

Стартап - менеджмент

План лекции

- Целевая аудитория
- Ценностное предложение
- Customer Development
- Анализ конкурентов
- Оценка емкости рынка
- Pivot

Стартап

- это компаний с короткой историей операционной деятельности;
- это компания, созданная для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели (Стив Бланк);
- это временная команда, созданная для поиска успешной, масштабируемой бизнес-модели.



- **Сегмент** — группа потребителей, имеющих схожие потребности и интересы и удовлетворяющие их схожим образом. Потребители, относящиеся к одному сегменту, схожим образом реагируют на коммуникации компании.



- **Целевая аудитория** — тот сегмент (один или несколько), с которые выбирает для себя компания.

Для работы с целевой аудиторией надо найти ответы на более частные вопросы, касающиеся стиля жизни, предпочтений, медиапотребления и др.:

- они читают одни и те же журналы?
- они едят в одном и том же ресторане?
- они водят автомобиль одной и той же марки?
- они посещают одни и те же ресурсы Интернет?

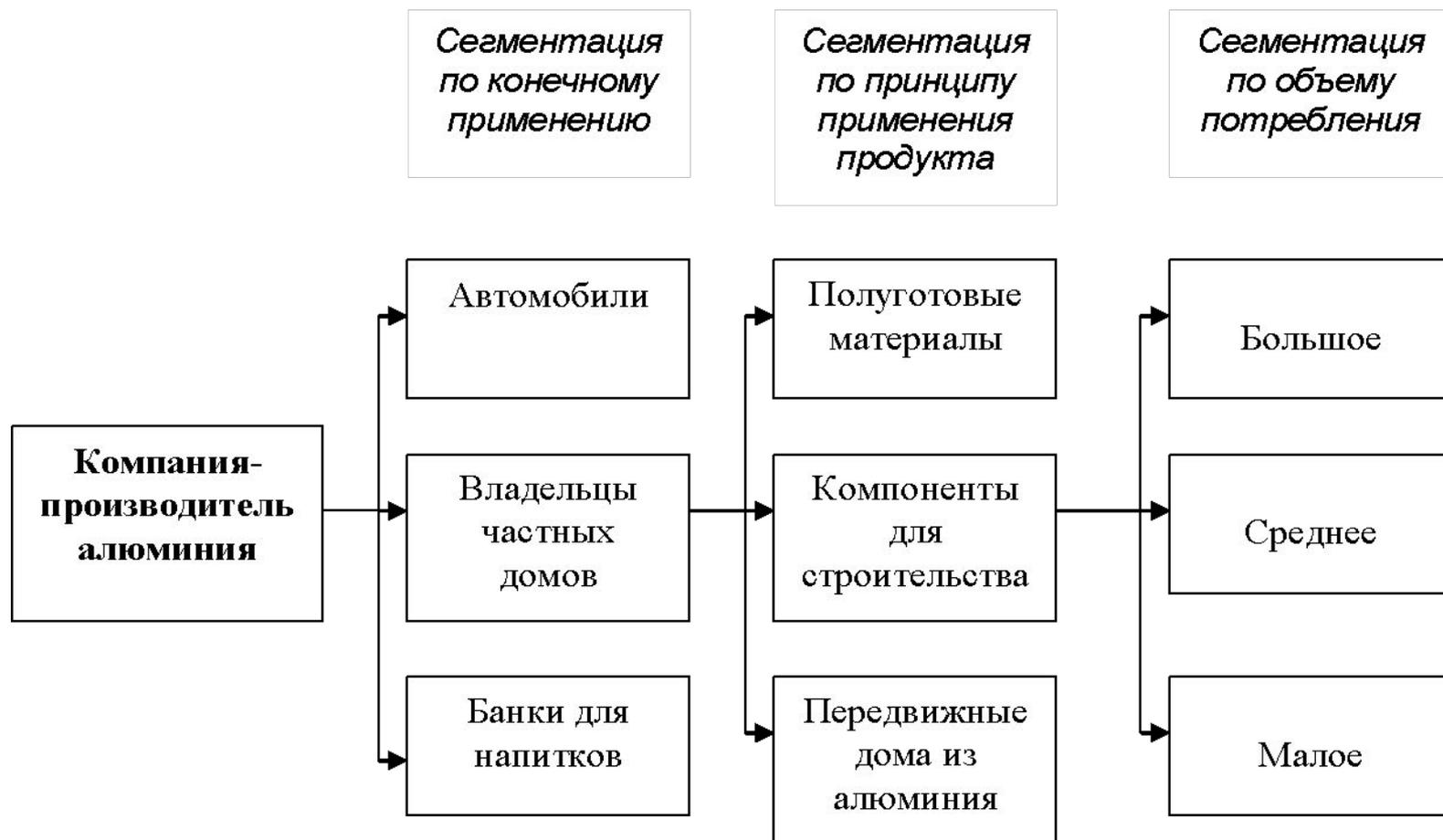


При оценке сегмента необходимо знать

- Динамику роста
- Уровень конкуренции
- Устойчивость сегмента



Пример сегментации рынка на рынке алюминия



Высокий
потенциал
развития (роста)

«Культурная публика»

15%

Digital Gen. Новые молодые,
резерв для «продвинутых»

«Продвинутые»
(14%)

Young adults. Хороший стартовый капитал, с
вероятными перспективами.
«Средний класс».

«Мачо»

12%.

Мужчины с традиционными ценностями,
Демонстративное мужское потребление.

Инновационные
ценности

«Инертные»

37%

Аморфная группа, в зависимости от ситуации,
дополняющая выделенные «крайние типы»

Традиционные
ценности

«Новые бедные»

21%.

Неадаптированные, несовременные, воспроизводящие
традиционные «трудовые» ценности
рабочего пролетариата

Низкий потенциал
развития (роста)

Формирование концепции товара позиционирование

- «Позиционирование – это процесс создания образа и ценности у потребителей из целевой аудитории таким образом, чтобы они понимали, зачем существует компания или бренд по отношению к конкурентам»



Источники потребностей

- Задачи потребителя;
- Выгоды потребителя;
- Боли потребителя.

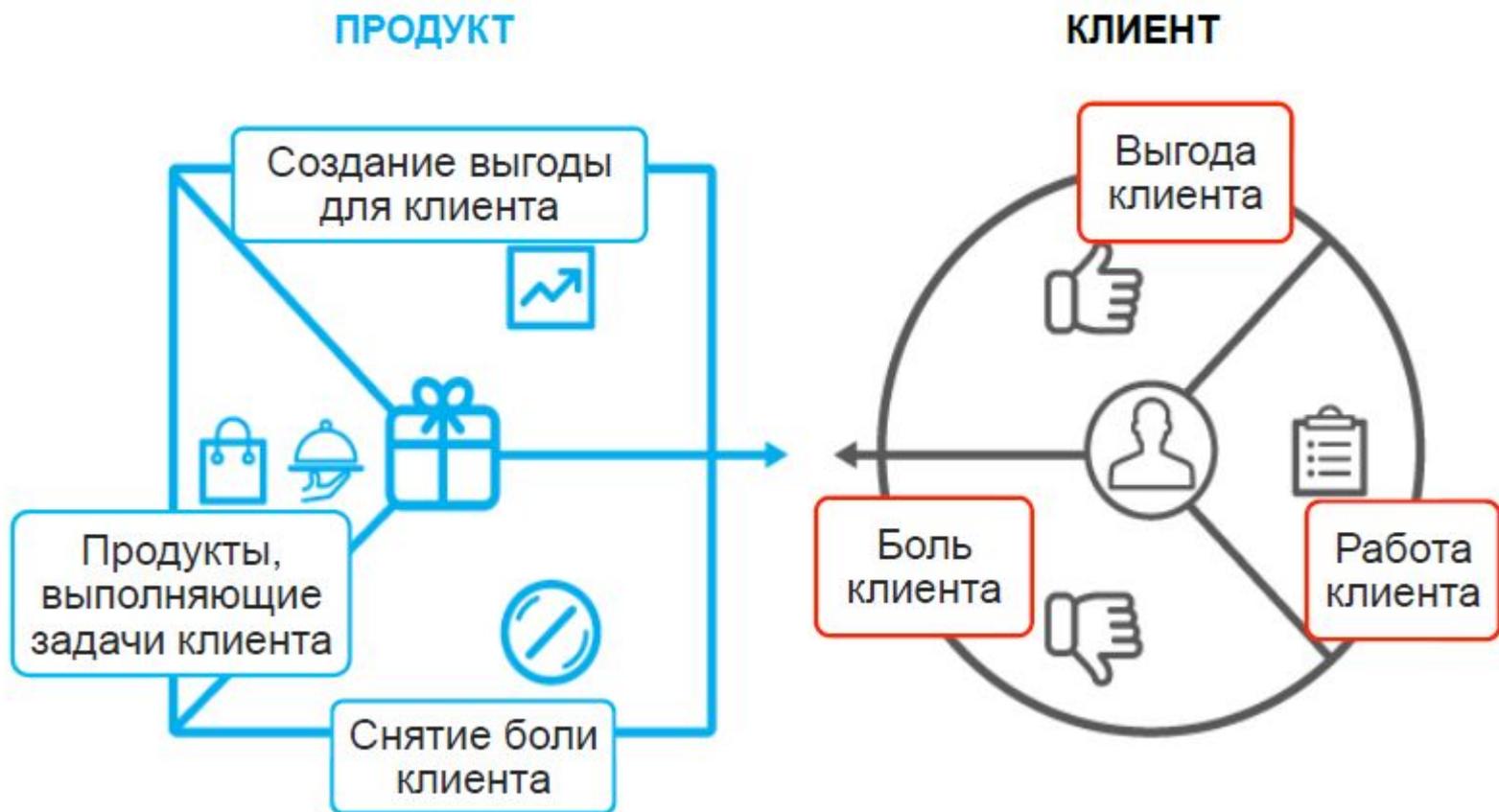


Портрет потребителя

1. Имя / пол / возраст
2. Образование
3. Должность или род деятельности
4. Отношение к инновациям
5. Потребительский стаж
6. Тип: покупатель / пользователь
7. Роль в семье
8. Типичный день из жизни потребителя
9. Ситуация потребления продукта
10. Продукты — заменители, которые он уже использует
11. Ожидания от продукта
12. На что обращать внимание при обратной связи



- Ценностное предложение включает преимущества, ценности и затраты, которые получает потребитель с продуктом.

