A man in a dark suit, white shirt, and dark tie is shown from the chest up. Instead of a head, he has a glowing yellow lightbulb. The background is a plain, light-colored wall.

# **СМАРТ-БИЗНЕС: ОТ БИЗНЕС МОДЕЛИ ДО МАРКЕТИНГА И БРЕНДИНГА**

**Пособие**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Проект  
«Содействие сотрудничеству университет–предприятие  
и студенческому предпринимательству через SMART-кафе» программы ERASMUS+

# **SMART-БИЗНЕС: ОТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДО МАРКЕТИНГА И БРЕНДИНГА**

**Пособие  
для реализации образовательных программ I и II ступеней**

Под редакцией В.В. Гедранович

Минск 2021

**УДК 339.13**  
**ББК 65.290**  
**С 50**

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Минский инновационный университет», протокол от 22.04.2021 № 5

Авторы:

В.В. Гедранович, канд. пед. наук, доцент;  
Н.В. Шинкевич, канд. техн. наук, доцент;  
А.П. Ковалёв, ст. преподаватель;  
Н.Л. Ковалёва, ст. преподаватель;  
Н.В. Кожарская, ст. преподаватель

Рецензенты:

Г.А. Хацкевич, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой бизнес-администрирования Института бизнеса БГУ;  
В.Л. Кузьменко, канд. экон. наук, доцент, декан факультета повышения квалификации и переподготовки Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Номер проекта 585620-EPP-1-2017-1-EL-EPPKA2-CBHE-JP

Поддержка Европейской Комиссией выпуска данной публикации не означает одобрения содержания, которое отражает взгляды только авторов, и Комиссия не может нести ответственность за любое использование содержащейся в ней информации

**С 50** SMART-бизнес: от бизнес-модели до маркетинга и брендинга: пособие для реализации образовательных программ I и II ступеней / В.В. Гедранович [и др.]; под ред. В.В. Гедранович. – Минск: Минский инновационный университет, 2021. – 135 с.  
ISBN 978-985-593-013-7

Пособие разработано в рамках реализации международного проекта «Содействие сотрудничеству университет–предприятие и студенческому предпринимательству через SMART-кафе» программы Erasmus+. Содержит теоретические сведения и материалы для проведения тренингов в области построения бизнес-моделей, анализа рынка и маркетингового подхода к запуску нового продукта, маркетинга и брендинга.

Издание предназначено для студентов и магистрантов, может быть использовано для проведения тренингов и других форм обучения в SMART-кафе.

**УДК 339.13**  
**ББК 65.290**

**ISBN 978-985-593-013-7**

© Минский инновационный университет, 2021

---

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>6</b>
<b>ЧАСТЬ 1 АНАЛИЗ РЫНКА И МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ЗАПУСКУ НОВОГО ПРОДУКТА</b> .....	<b>7</b>
<b>Глава 1. Оценка рыночной потребности</b> .....	<b>7</b>
Проблема и потребность – две разные вещи .....	8
Анализ целевого рынка перед запуском бизнеса – минимизируем ошибки на старте .....	9
Методология бережливого стартапа .....	9
Пересечение методологии бережливого стартапа и маркетинговых исследований .....	10
Зачем стартапу оценивать объем рынка? .....	12
Что такое рынок стартапа?.....	13
Задавайте «правильные» вопросы.....	14
<b>Глава 2. Основы конкуренции</b> .....	<b>16</b>
Анализ конкурентной среды.....	16
Определение и сегментация целевой аудитории .....	20
Сегментирование целевой аудитории .....	22
Составляем портрет клиента .....	23
Каналы коммуникаций с целевой аудиторией.....	24
Определяем подходящий канал коммуникации.....	25
Концепция Growth Hacking .....	25
Налаживание контакта с аудиторией .....	26
Формулируем уникальное торговое предложение .....	26
Получаем обратную связь.....	27
<b>ЧАСТЬ 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДЛЯ СТАРТАПА</b> .....	<b>29</b>
<b>Глава 3. Понятие бизнес-модели</b> .....	<b>29</b>
Что такое бизнес-модель? .....	30
Определение понятия «бизнес-модель» .....	31
Эволюция бизнес-моделей.....	35
<b>Глава 4. Классификация бизнес-моделей</b> .....	<b>37</b>
Архетипы бизнес-моделей.....	37
Классификация бизнес-моделей Г. Чесбро .....	38
Классификация бизнес-моделей по К. Маркидесу .....	39
Классификация бизнес-моделей М. Раппа.....	40
Классификация бизнес-моделей по типу взаимоотношений .....	41
Классификация бизнес-моделей А. Остервальдера и И. Пинье .....	44
Несколько известных бизнес-моделей.....	46
<b>Глава 5. Шаблоны бизнес-моделей</b> .....	<b>50</b>
Базовый шаблон и структурные блоки бизнес-модели .....	50
Шаблон «бережливой» бизнес-модели – Lean Canvas .....	56
Шаблон ценностного предложения .....	61

---

<b>ЧАСТЬ 3 МАРКЕТИНГ И БРЕНДИНГ .....</b>	<b>67</b>
<b>Глава 6. МАРКЕТИНГ для СТАРТАПОВ – НАЧИНАЕМ СО СТРАТЕГИИ .....</b>	<b>67</b>
Что такое стратегия? .....	67
Четкое определение продукта.....	68
Исследование рынка .....	70
Постановка целей.....	72
Определение конкурентов.....	74
Определение целевой аудитории и сегментация .....	76
Позиционирование продукта .....	77
<b>Глава 7. Основы МАРКЕТИНГА и БРЕНДИНГА для СТАРТАПОВ .....</b>	<b>79</b>
Актуальность применения бренда .....	82
Основные преимущества бренда .....	83
Зачем нужен бренд? .....	83
Колесо бренда (Brand Wheel) .....	84
Платформа бренда: стратегия создания узнаваемости компании.....	87
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>89</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>133</b>

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Данное пособие разработано с целью развития и последующего совершенствования предпринимательских навыков, столь необходимых для ведения бизнеса в современном мире.

Пособие разработано коллективом авторов Минского инновационного университета в рамках проекта № 585620-EPP-1-2017-1-EL-EPPKA2-SVNE-JP «Содействие сотрудничеству университет–предприятие и студенческому предпринимательству через СМАРТ-кафе» программы Erasmus+.

Предназначено для студентов, которые хотят правильно развивать новые идеи и стать активными участниками рынка труда. Может быть использовано как для проведения тренингов и других форм интенсивного обучения в СМАРТ-кафе, так и в учебном процессе по следующим дисциплинам: «Маркетинг», «Маркетинг и ценообразование», «Маркетинг в IT-сфере», «Управление стартап-проектами» и др.

Наш небольшой коллектив адресует слова искренней благодарности представителям Международного греческого университета (IHU, Греция) Argyrios Spyridis и Adriane Thrash. Именно благодаря им было написано современное пособие по развитию бизнеса. Благодарим вас за потраченное время, энергию и тот энтузиазм, с которым вы восприняли проект и приняли в нем участие. Ваши истории успеха поддерживали нас во время создания пособия для будущих предпринимателей.

Мы также благодарим всех, кто шаг за шагом активно включился в процесс, начиная с самого старта и до его финиша принимал участие в анкетировании, тренингах, конференциях, конкурсах.

---

## ВВЕДЕНИЕ

После того, как вы нашли бизнес-идею и оценили ее эффективность, знаете, что такое минимально жизнеспособные продукты, вам нужно подготовиться к запуску стартапа. Его нельзя запускать только из-за понравившейся бизнес-идеи, обязательно нужно построить / выбрать и протестировать бизнес-модель. В этом вам поможет данное пособие.

Пособие состоит из трех частей и приложений. В первой части рассмотрены основные вопросы, связанные с оценкой рыночной потребности и маркетинговым подходом к разработке и запуску нового продукта.

Вторая часть пособия посвящена разработке бизнес-модели для стартапа. Здесь дано понятие бизнес-модели, приведены различные классификации бизнес-моделей. Представлены шаблоны бизнес-моделей, технологии работы с ними, примеры применения.

В третьей части показана необходимость маркетинга и брендинга для стартапов.

