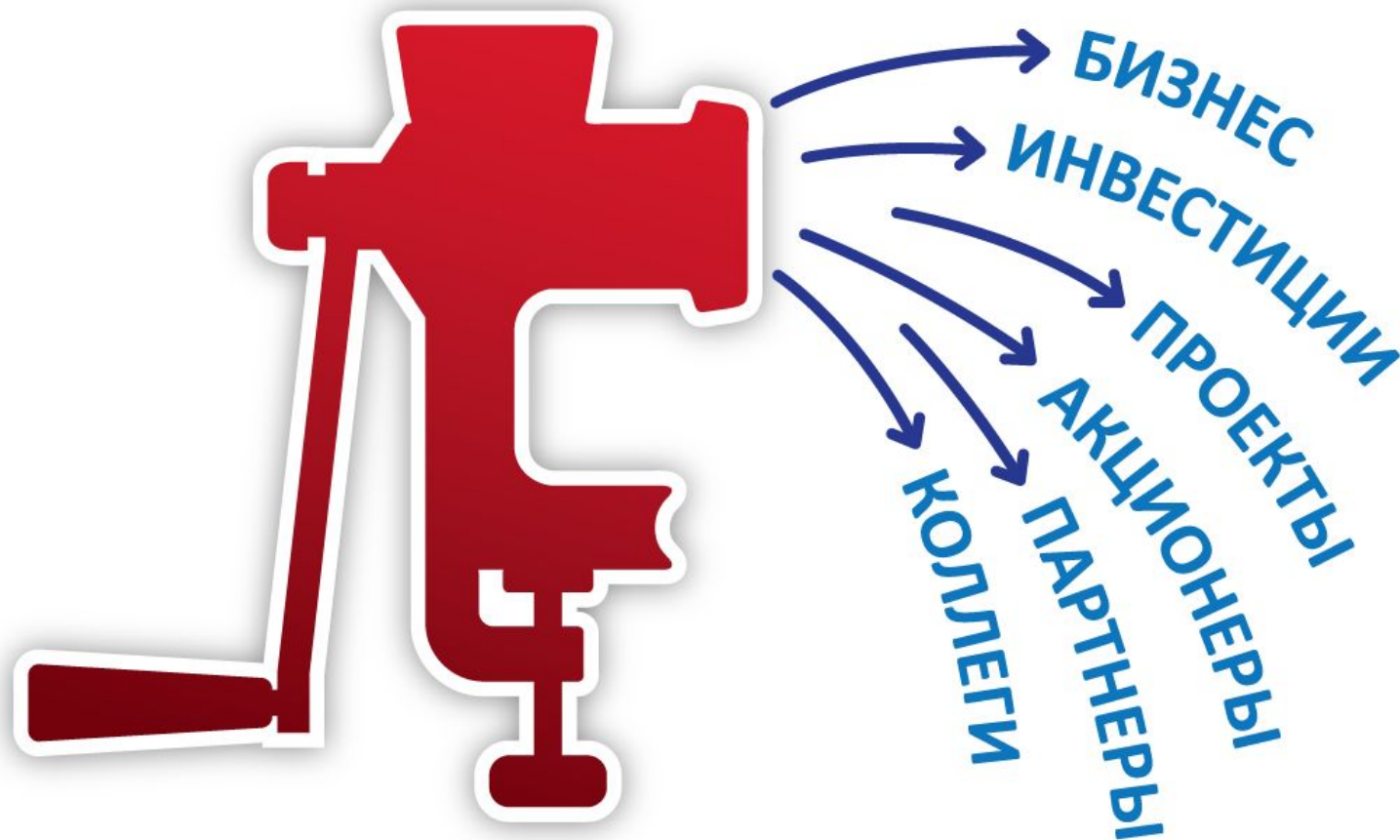


*Судың да сұрауы бар.
Вода и та счет любит.*

ЗАЧЕМ ОНО

НАМ

идея
хобби открытие



НАШИ ЧИТАТЕЛИ



Я ПАРТНЕРЫ СОТРУДНИКИ

БИЗНЕС
АНГЕЛ
Ы

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):

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

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

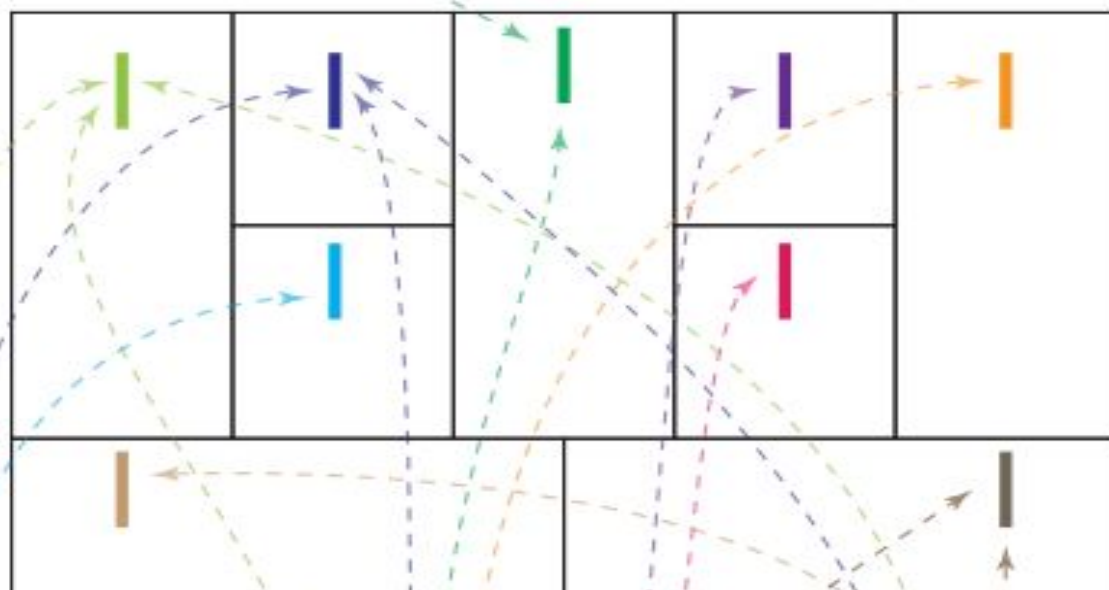
11. Приложения



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