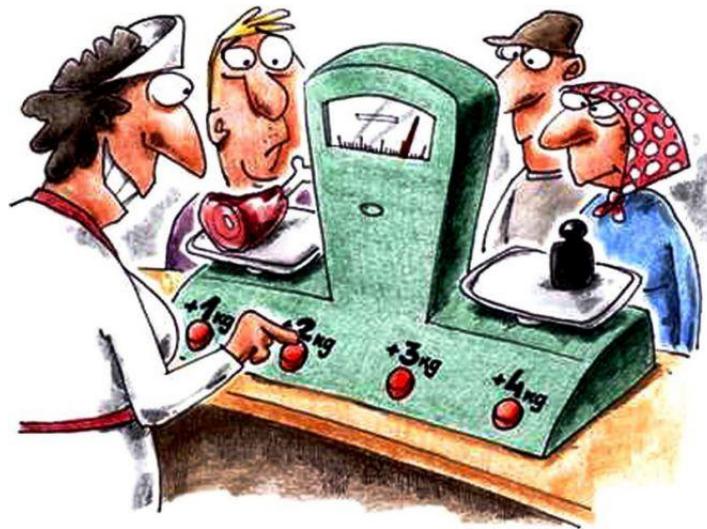


Карта эмпатии



Ключевые вопросы для формулировки ценностного предложения:

- что является головной болью клиента?
- как клиент решает эту проблему на данный момент?
- насколько он недоволен решением?
- разрешима ли эта «боль» альтернативными методами?
- хочет ли клиент решить эту проблему другим способом?



Боль и простота устранения

| | | |
|-------------|--|---|
| «Лекарство» |  |  |
| «Витаминка» |  |  |
| | «Фитнес» | «Косметика» |

Подготовка ценностного предложения

1. Напишите от 3---х до 5---ти преимуществ вашего продукта, то есть чем вы известны/что вы делаете хорошо?
2. Напишите от 3---х до 5---ти аспектов, которые ожидает/хочет ваш потребитель от вашего продукта?
3. Напишите, к чему следует стремиться, чтобы удовлетворить потребности клиентов.
4. Составьте список из ключевых слов и фраз, которые важно включить при описании продукта в ценностное предложение. Подумайте об основных характеристиках, преимуществах, отличий от конкурента вашего продукта.
5. Выберите ключевые аспекты из пункта 4.
6. Сейчас вы уже готовы составить ценностное предложение продукта, используя данные характеристики (не более одного двух предложений, которые покроют ваше ценностное предложение).

Мониторинг (оценка) ценности



Преждевременный рост — почему стартапы умирают ?

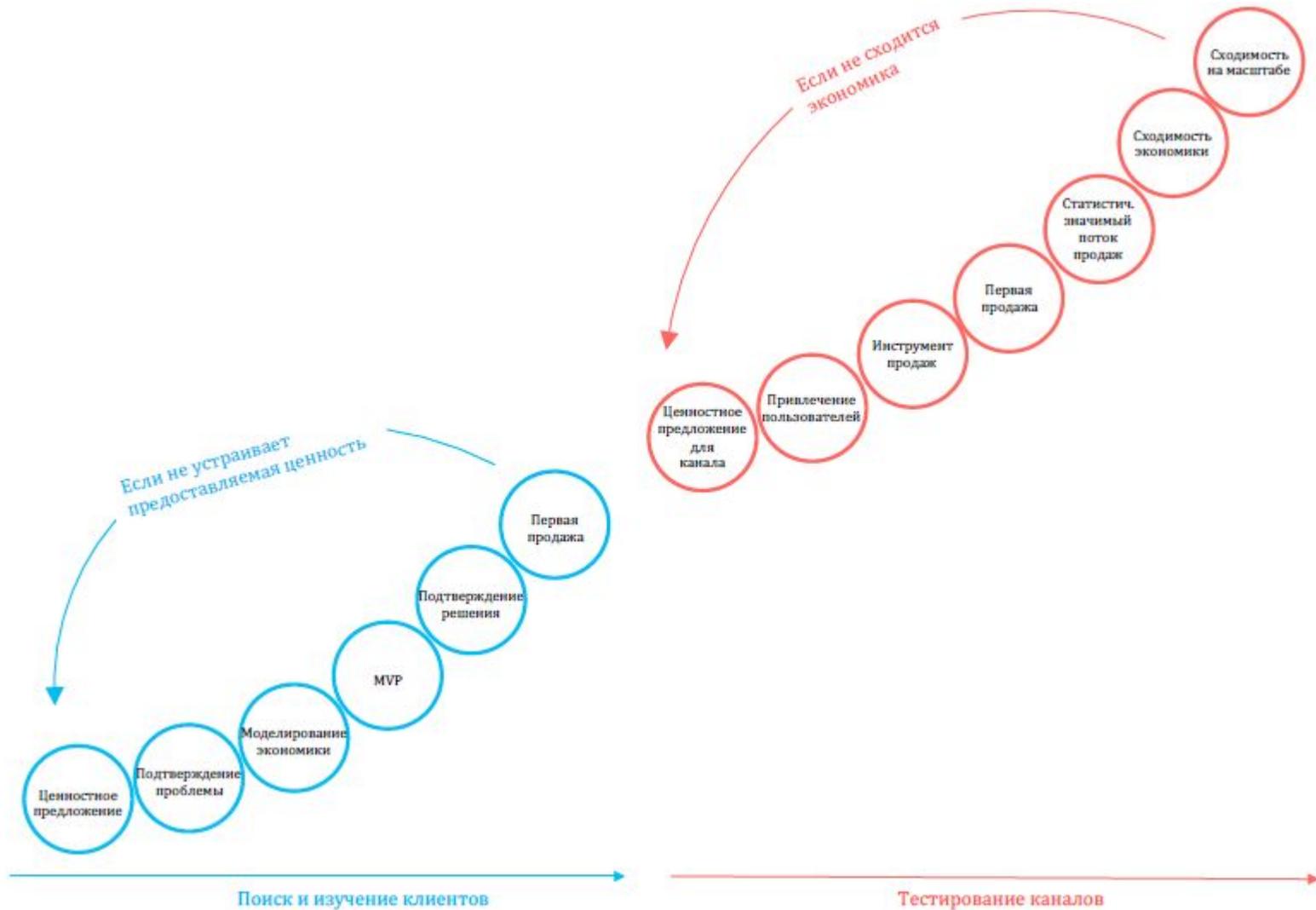


- Масштабирование до того, как найдена стабильная, прибыльная бизнес-модель.

Большинство стартапов провалилось не потому, что у них был плохой продукт, а потому, что этот продукт был никому не нужен», — Эрик Рис.