Приложения включают в себя достаточно разнообразный материал, позволяющий шаг за шагом разрабатывать и совершенствовать бизнес-модель для стартапа на основе анализа рынка и маркетингового подхода к запуску нового продукта, маркетинга и брендинга.

---

# ЧАСТЬ 1

## АНАЛИЗ РЫНКА И МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ЗАПУСКУ НОВОГО ПРОДУКТА

*Если вы решаете важную проблему,  
то ваше решение должно выделяться  
из толпы подобных ему.*

*Боб Дорф*

### Глава 1. Оценка рыночной потребности

Когда вы задумываетесь об открытии бизнеса или о выпуске нового продукта, это требует большего, чем энтузиазм, упорного труда и «блестящей» мысли или, правильнее сказать, бизнес-идеи. Проверка реальной потребности и спроса на ваш будущий продукт имеет первостепенное значение, а возможно, и является самым важным элементом на первом этапе организации бизнеса.

Примерно 90 % стартапов не достигают успеха. Причины неудач могут быть совершенно разными. Отсутствие привязки к реальной потребности рынка – самая распространенная из них.

Компания **CB Insights**, одна из крупнейших аналитических платформ, которая отслеживает тенденции рынка инвестиций, деятельность венчурных организаций и стартапов, в 2018 году изучила 101 провалившийся стартап. Сотрудники компании пришли к выводу, что проекты редко терпят неудачу из-за одной причины. Обычно всему виной комплекс индивидуальных проблем. Компании удалось определить 20 наиболее частых причин провала стартапа [14] (рисунок 1.1).

Основной и наиболее значимой причиной является отсутствие спроса на рынке (42 %). Это значит, что никто его не изучал. Проект занимается решением проблем, которые интересны лишь ему. Согласно исследованию CB Insights, это является причиной неудач стартапов № 1. Она встречается в 42 % случаев.



Рисунок 1.1. – Главные причины провала стартапов, %

### Проблема и потребность – две разные вещи

Первая и наиболее распространенная причина – задуманное «решение» превышает потребности рынка. Проверка рыночной потребности раскрывает некоторые неприятные истины для учредителей, поскольку они не всегда могут распознать ряд проблем на пути создания и обслуживания своих стартапов. К основным проблемам относятся:

- преодоление коммуникационных барьеров к источникам информации;
- определение правильного рынка для исследования;
- определение потребности и набор подходящих людей для работы;
- поиск отраслевых экспертов, которые могут помочь;
- учет и оценка разных точек зрения;
- проведение качественных и количественных исследований;
- возможный отказ от собственного эго.

Наличие проблемы на рынке не обязательно означает, что целевые клиенты нуждаются в ее решении или что сегодня они не решают ее каким-либо образом. По этой причине важно изучить и выяснить, как они (клиенты) в настоящее время удовлетворяют свои потребности и с чьей помощью или какой альтернативы решают проблему.

Понимание всех элементов проблемы и того, как они оцениваются индивидуально в сознании клиента, имеет решающее значение. Скорее всего, вы не учли этого, когда

---

занялись идеей продукта, и, соответственно, не расшифровали карту проблемы. Для этого вам необходимо:

- определить все составляющие структуры проблемы и взяться за самое важное;
- узнать, что является наиболее важной частью проблемы и для кого;
- понять, что не все части проблемы являются приоритетом для клиентов.

Многие стартапы по-прежнему терпят неудачу, хотя сегодня открыть бизнес намного проще и дешевле, чем раньше. Отсутствие привязки к реальной потребности рынка – это наиболее часто встречающаяся причина неудач запуска стартапа.

### **Анализ целевого рынка перед запуском бизнеса – минимизируем ошибки на старте**

Крутая бизнес-идея – это половина успеха. Вторая половина – кропотливая аналитическая работа и тщательное планирование.

Перед тем как запустить проект, вы должны уделить пристальное внимание изучению рынка – это поможет выбрать нишу, составить финансовую модель и бизнес-план, а также взвесить все риски и оценить перспективы.

### **Методология бережливого стартапа**

Методология бережливого стартапа основана на теории Стива Бланка, который указывает на проблемы, когда акцент делается на разработке продукта, а не на «развитии клиентов», и на раннем изучении клиентов и их проблем. Теория Стива Бланка анализируется в его книге «Четыре шага к озарению: успешные стратегии для продуктов, которые выигрывают» (2005 г., 5-е издание 2013 г.). В ней был введен термин Customer Development – новая широкая концепция клиентоориентированного подхода в начинающем бизнесе, которая охватывает все стороны стартапа: определенную логику изучения рынка, разработки продуктов, быстрого тестирования гипотез. Проведение глубинного интервью с клиентами сюда тоже входило, но играло роль лишь одной составной части.

Позже другой предприниматель Эрик Рис развил концепцию и назвал ее «Бережливый стартап» в своей книге (мастриде – Must Read) «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели». Со временем термин CustDev на Западе перестал использоваться, так как его вытеснил термин Lean Startup, получивший повсеместное распространение. Поэтому сейчас, решив поговорить с американцами о CustDev, будьте готовы к непониманию с их стороны.

Методология бережливого стартапа [35], разработанная Эриком Рисом в рамках основной концепции «Создать – Оценить – Научиться», может помочь стартапам прово-

дить маркетинговые исследования намного дешевле и проще, чем раньше. Подсчитано, что из-за сочетания доступа в интернете к вторичным данным и более эффективных способов разработки и внедрения бизнеса (с помощью технологий) стоимость запуска стартапа упала с 5 млн долларов США в 2000 году до 5 тыс. сегодня.

### Пересечение методологии бережливого стартапа и маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования для стартапов целенаправленнее, гибче, быстрее и рентабельнее по сравнению с «традиционным» исследованием, проведенным более крупными компаниями, чтобы их было легче реализовать с минимальными ресурсами. Быстрое использование вторичных данных вместе с правильной последовательностью комбинирования первичных данных для подтверждения вашей гипотезы может ускорить процесс и реализовать цикл «Создать – Оценить – Научиться» эффективно. Разумнее и дешевле проверить свою гипотезу, но перед этим изучить рынок на предмет доступных решений, а также на предмет его размера. Это покажет вам, насколько привлекателен выбранный рынок. Также стоит узнать у потенциальных клиентов об их нынешнем и прошлом восприятии проблемы, которую вы пытаетесь решить. Имея как качественные, так и количественные данные, учредители могут внести необходимые исправления и, если все пойдет хорошо, вывести продукт на рынок, проверив его эффективность с помощью последовательности «Создать – Оценить – Научиться» (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Пересечение методологии бережливого стартапа и маркетинговых исследований

---

### *«Выйди из здания»*

Одна из фраз, которую часто используют ученые и наставники практиков бережливого стартапа, – «Выйди из здания». Она подчеркивает необходимость для основателей стартапов напрямую общаться с рынком и делать это оперативно. Прежде чем команды или компании стартапов решат написать какую-либо строчку кода или составить бизнес-план, они должны принять концепцию общения со своими потенциальными клиентами и другими участниками рынка.

Общаясь с реальным рынком, пользователи, клиенты, поставщики и другие заинтересованные лица в цепочке создания стоимости могут на раннем этапе определить размеры рынка, его механизмы, наличие проблемы и ее интенсивность, альтернативные решения, а также барьеры для входа.

Наблюдая и контактируя с игроками рынка, основатели часто сталкиваются с реальностью и личными переживаниями по поводу своего нового продукта или идеи.

### *Умный старт: интерпретирование уникальности*

Большинство основателей стартапов гордится «уникальностью» своего решения и часто считает ее преимуществом. Но это не всегда так. Часто продукт не является уникальным, как считалось, или его уникальность является результатом отсутствия рыночной потребности. И стартапам, и наставникам следует проявлять особую осторожность в отношении аргумента «уникальность», когда он появляется или когда исследуется конкурентное преимущество решения.