Клиентское развитие



Карта бизнес модели (BUSINESS MODEL MAP)

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| <p>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ</p> <p>Какое решение вы предлагаете?</p> <p>Как будет проходить обезболивание?</p> <p>Как будут создаваться преимущества?</p> <p style="text-align: right;">3</p> | | <p>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ</p> <p>Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента?</p> <p>Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях?</p> <p style="text-align: right;">2</p> | | | |
| <p>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</p> <p>Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF)</p> <p>Артефакты</p> | <p>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</p> <p>Цепочка целевых действий пользователя/ клиента</p> <p>Маркетинговая воронка</p> <p>AARRR</p> <p>Что делают пользователи</p> <p>Воронка продаж</p> | <p>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</p> <p>За счет чего будет создаваться ценность</p> <p>Крючки (мотиваторы)</p> <p>для клиента</p> <p style="text-align: center;">4</p> | <p>КАНАЛЫ</p> <p>Откуда берутся клиенты?</p> <p>Какие каналы наиболее эффективны?</p> <p>Емкость каналов?</p> | <p>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</p> <p>Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы</p> <p>Для B2C — о чем он думает, из чего состоит его день?</p> <p>Для B2B — как он принимает решение?</p> <p>Кто ЛПР?</p> <p>Сколько у него денег?</p> <p>Ранние последователи</p> <p style="text-align: right;">1</p> | <p>РЫНОК</p> <p>Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу)</p> <p>Конкуренты и альтернативные решения</p> <p>Тип рынка</p> <p>Размер возможности</p> <p>TAM, SAM, SOM</p> <p>Альтернативные решения</p> |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| <p>ПРОДУКТ/ СЕРВИС</p> <p>Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF)</p> <p>Артефакты</p> | <p>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</p> <p>Цепочка целевых действий пользователя/ клиента</p> <p>Маркетинговая воронка</p> <p>AARRR</p> <p>Что делают пользователи</p> <p>Воронка продаж</p> | <p>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</p> <p>За счет чего будет создаваться ценность</p> <p>Крючки (мотиваторы)</p> <p>для клиента</p> <p style="text-align: center;">4</p> | <p>КАНАЛЫ</p> <p>Откуда берутся клиенты?</p> <p>Какие каналы наиболее эффективны?</p> <p>Емкость каналов?</p> | <p>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ</p> <p>Характеристики клиентов, Портреты, Архетипы</p> <p>Для B2C — о чем он думает, из чего состоит его день?</p> <p>Для B2B — как он принимает решение?</p> <p>Кто ЛПР?</p> <p>Сколько у него денег?</p> <p>Ранние последователи</p> <p style="text-align: center;">1</p> | <p>РЫНОК</p> <p>Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу)</p> <p>Конкуренты и альтернативные решения</p> <p>Тип рынка</p> <p>Размер возможности</p> <p>TAM, SAM, SOM</p> <p>Альтернативные решения</p> |
|--|---|---|--|--|--|

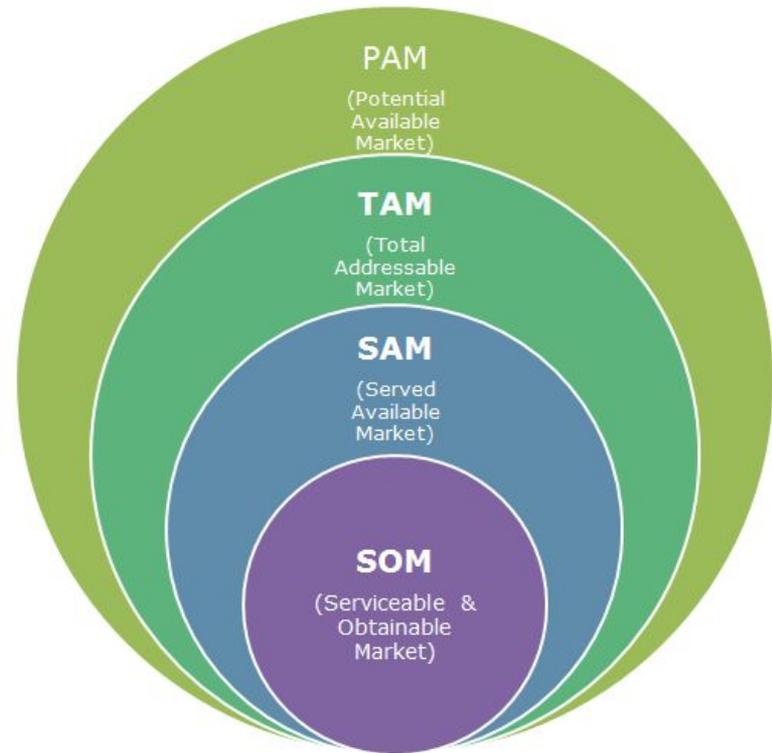
| | | |
|---|--|---|
| <p>СТРУКТУРА РАСХОДОВ</p> <p>Структура постоянных расходов</p> <ul style="list-style-type: none"> - G&A; - R&D; - Маркетинг и продажи; - др. | <p>UNIT-ЭКОНОМИКА</p> <p>$\#UserAcquisition \times (-CPA + ARPU \times C1) = PROFIT$</p> | <p>СТРУКТУРА ДОХОДОВ</p> <p>(МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ)</p> <p>Как бизнес будет зарабатывать?</p> |
|---|--|---|

PAM (Potential Available Market) –
потенциальный объём рынка

TAM (Total Addressable Market) –
общий объём целевого рынка

SAM (Served/Serviceable Available
Market) – доступный объём рынка

SOM (Serviceable & Obtainable Market)
– реально достижимый объём рынка



Пока команда не общается с клиентом — она **коллективно «галлюцинирует»** о потребностях, функциях и



Интервью



Структура проблемного интервью:

1. Есть ли проблема?
2. Как клиент оценивает проблему?
3. Как он решает эту проблему сейчас?
4. Насколько клиентский сегмент привлекателен для бизнеса?

Структура решенческого интервью:

1. Обозначение проблемы.
2. Обозначение решения.
3. Как клиент оценивает решение?
4. Насколько решение ценно для клиента?
5. И готов ли он за него платить?

- **Вопросы на интервью** Спрашивайте о прошлом, а не о будущем. Люди не умеют предсказывать будущее, но очень хорошо умеют рассказывать о пережитом опыте.



Плохие вопросы:

- Что вы думаете о нашей идее?
- Вы бы купили продукт, который решает эту проблему?
- Сколько вы готовы заплатить за наше решение?



Хорошие вопросы:

- Расскажите подробно о том, как вы сталкивались с этой проблемой и как ее решили?
- Сколько денег вы теряете из-за этой проблемы, есть ли у вас бюджет на это направление?
- С кем бы вы порекомендовали мне пообщаться?



Где взять контакты?

- Прийти в место скопления клиентов;
- Спросить первых целевых клиентов;
- У друзей;
- У друзей друзей;
- Facebook, LinkedIn;
- на сервисах,
Например, youdo.com.



Сколько интервью достаточно?

Ровно столько, чтобы получить значимые результаты. Ориентировочно следующие цифры:

- **200** интервью, если маленькие клиенты чек до 500\$;
- **50** интервью, средние клиенты чек до 20 000\$;
- **10** интервью, если чек больше 20 000\$.



Что нужно получить в результате:

- 1. Подтвердить или опровергнуть гипотезу.
- 2. Найти общие шаблоны поведения.
- 3. Найти инсайты: что-то, что не было известно о рынке.
- 4. Улучшить свое понимание того, «как работает» ваш рынок.



- **Вопросы на интервью** Спрашивайте о прошлом, а не о будущем. Люди не умеют предсказывать будущее, но очень хорошо умеют рассказывать о пережитом опыте.



Плохие вопросы:

- Что вы думаете о нашей идее?
- Вы бы купили продукт, который решает эту проблему?
- Сколько вы готовы заплатить за наше решение?



Хорошие вопросы:

- Расскажите подробно о том, как вы сталкивались с этой проблемой и как ее решили?
- Сколько денег вы теряете из-за этой проблемы, есть ли у вас бюджет на это направление?
- С кем бы вы порекомендовали мне пообщаться?



Пока команда не общается с клиентом — она **коллективно** «галлюцинирует» о потребностях, функциях и



Исследование конкурентов

- Статистика
- Полевые исследования
- Бенчмаркинг
- Бизнес-разведка - это разведывательная деятельность коммерческих структур при соблюдении законодательных норм



Анализ стратегической зоны хозяйствования

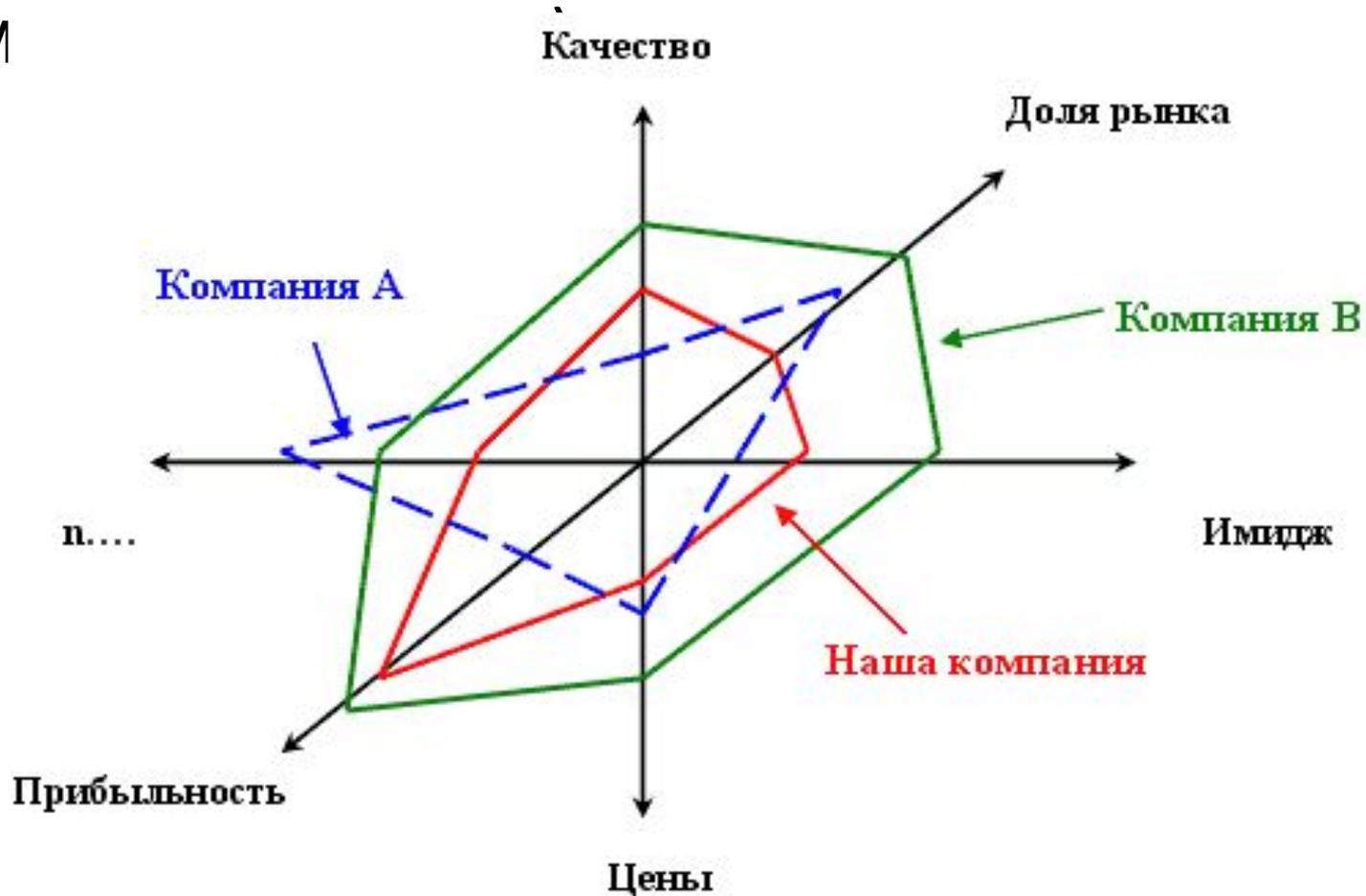
- Анализ существующего уровня технического и технологического развития отрасли
- Анализ тенденций и направлений инновационного развития отрасли
- Выявление точек инновационного роста



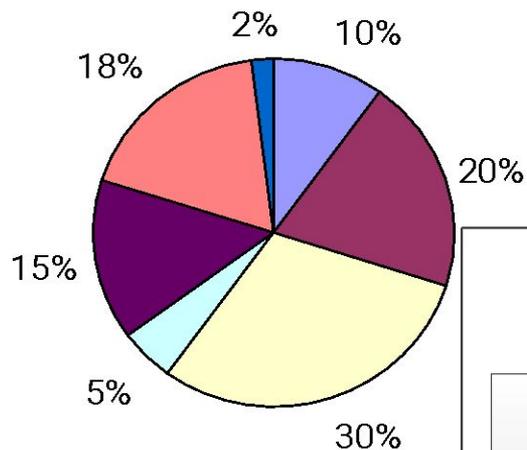
Бенчмаркинг

- Глубокое детальное сравнение с лидером рынка (реальным или

М



Рыночные доли главных конкурентов



Электрические выключатели

Электрические выключатели с автоматическим регулятором освещения

от 150 руб.

Цена

1,5 т.р.

В среднем выходит из строя раз в 2-3 месяца

Срок службы осветительных приборов

Увеличивается в 4-8 раз

Экономии нет

Экономия электроэнергии

Экономия от 20 до 75%

Доступны в любом магазине

Близость к потребителю

Доступны в интернет-магазине и в некоторых розничных

Любой

Дизайн

Современный

MVP (сокр. от англ. minimum viable product)

— минимальный жизнеспособный продукт) — простейший работающий прототип продукта, используемый для тестирования решенческих гипотез

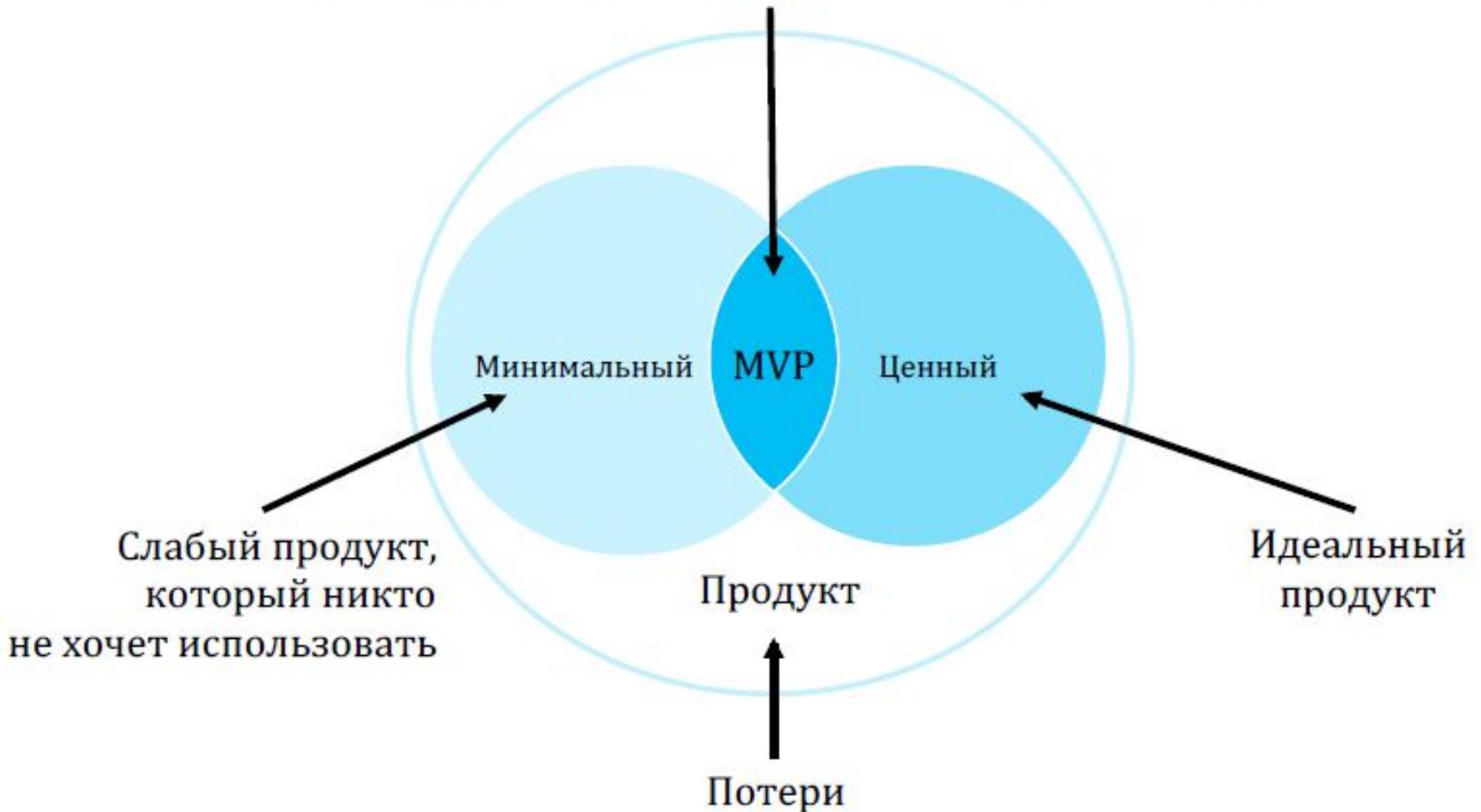


Minimum Viable Product

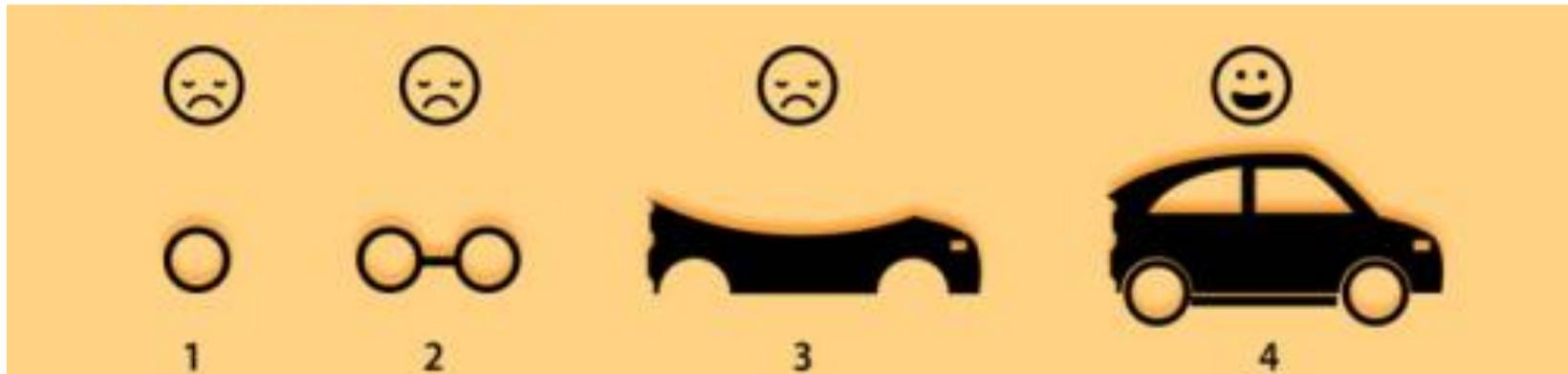


Product Vision

Достаточное количество функционала,
чтобы протестировать обратную связь от клиентов