### *Умный старт: исследование вторичной информации*

Чтобы учиться на рынке, разумно начать с уже имеющихся знаний. Сегодня разнообразие источников информации значительно упрощает вторичное исследование для основателей стартапов, позволяя перейти к делу и избежать значительных расходов. Многие источники предлагают важные данные и аналитическую информацию о рыночных изменениях и тенденциях. Расшифровка исследуемой информации и понимание того, насколько захламлен рынок конкуренцией, предлагают бизнес-аналитику ценную информацию и могут избавить многих от проблем с внедрением, основанным на неправильных предположениях. Читайте и исследуйте достоверные источники о рыночной конкуренции, но всегда их фильтруйте. Существует множество интернет-изданий, веб-сайтов о стартапах, инновациях, технологиях, бизнесе и развлечениях (TechCrunch, Mashable, AngelList и др.), интренет-платформ для анализа рынка технологий, данных о венчурном капитале, стартапах, патентах, партнерствах, деловой информации о частных и государственных компаниях (VentureBeat, CbInsights, Crunchbase, F6S и др.).

### Умный старт: карта восприятия

После изучения рыночной конкурентной среды полезно составить карту ее основных «измерений», в которых работает прямая и косвенная конкуренция. Это можно сделать с помощью карты восприятия, которая откроет большую картину для «подражающего» предпринимательства. С этой целью в координатах «качество – стоимость» постройте схемы сопоставления прямых и косвенных конкурентов (рисунок 1.3).

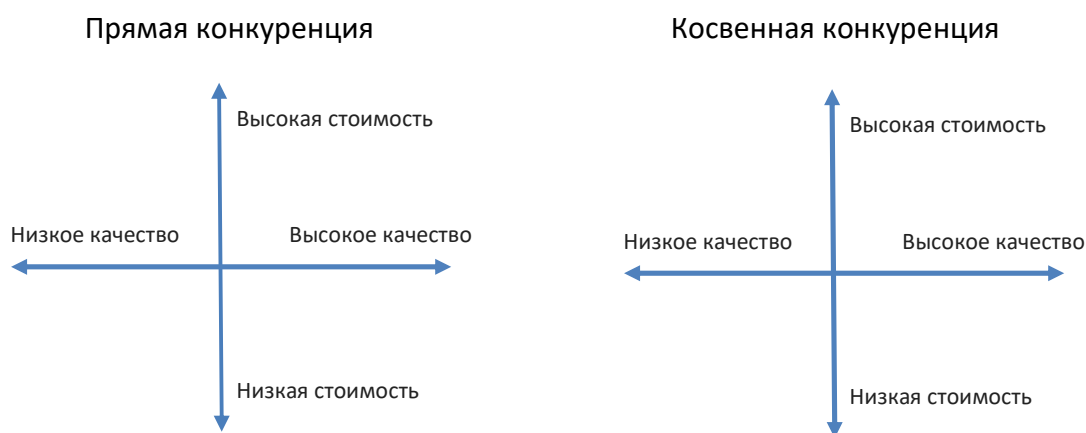


Рисунок 1.3 – Схемы сопоставления прямых и косвенных конкурентов

Также может быть полезным наложение / объединение карт восприятия (рисунок 1.4).

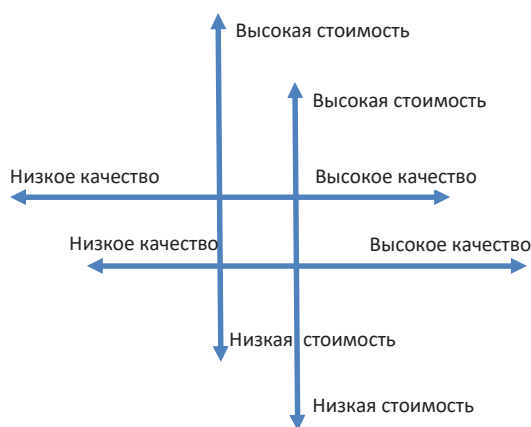


Рисунок 1.4 – Объединение карт восприятия

### Зачем стартапу оценивать объем рынка?

Еще в XVI веке Шекспир в своей знаменитой трагедии «Ромео и Джульетта» верно подметил: «Чем лучше цель, тем целимся мы метче». Именно поэтому главная цель оценки рынка – понять на ранней стадии развития компании, сколько денег можно заработать на том или ином рынке.

Из данной цели вытекают другие не менее важные задачи, которые стоят на пути развития каждого стартапа:

- оценить возможность достижения финансовых целей;
- показать в цифрах потенциал вашего стартапа;
- разработать стратегию развития компании.

### Что такое рынок стартапа?

**Рынок стартапа** – это совокупность денег, которые потребители тратят или готовы потратить на удовлетворение своих потребностей.

Для оценки рынка используют четыре показателя: PAM, TAM, SAM, SOM (рисунок 1.5).

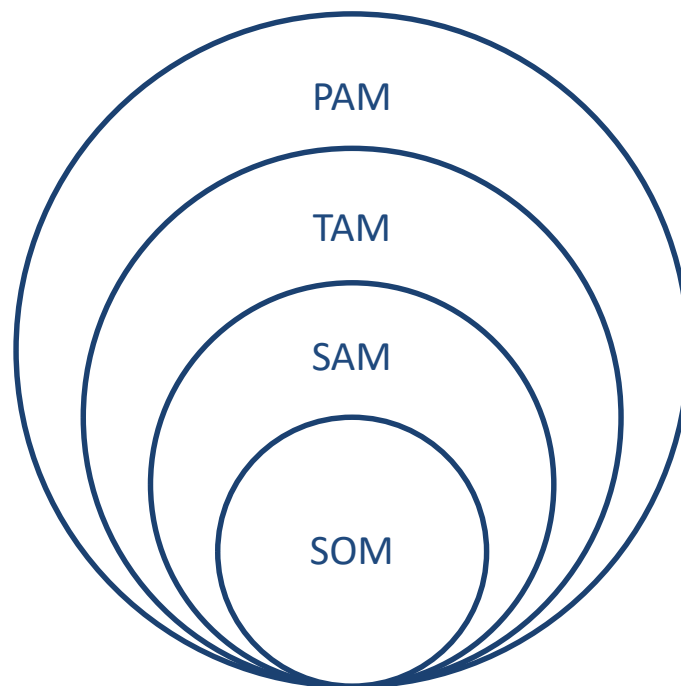


Рисунок 1.5 – Основные показатели оценки рынка

**PAM** (Potential Available Market) – потенциальный объем рынка. Это сумма всех трат потенциальных клиентов в мировом масштабе, которые могут иметь потребность в вашем продукте.

Например, если оценивать рынок PAM для компании Coca-Cola, то это все траты населения Земли в течение года, которое покупает напитки для удовлетворения жажды.

**TAM** (Total Addressable Market) – общий объем целевого рынка. Траты клиентов, которым интересен ваш вид продукта, включая тех, кто не может позволить себе соответствующую покупку.

Например, если оценивать рынок TAM для компании Coca-Cola, то это деньги клиентов, которые тратятся на удовлетворение жажды именно газировкой из всех существующих напитков. TAM является частью PAM.

**SAM** (Served / Serviceable Available Market) – доступный объем рынка или годовой объем денежных средств, которые уже тратятся на пользование вашим продуктом или продуктом конкурента.

Так, на примере Coca-Cola, это деньги покупателей, которые уже тратятся на покупку газировки у Coca-Cola и других компаний этого ценового уровня (Pepsi Co и т. д.). Рынок SAM является частью рынка TAM.

**SOM** (Serviceable & Obtainable Market) – реально достижимый объем рынка или, другими словами, доля вашего рынка. Это траты тех клиентов, которые уже пользуются вашим продуктом, плюс траты тех клиентов, которых вы планируете привлечь в ближайшее время.

В случае с компанией Coca-Cola рынок SOM включает тех клиентов, которые уже пьют газировку Coca-Cola, и тех, кого планирует привлечь компания в ближайшее время, исходя из своих планов и возможностей [11, 15, 24].