Прототип



MVP



Версии MVP:

| | MVP 1 | MVP 2 | MVP 3 |
|-------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Стадия бизнеса | customer discovery | тестирование каналов | масштабирование |
| Как работает MVP | вручную | часть функций автоматизированы | все узкие места автоматизированы |
| Какой поток обслуживает | единицы | десятки-сотни | сотни, тысячи, сотни тысяч |
| Цель MVP | первые продажи | 1-2 канала с работающей экономикой | 10x роста с работающей экономикой |
| Оборот в месяц | 10-100 тыс. | 0,5-1 млн. | 2-10 млн. |
| Длительность разработки | 1 рабочий день | 1-2 недели | 1-2 месяца |

Типы MVP

- прямые продажи и презентации;
- ценностные проверки (питчи);
- наброски оффлайн или онлайн (mockup);
- имитация, ручной сервис;
- конструктор;
- краудфандинг;
- минимальный технологический продукт.

Задача предпринимателя —
максимально быстро выпустить
MVP.

Траектория развития проекта

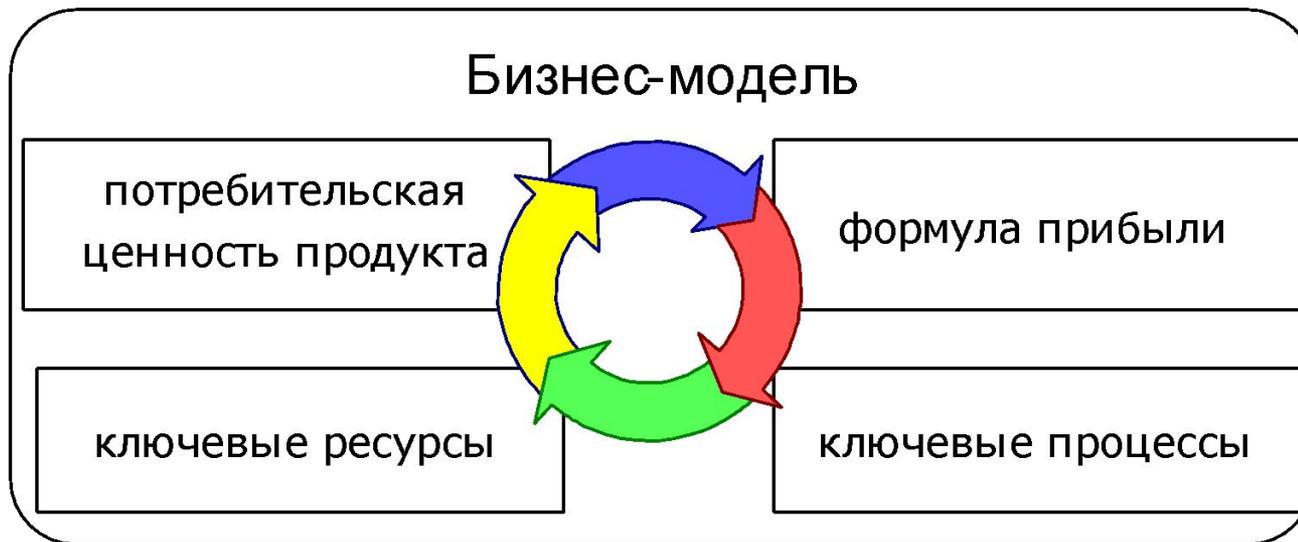
Трекшн-карта

| Клиентский сегмент | Проблема подтверждена | Ценностное предложение подтверждено | Экономика сходится | Готов MVP | Решение подтверждено | Есть N ручных продаж | Есть N продаж в канале |
|----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Клиентский сегмент 1 | 46 (52) | 65 (78) | только при покупке > 5 единиц | в процессе | | | |
| Клиентский сегмент 2 | 5 (42) | | | | | | |
| Клиентский сегмент 3 | | | | | | | |
| Клиентский сегмент 4 | | | | | | | |

Бизнес-модель: структура, ВИДЫ, КОНТЕНТ

Организация –это money-making machine

- Бизнес-модель компании раскрывает, каким именно образом работает эта money-making machine и как она может развиваться.



Бизнес- модель – это структура, отражающая логику действий компании, направленных на получение прибыли

(А. Остервальдер и И. Пинчот)



Карта бизнес модели (BUSINESS MODEL MAP)

| | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|
| <p>РЕШЕНИЕ/ОБЕЗБОЛИВАЮЩЕЕ Какое решение вы предлагаете? Как будет проходить обезболивание? Как будут создаваться преимущества? 3</p> | | | <p>ПРОБЛЕМА/БОЛЬ Какие нерешенные проблемы и боли есть у клиента? Что клиента не удовлетворяет в альтернативных решениях? 2</p> | | |
| <p>ПРОДУКТ/СЕРВИС Что видит пользователь/клиент (LP, MVP, MVF) Артефакты</p> | <p>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ Цепочка целевых действий пользователя/клиента Маркетинговая воронка Что делают пользователи Воронка продаж</p> | <p>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ За счет чего будет создаваться ценность Крючки (мотиваторы) для клиента</p> <p>4</p> | <p>КАНАЛЫ Откуда берутся клиенты? Какие каналы наиболее эффективны? Емкость каналов?</p> | <p>КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ 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</p> <p>1</p> | <p>РЫНОК Размер рынка (оценка сверху, оценка снизу) Конкуренты и альтернативные решения Тип рынка Размер возможности TAM, SAM, SOM Альтернативные решения</p> |
| <p>СТРУКТУРА РАСХОДОВ Структура постоянных расходов - G&A; - R&D; - Маркетинг и продажи;</p> | | <p>UNIT-ЭКОНОМИКА $\#UserAcquisition \times (-CPA + ARPU \times C1) = PROFIT$</p> | <p>СТРУКТУРА ДОХОДОВ (МОДЕЛЬ МОНЕТИЗАЦИИ) Как бизнес будет зарабатывать?</p> | | |

Вводные вопросы для выбора модели монетизации

Вопросы о потребителях:

- вокруг чего построен ваш бизнес, в чем его ключевая ценность?
- кто потребитель вашего продукта?
- готов ли этот потребитель платить? (Будьте честны.)
- какие существуют аналоги вашего продукта?
- платит ли потребитель за аналоги вашего продукта? (Вернитесь к третьему вопросу и посмотрите свой ответ.)
- можете ли вы повлиять на готовность потребителя платить за ваш продукт? (Подумайте еще раз.)
- сколько потребителей будет у вашего продукта через месяц, три месяца, полгода, год после старта?

Вопросы о вашей компании

- Каковы ваши издержки?
- Сколько вам нужно зарабатывать, чтобы выйти на окупаемость?
- Посмотрите на свою оценку количества пользователей. Реалистично ли получить эту сумму от потребителей, или надо искать дополнительные источники дохода?
- Где находится точка безубыточности?
- Оказывает ли влияние эффект масштаба?

Что вы на самом деле продаете: товары, услуги, информацию, платформу, аудиторию?

| | Цепочка (value chain) | Платформа (market place) |
|---------------|---|---|
| модель | Компания создает и/или продает товары или услуги потребителям | Компания сама не производит продукт, а позволяет пользователям создавать и потреблять продукт других пользователей на своей площадке |
| доход | Напрямую от покупателя продукта компании, либо косвенно монетизируется внимание потребителей через размещение рекламы | От одного или обоих участников сделки в виде доли от транзакций, либо за счет рекламы. Участие одной из сторон зачастую субсидируется для наполнения платформы. |

Модели монетизации

1. Подписка
2. Микротранзакции
3. Рекламная модель
4. Модель генерирования продаж

Подписка — периодическое взимание с потребителей заранее оговоренной платы согласно predeterminedенному временному графику

Особенности:

- предсказуемый, регулярный денежный поток;
- высокая инертность потребителей;
- большой потенциал для перевода пользователей на более высокий тариф, возможность продаж сопутствующих товаров;
- управляемая клиентская база (благодаря редким транзакциям);
- низкие издержки (в результате меньшего количества транзакций).

Разновидности модели

Подписка:

- **Фримиум** - Пользователям предлагается бесплатная версия (без подписки) и платная версия с расширенным функционалом, либо бесплатная версия с покупкой дополнительных опций и виртуальных товаров.
- **Тестирование** Бесплатный тестовый период и переход на платный доступ после его окончания.
- **Полностью платный доступ (paywall)** Чтобы воспользоваться сервисом, пользователю необходимо сначала оплатить его

Микротранзакции — небольшие покупки внутри сервиса.

Особенности:

- небольшие однократные покупки психологически комфортнее для потребителей, что облегчает сбор платежей;
- возможность постепенного расширения ассортимента и индивидуализации сервиса для потребителя за счет платных опций;

Рекламная модель — реклама и другие косвенные модели монетизации позволяют получать доход не от аудитории, но благодаря ей потребители «платят» за сервис не деньгами, а своим вниманием.

- *Особенности:*
- • массовость;
- • восприятие потребителями сервиса как бесплатного, что привлекает большую по размерам аудиторию (по сравнению с платными сервисами);
- • необходимость продвижения сервиса до начала продаж рекламы увеличивает период между началом работы проекта и получением первых доходов;
- • зависимость от цен на рекламном рынке и рекламного бизнес-цикла;
- • отсутствие прямого дохода от пользователей.

- **Модель генерирования продаж** — доход в виде комиссии от продажи, либо как часть цены продаваемого продукта. *Особенности* зависят от условий партнерской программы, продвигаемого продукта и конкурентной среды на рынке

Виды бизнес-моделей

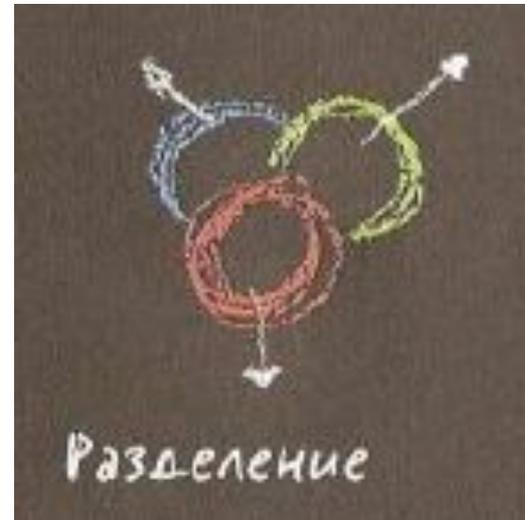
- Разделение бизнес-модели (MO, Private banking);
- «Длинный хвост» (LEGO, Lulu.com)\$
- Многосторонние платформы (Google, Apple, Nintendo)
- FREE (Metro, Skype)
- Открытые бизнес-модели (Procter&Gamble, GlaxoSmithKline, InnoCentive)

Разделение бизнес-модели

1.



2.



3.



Модель private banking



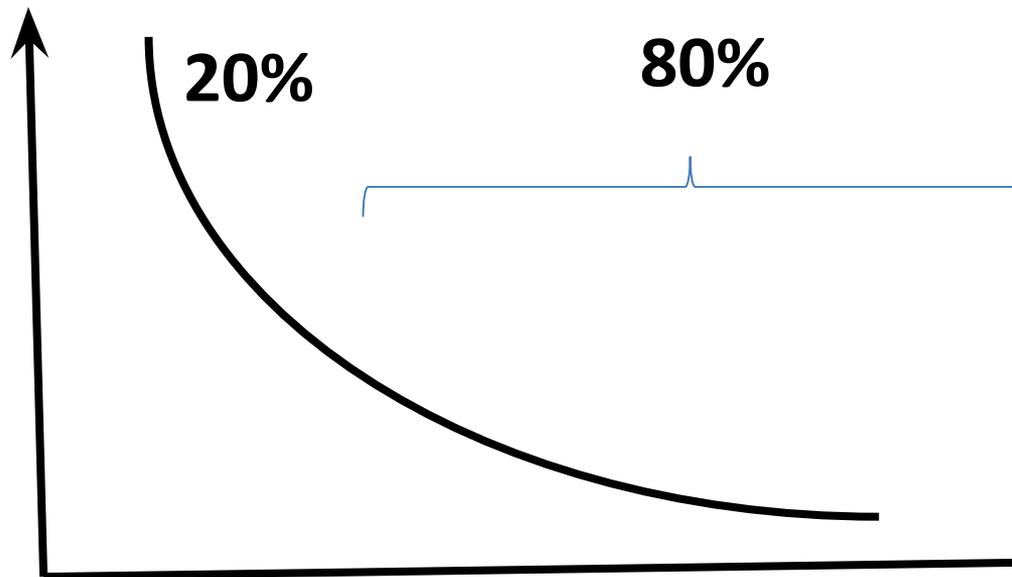
Взаимоотношения с клиентами

Инновации

Инфраструктурная деятельность

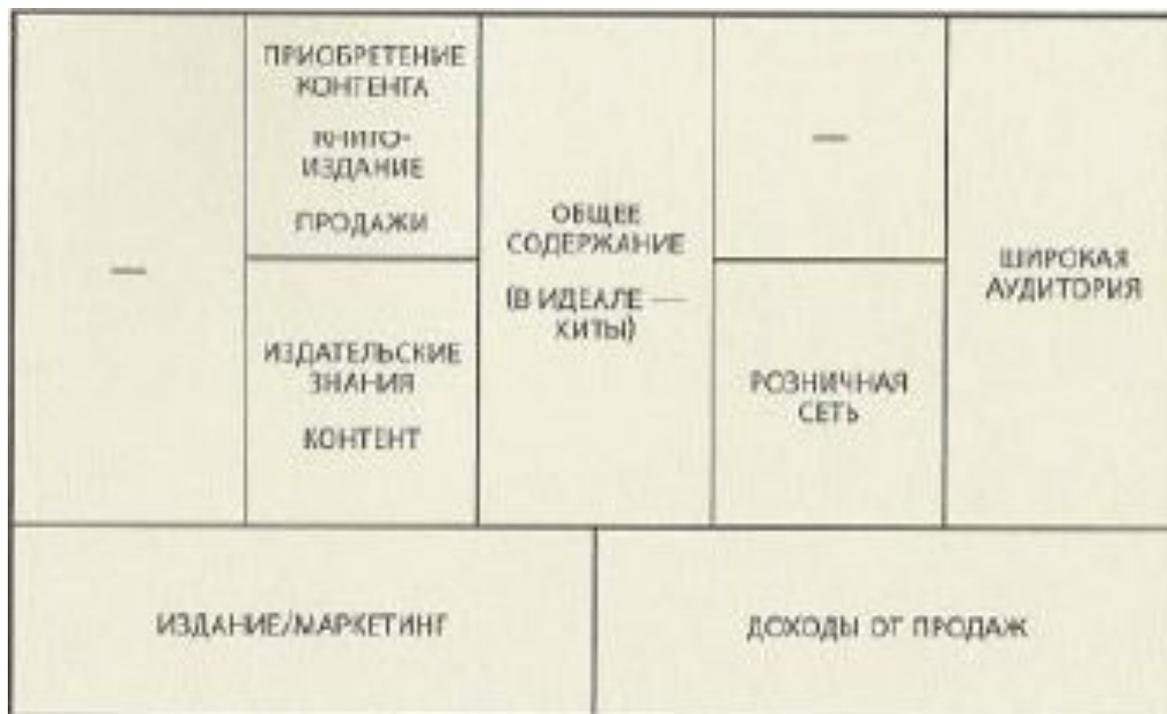
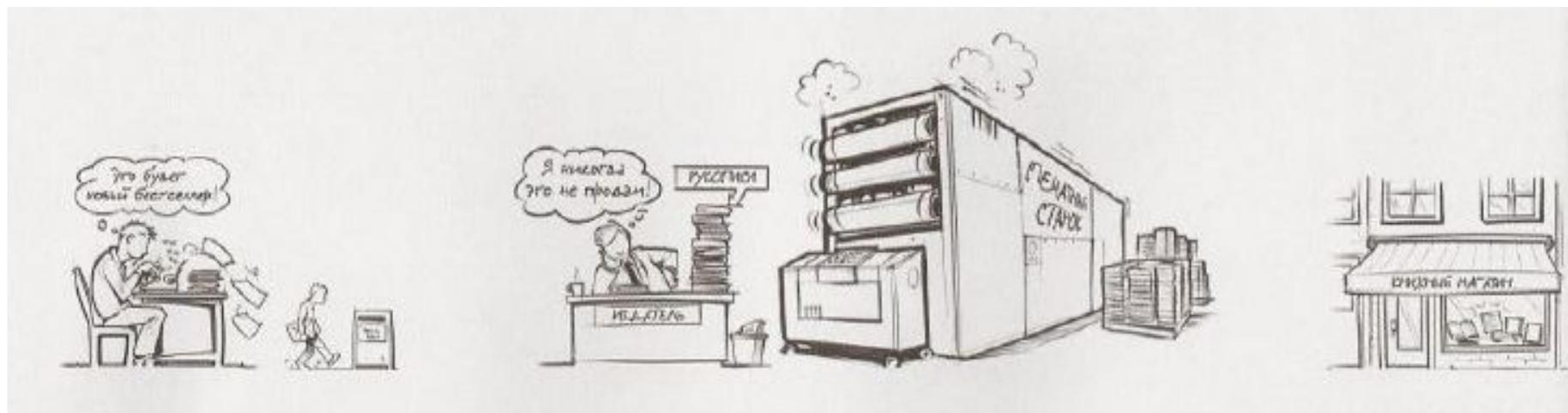
«ДЛИННЫЙ ХВОСТ»

- это продажи многого понемногу, в первую очередь большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается по немногу.