### **Задавайте «правильные» вопросы**

Задавать правильные вопросы – крайне важно. Это необходимо, чтобы расшифровать правду, скрывающуюся за вторичными данными, имеющейся информацией, и подтвердить предположения. Правильный набор вопросов следует основному правилу: мы не спрашиваем, примут ли люди или купят предложенную услугу в будущем. Это классическая и потенциально опасная ошибка, поскольку маловероятно, что кто-то ответит честно. Изучение истинных проблем рынка, необходимости лучшего решения и желания его принять осуществляется путем поиска признаков и указаний на поведение клиентов / пользователей в прошлом и настоящем. Это происходит потому, что никто не может просто сказать вам, как он / она будет вести себя в будущем.

Начните с *определения потребности*:

В чем проблема?

Насколько она велика?

Насколько остра необходимость ее решения?

*Опишите ситуацию:*

Не могли бы вы рассказать мне больше о том, когда вы в последний раз делали [X]?

По каким причинам вы делаете [X]?

Как часто вы делаете [X]? Почему?

***Опишите проблему:***

Чего вы пытаетесь достичь / добиться, выполняя [X]?

Не могли бы вы шаг за шагом описать, как вы делаете [X]?

Какой этап самый трудоемкий / самый сложный / самый дорогой?

Можете ли вы это оценить количественно? (Например, потеря 20 минут в день.)

Почему так?

***Параметры проблемы:***

Если бы вы могли убрать один шаг, что бы выбрали?

Почему вы решили сделать именно так?

Как часто вы сталкиваетесь с проблемой [X]?

Что происходит до / после того, как вы столкнетесь с проблемой [X]?

***Изучение вопроса о необходимости разработки:***

Вы когда-нибудь сравнивали альтернативные решения проблемы [X]?

Что вам не нравится в [X]?

Как бы вы сравнили этот (негативный) опыт с [X]?

Вы можете показать мне, как у вас [X]?

Вы когда-нибудь пробовали улучшить [X]?

Вы можете описать свое решение?

***Насколько сильна потребность:***

Вы бы что-нибудь изменили сегодня?

Вы когда-нибудь платили за решение этой проблемы в прошлом?

Какую максимальную сумму вы заплатили за решение проблемы [X]?

Вы платите за решение сегодня?

Следование предложенному процессу проверки ваших предположений поможет:

- a) лучше профилировать потребность;
  - b) привести к определению минимально жизнеспособного сегмента;
  - c) предотвратить создание ненужного или неправильного решения;
  - d) найти правильный путь к решению проблемы в следующий раз.
-

## Глава 2. Основы конкуренции

### Анализ конкурентной среды

Адаптировано из статьи Скотта Лена «Разведка конкуренции», 2018 [4].

Анализ конкуренции – один из самых важных моментов, который следует учесть при планировании нового бизнеса. Это верно для всех видов бизнеса: растущих или связанных с технологиями компании, добывающих или обрабатывающих МСП (малое и среднее предпринимательство), малого или индивидуального бизнеса. В настоящее время существует мало проблем, которые не решаются, или потребностей, которые не удовлетворяются сейчас. Когда рассматриваем конкуренцию, мы, по сути, отвечаем на вопрос: «Как люди сегодня решают проблему / потребность?» Другими словами, какие решения / продукты существуют на рынке прямо сейчас, которые люди предпочитают покупать / потреблять / использовать для удовлетворения потребностей, которые наш бизнес / продукт / услуга стремится решить?

Пример: вы разработали новый дизайн, который отображает время иначе, чем существующие инструменты (часы с циферблатом, песочные часы, солнечные часы). Ваш дизайн показывает не только течение времени (как мы привыкли), но и как оно существует в других измерениях (на основе, скажем, теории относительности Эйнштейна). Посмотрите на конкуренцию в вашей отрасли в разных ее проявлениях.

**Первичная конкуренция.** Это ваши прямые конкуренты, которые либо ориентированы на ту же аудиторию, либо продают аналогичный продукт. Либо и то и другое.

**Вторичная конкуренция.** Это конкуренты, которые предлагают бюджетную версию продукта, который вы продаете, или, напротив, ориентированы на премиум-класс. Либо продают что-то похожее, но другой аудитории. Например, для продавцов часов Timex вторичным конкурентом могут быть магазины, где предлагаются Rolex.

**Третичная конкуренция.** К этой категории относятся компании, которые косвенно связаны с вашей. Они могут выпускать сопутствующие товары и оказывать услуги, полезные для вас. С такими компаниями вы можете стать партнерами. Например, для тех, кто продает украшения из натуральных камней, это могут быть поставщики составляющих, которые используются для изготовления украшений.

**ВНИМАНИЕ:** во многих случаях косвенная конкуренция может быть сильнее прямой. Например, самую большую конкуренцию продавцу часов оказывают не другие продавцы или бренды часов, а мобильные телефоны. В этом случае они являются сильными конкурентами, потому что у большинства людей телефон уже есть и он может использоваться для определения времени.

Для того чтобы понять ваших конкурентов, нужно внимательно изучить их продукты, бизнес-модель (включая цены), каналы продаж, мнение клиентов / пользователей, маркетинговые стратегии / позиционирование и многое другое. Чем больше вы о них знаете, тем больше шансов найти недостающую часть проблемы, которую еще никому не удалось решить, – то, что отличает вас от конкурентов, ваше конкурентное преимущество.

Как только обнаружите свое конкурентное преимущество, вам необходимо провести дополнительное исследование, чтобы понять, почему эта часть проблемы / потребности не была решена ранее. Вполне вероятно, что причина, по которой никто не создал часы, показывающие время в других измерениях, заключается в том, что стоимость их производства выше, чем заплатит покупатель, или клиенты не заботятся о том, чтобы видеть время в других измерениях.

Как только вы увидите себя по отношению к конкурентам, сможете начать выстраивать собственные стратегии производства, маркетинга и продажи своей продукции.

Существует ряд классификаций типов конкуренции: совершенная и несовершенная, ценовая и неценовая, добросовестная и недобросовестная и т. д. Ниже предлагается способ классификации (Scott Lenet, 2018), согласно которому выделяют три основных типа конкуренции во взаимосвязи с тем, как вы можете сравнить свой продукт / решение с уже существующим (таблица 1.1).

**Таблица 1.1 – Классификация типов конкуренции**

Тип	Фокус	Особенности
Технология	Продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>Акцент на технических характеристиках / функциях.</li> <li>Могут быть количественными и объективными.</li> <li>Несколько продуктов идентичны, что позволяет воспринимать различие</li> </ul>
Решение / продукт	Потребители / клиенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учитывает восприятие клиентов.</li> <li>Включает продукт, а также цены, распространение и обмен сообщениями.</li> <li>Лучшая технология не обязательно побеждает</li> </ul>
Капитал	Возможности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Учитывает восприятие сотрудников, клиентов и покупателей M&amp;A*.</li> <li>Сильно зависит от момента и репутации.</li> <li>Лучший продукт не обязательно побеждает</li> </ul>

\* Покупатели M&A – покупатели при слиянии и поглощении фирм, их цель – развитие своего бизнеса или инвестиции.

Вы можете сравнить себя со своими конкурентами, опираясь на три различных типа конкуренции.

**Конкуренция, основанная на технологиях.** Здесь основное внимание уделяется продукту: каковы основные / значимые технические характеристики или функции и какие продукты обладают многими или всеми характеристиками? Что касается всех этих функций, какой продукт (от разных компаний) имеет какую функцию? (То есть про-

дукт X имеет 4/7 функций.) Лучший способ организовать эту информацию о конкуренции – использовать сетку характеристик (рисунок 1.6).

	Поставки	Обслуживание	Мероприятия	Отчетность	Аналитика	Продажи
Конкурент 1	●	◐	◑	●	◐	◑
Конкурент 2	●	●	●	●	◑	◑
Конкурент 3	●	●	●	◐	●	◐
Конкурент 4	●	●	●	●	○	◑
Ваша компания	●	●	●	●	●	●
Конкурент 5	●	◐	◑	●	●	●
Конкурент 6	●	●	●	●	●	●
Конкурент 7	●	◐	●	●	○	◐

Рисунок 1.6 – Сетка характеристик

Сетки характеристик сосредоточены на самом продукте, обычно сравнивая технические характеристики. Постарайтесь быть объективными в отношении того, включает ли товарное предложение конкурента ту или иную функцию. Часто сетки характеристик отображаются зеленым, желтым и красным цветом. Зеленый означает, что функция присутствует, желтый – присутствует частично, красный – отсутствует. Можно использовать круги в черно-белом цвете – они полезны для дальтоников.