1. Демократизация средств производства;
2. Демократизация способов дистрибуции;
3. Соединение спроса и предложения

Издательский бизнес: старая БМ



Издательский бизнес: новая БМ



| | | | | |
|---------------------------------|---|--|--|-------------------|
| — | РАЗВИТИЕ ПЛАТФОРМЫ ЛОГИСТИКА | УСЛУГИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗДАНИЮ КНИГИ | СОБЩЕСТВА ПО ИНТЕРЕСАМ ОНЛАЙН-ПРОФИЛЬ | НИШЕВЫЕ АВТОРЫ |
| | ПЛАТФОРМА ИНФРАСТРУКТУРА ПЕЧАТИ ПО ТРЕБОВАНИЮ | РЫНОК ДЛЯ НИШЕВОГО КОНТЕНТА | LULU.COM | НИШЕВАЯ АУДИТОРИЯ |
| МЕНЕДЖМЕНТ И РАЗВИТИЕ ПЛАТФОРМЫ | | КОМИССИОННЫЕ С ПРОДАЖ (НИЗКИЕ) ПЛАТА ЗА ИЗДАТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ | | |

LEGO Factory: наборы придуманные покупателем



| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| <p>КП </p> <p>Покупатели, создающие новые варианты LEGO и размещающие их в Интернете, становятся ключевыми партнерами, производящими продукт и приносящими прибыль</p> | <p>КД </p> <p>LEGO предлагает платформу и логистику, позволяющую доставлять желаемые наборы, созданные другими покупателями</p> | <p>ЦП </p> <p>LEGO Factory существенно расширила ассортимент продукции, предоставив любителям LEGO инструменты для создания, демонстрации и продажи собственных наборов игры</p> | <p>ВК </p> <p>LEGO Factory по сути «длинного хвоста» построила бизнес для тех покупателей, которые всерьез заинтересованы в нишевом предложении</p> | <p>ПС </p> <p>Тысячи новых, разработанных пользователями наборов прекрасно дополняют стандартные варианты конструкторов. LEGO Factory позволяет покупателям создавать игры для других, т.е. становится платформой, увеличивающей продажи</p> |
| <p>СИ </p> <p>LEGO Factory несет те же расходы на производство, что и традиционная розничная модель</p> | <p>ПД </p> <p>Цель LEGO Factory — получать небольшую прибыль с каждого набора, разработанного покупателями. Эти доходы оказываются ценным дополнением к традиционным потокам доходов от розничных продаж</p> | | | |

Многосторонние платформы

- объединяют две или более различных, определенным образом связанных групп потребителей;
- ценны для одной группы, только если присутствует другая группа;
- Привлекательность платформы возрастает по мере привлечение числа клиентов

Google

Sept - Oct 1998

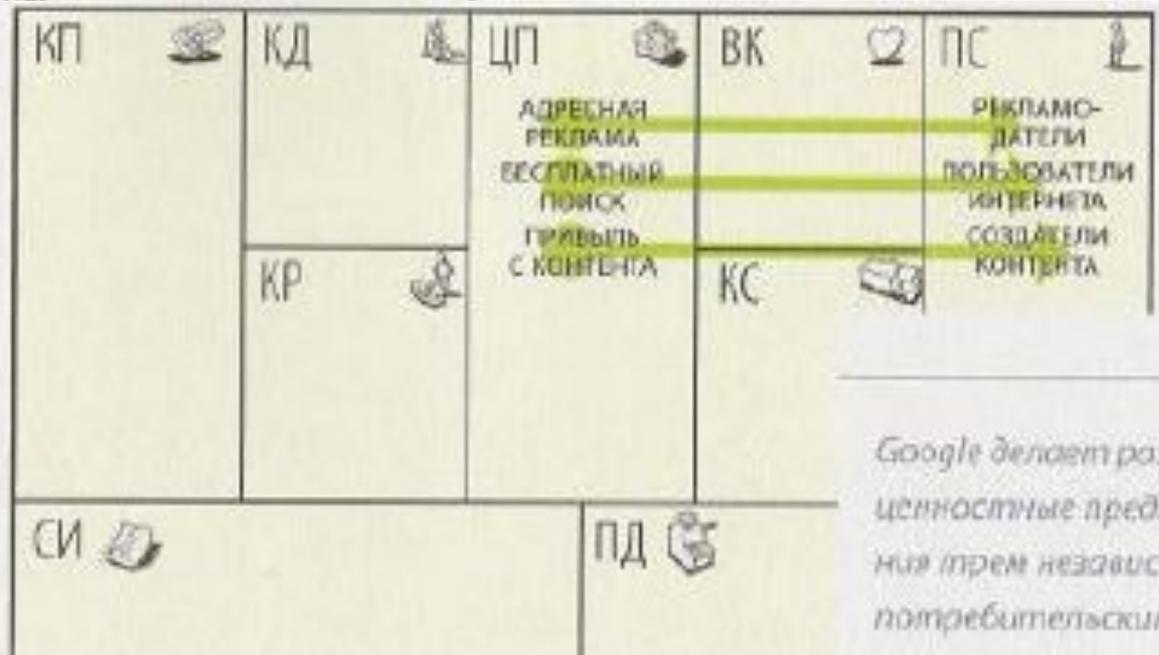
Google

Nov 1998 - July 1999

Google!

Aug 1999 - present

Google



Google делает разные ценностные предложения трем независимым потребительским

Переход Apple к БМ многосторонней платформы



iPod

2001 г.

*Переход к бизнес-
модели многосторон-
ней платформы*



iPod & iTunes

2003 г.

*Консолидация
платформенной
бизнес-модели*



iPhone & App Store

2008 г.



FREE

- По крайней мере один значимый потребительский сегмент может в течении длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения
- Metro, Skype, Open Source, Flickr

Три стиля FREE

1. Бесплатное предложение на многосторонней платформа (реклама)
2. Бесплатный минимум услуг с дополнительными платными услугами по желанию (модель Freemium)
3. Модель «крючка и наживки», когда первоначальное бесплатное или очень недорогое предложение подталкивает потребителя к покупке.

Реклама

Metro

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| <p>КП </p> <p>СОГЛАШЕНИЯ О РАСПРОСТРАНЕНИИ С ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА</p> | <p>КД </p> <p>СОЗДАНИЕ МАТЕРИАЛА И ПРОИЗВОДСТВО ЕЖЕДНЕВНОЙ ГАЗЕТЫ</p> <p>РАСПРОСТРАНЕНИЕ</p> | <p>ЦП </p> <p>РЕКЛАМНОЕ МЕСТО В БЕСПЛАТНОЙ ГАЗЕТЕ С ВЫСОКИМИ ТИРАЖАМИ</p> <p>БЕСПЛАТНАЯ ГОРОДСКАЯ ГАЗЕТА ДЛЯ ЧТЕНИЯ В ТРАНСПОРТЕ</p> | <p>ВК </p> <p>ПРИОБРЕТЕНИЕ УДЕРЖАНИЕ</p> | <p>ПС </p> <p>РЕКЛАМОДАТЕЛИ</p> <p>ПАССАЖИРЫ</p> |
| <p>СИ </p> <p>МАТЕРИАЛЫ, ДИЗАЙН И ПЕЧАТЬ ЕЖЕДНЕВНОЙ ГАЗЕТЫ</p> <p>РАСПРОСТРАНЕНИЕ</p> | | <p>ПД </p> <p>БЕСПЛАТНАЯ ГАЗЕТА</p> <p>ПЛАТА ЗА РЕКЛАМНОЕ МЕСТО</p> | | |