**Конкуренция на основе решения.** Здесь основное внимание уделяется клиентам / пользователям продукта: его популярность (т. е. продукт X занимает 30 % от общего рынка), диапазон цен для решения (т. е. продукт X – дорогой, продукт Y – дешевый, продукт Z – средней ценовой категории), распространенность и т. д. Лучший способ организовать и отобразить эту информацию о конкуренции – составить карту рынка. Ниже представлен пример SaaS-компании, которая «открывает социальные тенденции» (рисунок 1.7).

На карте рынка конкуренты организованы следующим образом:

- **прямые** – компании, в основном разрабатывающие программное обеспечение для выявления трендовых публикаций или историй в социальных сетях;
- **примыкающие (соседние)** – компании, позволяющие клиентам управлять социальным контентом и предоставляющие аналитику для выявления успешных публикаций;
- **тангенциальные (касательные)** – компании, определяющие социальные тенденции в своих собственных сетях.

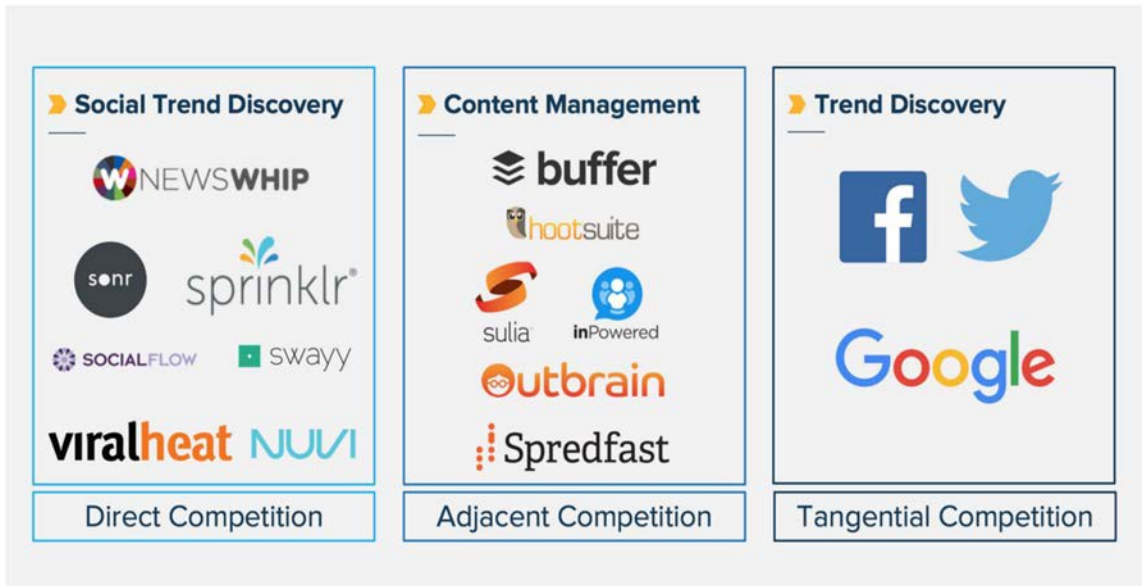


Рисунок 1.7 – Карта рынка

**Конкуренция, основанная на капитале.** Основное внимание здесь уделяется «факторам влияния», т. е. людям / организациям, которые заинтересованы в успехе или неудаче бизнеса. Для этого типа конкуренции нас интересует восприятие силы на рынке: компания А является ведущей силой в своем рыночном секторе. Лучший способ организовать и отобразить эту информацию о соревнованиях – использовать карту восприятия.

В отличие от сеток характеристик карты восприятия, как правило, показывают осязаемые преимущества. В приведенном ниже простом примере мы построили карту восприятия для рынка гостеприимства, а именно для аренды гостиничных номеров или недвижимости для отдыха (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Карта восприятия

На ней двумя наиболее важными преимуществами для клиентов являются доступность и удобство (на диаграмме удобство представлено тем, можно ли провести транзакцию полностью онлайн). Можно определить два наиболее важных преимущества при проверке рынка с потенциальными клиентами или при обзоре существующих клиентов.

На рисунке 1.9 представлен шаблон для составления карты восприятия.

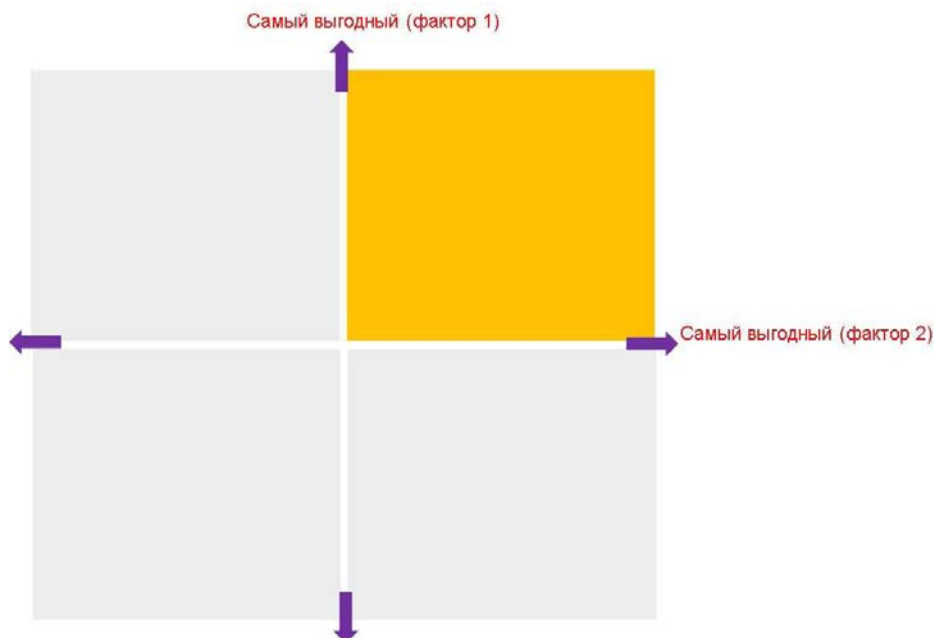


Рисунок 1.9 – Шаблон карты восприятия

### Определение и сегментация целевой аудитории

Верно подобранная целевая аудитория (ЦА) — половина успеха стартапа. Если у компании нет заинтересованного клиента, способного платить, то разочарование наступит быстро и провал будет неизбежен.

Бюджет стартапа ограничен, поэтому заказывать дорогостоящее маркетинговое исследование – не лучшая идея. Сразу возникает вопрос: где взять информацию о целевой аудитории с наименьшими затратами или бесплатно?

Существует много способов сбора информации о целевой аудитории стартапа. Рассмотрим шесть из них, не требующих оплаты (рисунок 1.10).

**Опрос экспертов.** Возможно, окружающие вас люди уже являются представителями вашей целевой аудитории и новый продукт им близок. Спросите у них, что им важно при использовании продукта, на что они обращают внимание и как принимают решение о покупке. Они не эксперты в полном смысле этого слова, но к их мнению стоит прислушаться.

**Исследование текущих клиентов.** Если у вас уже есть клиенты, задайте им свои вопросы. Важно не переусердствовать, создавая объемные опросники, способные

погубить всю идею исследования. Лучше сформулируйте 2–3 главных вопроса, на основании которых вы построите простую для проверки гипотезу.



Рисунок 1.10 – Способы сбора информации о целевой аудитории

**Исследование поисковых запросов.** Воспользуйтесь бесплатным сервисом Яндекса *Wordstat Yandex* (или *Подбор слов*) и посмотрите, что ищет и чем интересуется ваша аудитория. Оценить тенденции также можно с помощью сервиса *Google Trends*.

**Изучение статистики по направлениям бизнеса.** Возьмите готовые маркетинговые исследования и материалы конференций, находящиеся в свободном доступе. Данные могут быть искажены, поэтому стоит взять несколько источников, чтобы составить полную картину. Брать информацию следует за разные периоды – это поможет оценить тренды.

**Изучение социальной сферы.** Существует более 250 сервисов мониторинга социальных медиа. Проанализируйте сообщества конкурентов или компаний смежной тематики, изучите отзывы и тональность упоминаний, интересующих вас тем. Многие сервисы имеют бесплатный тестовый период (10–14 дней) – этого времени достаточно, чтобы получить нужную информацию. Попробуйте использовать следующие сервисы: *YOUSCAN*, *IQbuzz*, *JagaJam*, *Brand Analytics*, *Semanticforce*.

**Ваше экспертное мнение.** Доверяйте интуиции. Ваш опыт — ценный ресурс. Вы изучали тематику продукта, вероятно, работали с ней и добивались успехов или делали ошибки.

## Сегментирование целевой аудитории

Разделение аудитории на сегменты помогает лучше понять ее потребности и модели поведения. Сегментировать аудиторию можно по разным признакам. Рассмотрим три этапа сегментации: описание персональных данных, метод 5W, методика Khamatrix.

### 1. Описываем персональные данные целевой аудитории

Для определения целевой аудитории компании используются следующие типы сегментации:

- географические: где человек живет, учится, работает, использует продукт;
- демографические: пол, возраст, семейное положение, профессия, образование;
- экономические: занятость, уровень дохода;
- психологические: темперамент, социальная группа, черты характера, жизненная позиция, образ жизни, система ценностей;
- поведенческие: лояльность к продукту, как часто им пользуется, реагирует ли на акции.

### 2. Метод 5W Марка Шеррингтона: модель целевой сегментации

Метод позволяет основательно сократить расходы на деление по группам сбыта, от развития которых зависит специфика предложений. Марк Шеррингтон придумал оптимальную схему вычисления потенциального потребителя путем формирования ответов на пять вопросов: «What? When? Where? Who? Why?».

**What (что):** продукт с описанием конкретных свойств.

**Who (кто):** описание потенциального клиента.

**Why (почему):** зачем он приобретает продукт, что влияет на выбор (цена, необходимость, оригинальность).

**When (когда):** когда делает покупки (утро, вечер, сезон, праздники).

**Where (где):** где продается продукт (сайт, интернет-магазин).

**Применение метода** на примере стартапа Gigster – платформы, объединяющей фрилансеров-программистов, дизайнеров и продакт-менеджеров с заказчиками (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Вариант составления таблицы по методу 5W

Вопрос	Целевая аудитория 1	Целевая аудитория 2
<b>What (что)</b>	Поиск разработчиков, дизайнеров, продакт-менеджеров	Поиск работы в сфере разработки, дизайна и управления продуктом
<b>Who (кто)</b>	Владельцы компаний, топ-менеджеры	Фрилансеры-программисты, дизайнеры, продакт-менеджеры
<b>Why (почему)</b>	Нужны проверенные специалисты	Нужна работа с гарантией оплаты, интересными задачами
<b>When (когда)</b>	Постоянно	Постоянно
<b>Where (где)</b>	Веб-сайт	Веб-сайт

### 3. Методика KHRAMATRIX

Если этого недостаточно, и вы хотите более детально сегментировать клиентов, то используйте методику Khratrix. В основе методики лежат изучение целевой аудитории, модели ее поведения (в частности, в интернете) и формирование перечня целевых действий, которые соответствуют решаемой потенциальным потребителем задачи.

**Целевая функция:** для чего пользователю ваш продукт.

**Целевые действия:** у пользователя может быть четыре потребности при посещении сайта продукта: узнать, сравнить, купить, использовать. Какие действия он предпринимает на сайте для того, чтобы реализовать их?

**Лид\***: как вы оцениваете эффективность: установка приложения, покупка и т. д.

Для сегментации можно не использовать все параметры, а остановиться только на самых важных из них. Чтобы узнать, какое значение лишнее, подумайте, что будет, если вы от него откажетесь. Если его безболезненно можно убрать – убирайте.

### Составляем портрет клиента

Уникальное торговое предложение (УТП) (от англ. *unique selling proposition, unique selling point; USP*) – это то, что выгодно отличает ваш товар от конкурентов, ваше громкое заявление о себе (своем товаре), выгодное преимущество, предложение, которого больше ни у кого нет (либо никто не предлагает). Составив портрет клиента, вы сможете создать грамотное УТП, правильно определить каналы коммуникации и сделать продвижение эффективным.

При описании конкретных людей можно дать им имена и даже подобрать фото. Всегда проще делать что-то для конкретного человека, чем для обезличенной массы людей. Следует начинать с общих черт, а затем можно добавить конкретики.

\* Лид (lead, целевой лид) – потенциальный клиент, тем или иным образом отреагировавший на маркетинговую коммуникацию.

Укажите пол, возраст, профессию, уровень дохода, семейное положение, интересы, хобби, место проживания.

После этого:

- составьте список потребностей, которые можно удовлетворить с помощью вашего продукта;
- определите мотивы приобретения продукта;
- определите, в каких социальных сетях есть ваши клиенты, какие форумы и блоги они читают (обратите внимание на существующих клиентов или представителей вашей целевой аудитории).

Все это пригодится вам при коммуникации с аудиторией. Имейте в виду, что данная информация не может быть постоянной – она будет изменяться и портреты клиентов придется обновлять при каждой рекламной кампании.

### Каналы коммуникаций с целевой аудиторией

Узнав все особенности аудитории, вы можете примерно выяснить, где ваши потенциальные клиенты проводят время, что читают, чем интересуются. Обратите внимание на недорогие или бесплатные каналы коммуникации. При правильном подходе они принесут хорошие результаты с длительным эффектом, помогут привлечь и удержать лояльных пользователей.

**Социальные сети.** Выбор площадок достаточно широк, и часто у начинающих стартаперов появляется желание охватить сразу все. «Распыляться» не стоит, лучше сосредоточиться на какой-то одной соцсети и получить максимальную отдачу.

Заведите свою группу или страницу в социальной сети, размещайте посты в тематических сообществах. Важное условие успеха в соцсетях – уникальный контент, интересный вашей целевой аудитории. Простые перепосты чужих материалов не принесут успеха.

**Мессенджеры.** Сервисы обмена сообщениями – отличный способ общения с аудиторией. Если у вас есть сайт, разместите на нем виджет «Напишите нам ВКонтакте» или «Отправка сообщений со страницы Facebook» для мгновенной связи с клиентами. С той же целью можно использовать боты в Telegram, Skype, Viber, Facebook. Разработка бота потребует финансовых затрат, но они не слишком велики.

Через мессенджеры можно делать рассылку сообщений, если, конечно, вы получили согласие пользователей. Важно отправлять только действительно полезную и интересную информацию, чтобы клиенты не стали отписываться.

Заведите **Telegram-канал** – в нем вы сможете публиковать новости и предложения.

**Размещение информации на тематических порталах.** Напишите действительно интересный и полезный материал – ряд крупных площадок может разместить его бесплатно. Отличные примеры – VC и Cossa. Требования здесь серьезные, но попробовать следует. Также интересен сервис **Pressfeed**. В нем журналисты ищут комментаторов для своих статей. Это отличный способ рекламы вашего продукта.

**Email-рассылки.** Некоторые сервисы предлагают бесплатные тарифы компаниям с небольшим количеством подписчиков. Но даже если вы выберете не бесплатный инструмент, на начальном этапе он будет стоить недорого. Здесь также важно получить согласие пользователей. Для рассылок разработано достаточное количество сервисов: Unisender, Mailchimp, SendPulse.

**Вебинары.** Дайте полезную информацию своей целевой аудитории, организуйте серию вебинаров. Так вы станете экспертом для клиентов, доверие к вашему продукту повысится.

**Блог.** Начните вести свой блог. Вы можете разместить его на своем сайте, но тогда его смогут читать только посетители. Если вы будете публиковать свои статьи на известной площадке, ваша аудитория расширится в разы. Широко известный пример такой площадки – «Живой журнал».

### Определяем подходящий канал коммуникации

Не пытайтесь охватить все и сразу. Изучите данные об аудитории каждой площадки. Такую информацию, хоть и в обобщенном виде, вы можете найти на сайтах аналитических агентств (например, Mediascope). Сравните ее с данными, которые вы получили при анализе своей аудитории, и на основе этой информации распишите стратегию коммуникаций, сделайте план.