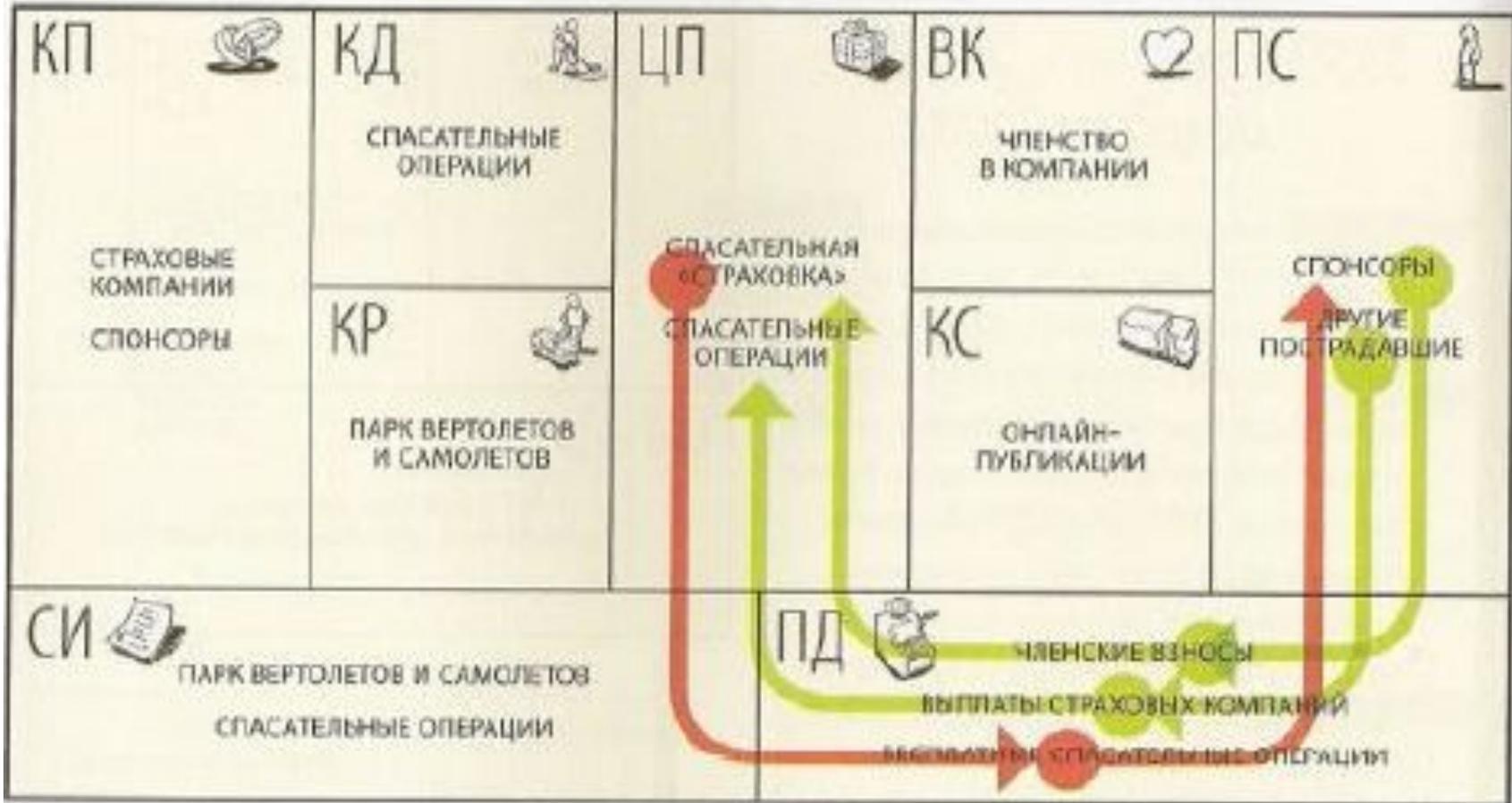
Skype



| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| <p>КП </p> <p>ПЛАТНЫЕ ПРОВАЙДЕРЫ</p> <p>ПАРТНЕРЫ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ</p> <p>ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ- ПАРТНЕРЫ</p> | <p>КД </p> <p>РАЗРАБОТКА ПО</p> | <p>ЦП </p> <p>БЕСПЛАТНЫЕ ЗВОНОК И ВИДЕОСВЯЗЬ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ</p> <p>ДЕШЕВЫЕ ЗВОНОКИ НА ТЕЛЕФОНЫ (SKYPEOUT)</p> | <p>ВК </p> <p>ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ НАСТРОЙКИ</p> | <p>ПС </p> <p>ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ИНТЕРНЕТА</p> <p>ПОЛЬЗОВАТЕЛИ, ЖЕЛАЮЩИЕ ЗВОНИТЬ НА ТЕЛЕФОНЬ</p> |
| <p>СИ </p> <p>РАЗРАБОТКА ПО УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЖАЛОБ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ</p> | <p>ПД </p> <p>БЕСПЛАТНО</p> <p>SKYPEOUT — ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ИЛИ ПОДПИСКА</p> <p>ПРОДАЖА ОБОРУДОВАНИЯ</p> | | | |

Freemium наоборот: модель страховки

REGA



«Бритва и лезвие»

Приманка и крючок бесплатных мобильных телефонов

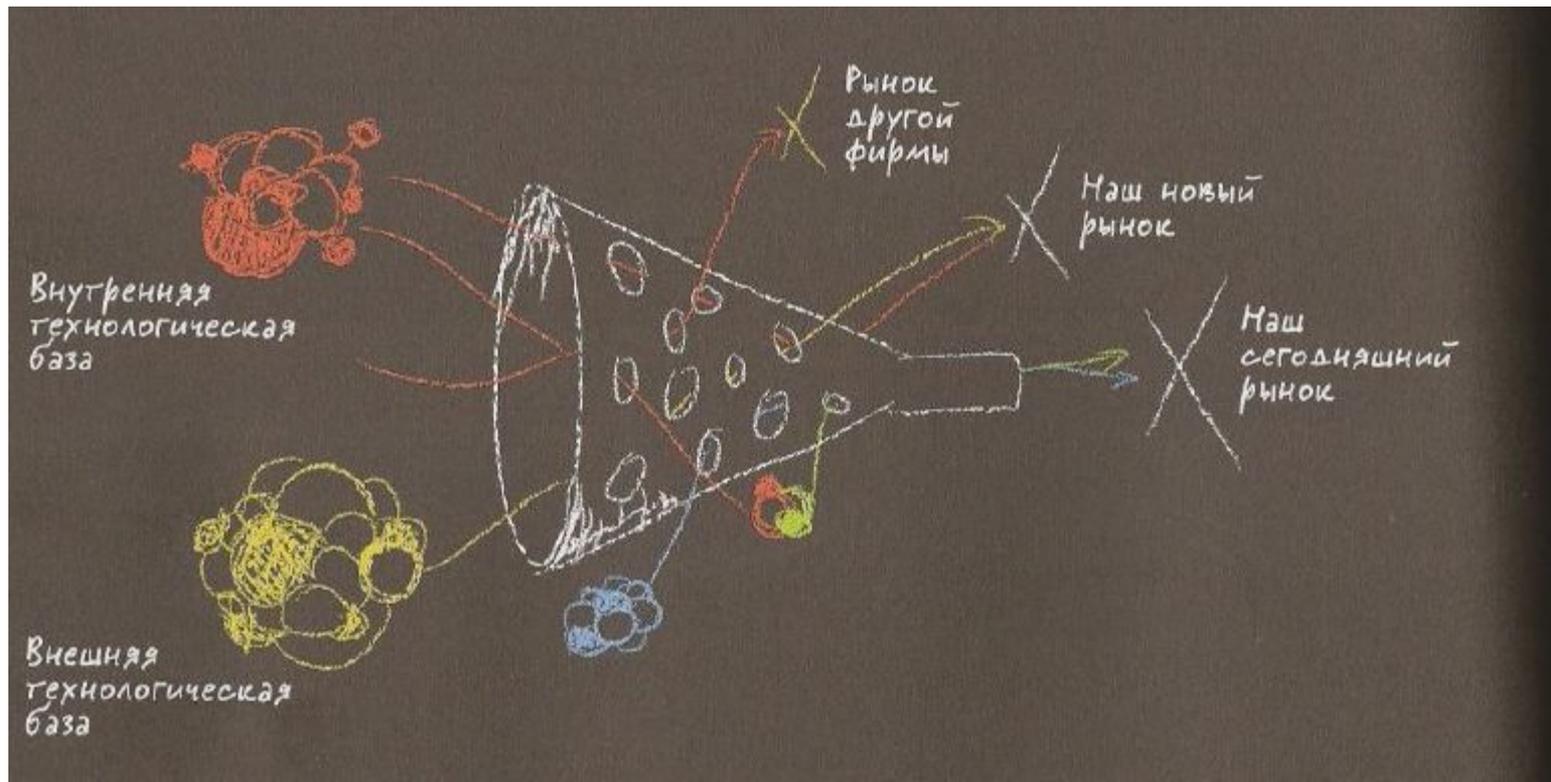


Бритвы и лезвия: Gillette



Открытые бизнес-модели

- Создание и сохранение ценности происходит за счет сотрудничества с внешними партнерами

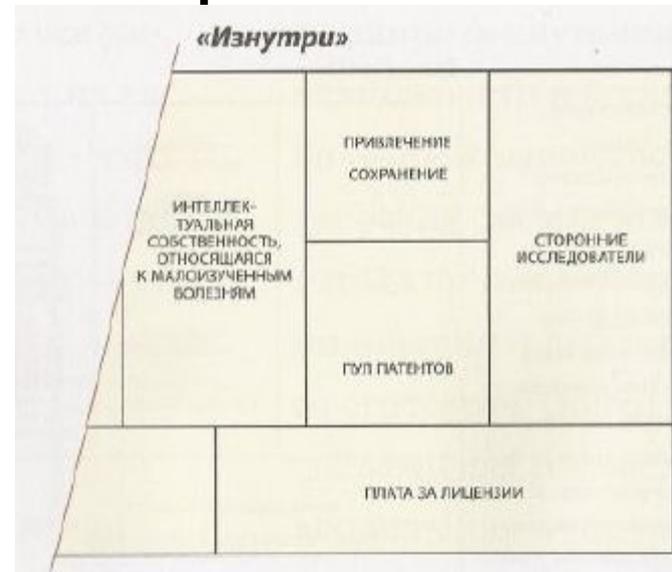


Procter&Gamble: партнерство и развитие

Развитие инноваций с партнерами (до 50% затрат на R&D);

Бизнес-модель «Три-моста»:
технологическое предпринимательство,
интернет-платформы и работа с

пер



InnoSentine: функция связующего звена



Lean startup