Если вам кажется, что конкретный канал идеально подходит, но все собранные данные говорят об обратном – отложите его на время. Возможно, в дальнейшем ваше мнение изменится.

### Концепция Growth Hacking

**Growth Hacking** – это концепция в современном маркетинге, отвечающая за рост (growth), расширение и продвижение компании. Для этого используют не стандартные маркетинговые инструменты, а необычные и инновационные решения и подходы (hack). Концепция предполагает, что умение осваивать новые инструменты и умение тут же апробировать их в деле, важнее, чем доскональное изучение этих инструментов. Один из основных принципов хакинга роста – научиться быстро ошибаться. Чем раньше команда поймет, что выбранная гипотеза не работает, тем лучше.

Growth Hacking состоит из трех основных элементов:

- **ценность продукта** – проблема пользователя, которую решает продукт;
- **точки роста** – самые сильные метрики продукта, чтобы развивать их;
- **постоянное тестирование** – создание и проверка гипотез.

Основные рекомендации маркетологов, использующих принципы Growth Hacking, сводятся к следующему:

- не привязывайтесь к одним инструментам и методикам. На рынке постоянно появляются новые сервисы, а старые порой отходят в прошлое. Используйте новое, если это помогает быстро решить вашу задачу;
- используйте веб-аналитику;
- автоматизируйте все, что может быть автоматизировано.

! Используйте принципы Growth Hacking для развития своего стартапа и не бойтесь пробовать новое. Первые месяцы жизни стартапа очень важны для будущего компании. В это время первая аудитория оценивает продукт. От того, какой будет оценка, зависит дальнейшая судьба продукта. Если клиенты доверяют, то будут делать покупки, пользоваться услугами и рекомендовать вас своим друзьям. Growth Hacking помогает произвести правильное первое впечатление на потребителей в начале жизни стартапа.

### Налаживание контакта с аудиторией

Человек всегда слышит то, что хочет слышать. Поэтому если вы при коммуникации с вашей целевой аудиторией нарушите этот принцип, вас ждет провал.

При любом контакте с клиентами говорите на понятном им языке. Если вы обращаетесь к аудитории программистов, то их профессиональный сленг и термины будут уместны, если же ваша аудитория девушки, занимающиеся фитнесом, – такая терминология их отпугнет.

! Говорите о выгодах вашей аудитории и о решении ее проблем. Не нужно описывать процесс без результата. Ваш продукт решает определенную проблему человека, и он должен это понять. Создайте в его воображении успешный образ, для достижения которого нужен именно ваш продукт.

### Формулируем уникальное торговое предложение

Не пытайтесь в одном предложении указать все. Ничего хорошего из этого не выйдет – вы только запутаете и оттолкнете клиента. Каким должно быть УТП?

**Конкретным.** Оно может содержать цифры, сроки и другие характеристики. Избегайте оценочных суждений (красивый, большой и т. д.) — они не информативны и относительны.

**Реальным.** Не обещайте того, что на самом деле не можете выполнить. Если вы перезваниваете клиентам через 5 минут, то не говорите: «Менеджер свяжется с вами через 30 секунд». Укажите реальный срок.

**Лаконичным.** Пишите кратко и укладывайтесь в минимум предложений (лучше 2–3). На чтение у человека может быть несколько секунд, и его взгляд должен зацепиться за интересные ему слова, которые отражают решение проблемы.

**Содержать призыв к действию.** Вам нужно четко и понятно донести до клиента, какое действие он должен совершить. Старайтесь не предлагать сложных или к чему-то обязывающих действий. Призыв не должен выглядеть двояко и подразумевать обязательства.

**Формула УТП.** Благодаря продукту + вы (целевая аудитория) + сможете решить проблему (для чего продукт) + выгода (что получит клиент).

### Получаем обратную связь

Все усилия могут оказаться напрасными, если не следить за реакцией вашей целевой аудитории. Людям, использующим ваш продукт, может что-то не нравиться. Отзывы таких людей — самые ценные. Внимательно изучайте их и используйте для улучшения продукта.

- ! Отслеживайте отзывы в социальных сетях с помощью сервисов мониторинга, следите за упоминаниями вашего продукта. Отвечайте на все сообщения, даже негативные. Недовольный клиент станет адвокатом вашего бренда в сети, если вы уважительно и внимательно отреагируете на его проблему [28].

## Резюме

Мы показали главные моменты по работе с целевой аудиторией стартапа для анализа рынка, используя маркетинговый подход к разработке и запуску нового продукта. Итак:

- используйте все возможные бесплатные методы поиска целевой аудитории;
  - сегментируйте ваших потенциальных клиентов;
  - составьте портреты представителей целевой аудитории;
  - определите каналы коммуникации;
  - используйте принципы Growth Hacking;
  - говорите с клиентами на понятном им языке;
  - формулируйте УТП конкретно, лаконично и кратко;
  - используйте все возможности для получения обратной связи от клиентов и улучшения продукта.
- ! Внимательно следите за тенденциями рынка. Составьте документ с характеристиками клиентов, коммуникационной стратегией и обновляйте его каждый год. Это поможет развиваться и расширять возможности вашего продукта.

---

## ЧАСТЬ 2

# РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДЛЯ СТАРТАПА

*Построение успешной бизнес-модели не означает, что нужно все менять. Речь идет о понимании, кого слушать и почему.*

*Стив Бланк*

*Внимание к деталям в огромной степени определяет успешную реализацию бизнес-идей.*

*Ричард Брэнсон*

### Глава 3. Понятие бизнес-модели

Одна из причин провала многих стартапов – выбор нежизнеспособной бизнес-модели. Бизнес-модель описывает, как организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость (экономическую, социальную, иную).

Например, ваш бизнес связан с обеспечением потребителей хлебом. В данном случае возможно применение разных бизнес-моделей в зависимости от ответов на вопросы: что вы делаете? как вы это делаете? кому и как вы его продаете?

**Что вы производите:** продукт – вещь (хлеб) или услугу (доставка хлеба)?

**Как вы производите:** какие ресурсы необходимы для производства (хлеб = сырье, физическое пространство, оборудование, электричество и т. д.; доставка хлеба = автомобиль, бензин и т. д.)?

**Кому и как вы это продаете:** кто ваши клиенты и как / когда они вам платят? (Хлеб может быть оптовым или розничным продуктом, продаваемым другим предприятиям, таким как гостиница или ресторан, которые могут платить вам ежедневно или ежемесячно, или непосредственно потребителям, которые платят вам за каждую буханку; доставка хлеба может осуществляться между пекарней и другим предприятием или меж-

ду двумя магазинами одной и той же пекарни, в любом случае вам могут платить за каждую доставку или ежемесячно.)

### Что такое бизнес-модель?

Чтобы понять суть бизнес-модели, полезно вернуться назад и подумать о том, как начиналась практика бизнеса.

Вначале люди обменивались товарами и услугами свободно, без разницы в воспринимаемой ценности: «Я обменяю тебе свою лошадь на пару башмаков».

Как только восприятие ценности начало меняться, люди стали обменивать товары и услуги с пониманием того, что лошадь не может иметь такую же ценность, как пара ботинок, если только они не сделаны из определенного материала или определенным образом, или лошадь не имеет определенного возраста или породы. Бартер имеет прямую зависимость от того, насколько обе стороны нуждаются в товарах, от которых они отказываются или которые приобретают.

Использование денег означало, что товары и услуги теперь имеют свою собственную независимую стоимость, а продажа (или перепродажа) этих товаров и услуг стала методом получения большей стоимости за счет прибыли, а не производства.

Деньги и понятие продаж привели к эволюции процессов и структур, посредством которых товары и услуги становятся доступными рынку (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Эволюция процессов и структур производства товаров и услуг

**Прямые продажи** = «Я продаю из своей пекарни, а вы покупаете хлеб у меня» (прямой контакт между сторонами означает, что покупатель узнает о хлебе от продавца).

**Косвенные продажи** = «Я делаю рекламу по радио, и вы приходите, чтобы найти мой хлеб и купить его» (покупатель узнает о продукте с помощью косвенных средств, таких как радио).

**Франчайзинг** = «я управляю одной из сетей пекарен, принадлежащих другой компании; вы можете купить тот же хлеб у меня или у любой другой пекарни в этой сети».

**Фриимиум** – экономическая модель ведения бизнеса, которая предлагает бесплатно продукцию и услуги, возмещая это за счет другой продукции и услуг, специальных или элитных. Термин происходит от английских слов *free* («бесплатно») и *premium* («элитный»). Эта модель используется в основном в «приложениях» (мобильных или веб-), где пользователь получает что-то малоценное бесплатно (игра, изучение языка), а затем должен заплатить, чтобы получить более ценный продукт или покупать вещи в приложении.

### Определение понятия «бизнес-модель»

Можно посмотреть на понятие «бизнес-модель» как на комбинацию двух понятий: бизнес и модель (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Понятия «модель», «бизнес», «бизнес-модель» [20]

При определении сущности понятия «бизнес-модель» выделяют два подхода:

- ориентированный на **бизнес-процессы / роли** (подход, направленный внутрь предприятия);
- ориентированный на **ценность / клиента** (подход, направленный на внешнее окружение предприятия).

**Первый подход** связан с рассмотрением деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий (фокус внимания направлен внутрь предприятия).

**Второй подход**, напротив, предусматривает ориентацию на ценность, которую предприятие создает для внешних клиентов, а также на результаты деятельности.

Бизнес-модель помогает получить ответ на вопросы: что и как необходимо делать, чтобы достичь желаемого результата?

В соответствии со вторым подходом ключевыми элементами бизнес-модели организации, определяющими ее содержание, являются [38, С. 14-15]:

- ценность для внешних клиентов, которую предлагает предприятие на основе своих продуктов и услуг;
- система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности;
- активы, которые предприятие использует для создания ценности;
- финансовая модель предприятия, определяющая как структуру ее затрат, так и способы получения прибыли.

Помимо основных партнеров, ресурсов и каналов, бизнес-модели включают в себя бизнес-процессы, связанные с затратами на производство продукта или услуги (проектирование, сырье, производство, обслуживание / хранение / доставка и т. д.), а также затратами, необходимыми для реализации выгоды от продукта или услуги (поиск и охват клиентов, удержание / замена клиентов, совершение сделок по продаже, поставка конечного продукта / оказание услуги).

Мы используем определенные «метрики», чтобы понять различные части бизнес-модели, которые касаются затрат и прибыли.

### Примеры

**Себестоимость реализованной продукции** (*Cost of Goods Sold – COGS*) включает в себя все затраты, связанные с производством и хранением продукции.

Затраты, связанные с привлечением клиентов и / или осуществлением продаж, включают в себя:

- **стоимость привлечения клиента** (*Customer Acquisition Cost – CAC*): во сколько мне обходится привлечение нового клиента?
- **ежемесячные активные пользователи / клиенты** (*Monthly Active Users – MAU*): сколько людей использует / покупает мой продукт каждый месяц?

**Показатель оттока клиентов** (*Churn Rate*): какой процент моих клиентов уходит каждый месяц? сколько мне нужно потратить, чтобы заменить их новыми клиентами?

Бизнес-модели, которые поощряют рост или ему способствуют, как правило, успешны. Рост – это функция ценности и затрат (рисунок 2.3). И если вы работаете с этими элементами, увеличивая и / или создавая ценность и сокращая и / или ис-

ключая затраты, вы потенциально можете улучшить или «подорвать» класс продукции, отрасль или сектор.



Рисунок 2.3 – Рост как функция ценности и затрат

Поэтому если у меня есть новый рецепт хлеба, который требует на 30 % меньше времени для выпечки (= меньше энергии, = меньше затрат), или служба доставки, которая более эффективно маршрутизируется (= меньше бензина, = меньше времени), я могу предоставить рынку лучший продукт или услугу и опередить своих конкурентов. Иногда мои конкуренты изо всех сил пытаются скопировать меня (например, если рецепт хлеба является секретом), и это дает мне более длительное / сильное преимущество.

### *Определение понятия «бизнес-модель» с ориентацией на ценность клиента*

Понятие «бизнес-модель» достаточно молодое. Оно появилось в середине 90-х годов XX века и рассматривалось в контексте корпоративной бизнес-стратегии. В настоящее время отсутствует единое мнение по поводу определения и категоризации бизнес-моделей. Исследуя концепцию бизнес-моделей, авторы предлагают различные подходы, типологии и инструменты.

Значительный вклад в развитие вопроса разработки бизнес-моделей внесли Питер Друкер (1994) [13], Джоан Магретта (2002) [18], Александр Остервальдер (2004) [7], Клейтон Кристенсен (2008) [9].

Приведем несколько определений термина «бизнес-модель».

**Бизнес-модель** – это инструмент компании для получения прибыли. Это совокупность принципов организации внутренней работы фирмы и обслуживания клиентов, подкрепляемая стратегией (что компания намеревается делать) и методами ее реализации (как компания собирается выполнять свои планы) [22].

**Модель бизнеса** — это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль [36].

**Бизнес-модель** – это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения с клиентами и капитал, необходимые для получения устойчивых потоков дохода [33].

Термин «бизнес-модель» употребляется в широком спектре определений для характеристик основных аспектов бизнеса, включая цель бизнеса, продуктовый ряд, стратегию, инфраструктуру, организационную структуру, способы продаж, операционные процессы (таблица 2.1).

**Таблица 2.1 – Разновидности понимания термина «бизнес-модель»**

Основная суть определений	Основные авторы	Отличительные черты	Пример определений
<i>Бизнес-модель – это конфигурация набора деятельности компании по созданию ценности (в упрощенной форме – по получению прибыли)</i>	Н. Венкатраман и Д. Хендерсон, Д. Тэпскотт, Д. Тиколл, А. Афуа, К. Туччи, Р. Амит, К. Цотт, Р. Хоукинс, М. Раппа, Г. Чесбро и Р. Розенблюм, Д. Дебелак	Авторы таких определений представляют бизнес-модель как некий процесс или форму деятельности компании	<i>Бизнес-модель – архитектурная конфигурация компонентов операций, направленных на использование возможностей бизнеса (Р. Амит, К. Цотт).</i> <i>Бизнес-модель – это то, как компания создает ценность и удерживает ее (Г. Чесбро и Р. Розенблюм)</i>
<i>Бизнес-модель – это система элементов и их взаимосвязей, описывающая деятельность компании по созданию ценности</i>	А. Сливотски, П. Тиммерс, Дж. Линдер, С. Кантрелл, Г. Хэмэл, Б. Махадеван, Л. Эпплгейт, О. Петровик, К. Киттл, Д. Хофман и Т. Новак, М. Тикканен, К. Лекок, Д. Тис, А. Афуа	У авторов этих определений бизнес-моделью называется уже не деятельность, а некая совокупность или система элементов бизнеса компании, наличие и уровень развития которых может говорить об устойчивости бизнеса	<i>Бизнес-модель – это архитектура продукта, сервисов и информационных потоков, в том числе описание различных бизнес-участников и их ролей, описание потенциальных выгод для различных бизнес-участников и описание источников доходов (П. Тиммерс).</i> Понятие «бизнес-модель» относится к описанию соединений между различными компонентами бизнес-модели, или «строительными блоками», для получения предположения о том, как можно генерировать ценность для потребителей и, таким образом, для организации (К. Лекок)

Основная суть определений	Основные авторы	Отличительные черты	Пример определений
<i>Бизнес-модель – это концептуальный инструмент (схема, чертеж), который в упрощенной и агрегированной форме помогает отразить деятельность компании по созданию ценности</i>	А. Остервальдер, Б. Виртц, К. Туччи, Л. Масса, Ч. Баден-Фуллер	Авторы этого подхода указывают, что бизнес-моделью является некая сформированная в ходе дискуссии физическая схема (рисунок, чертеж), описывающая бизнес компании	<i>Бизнес-модель является концептуальным инструментом, который содержит набор элементов и их взаимосвязей и который позволяет выразить логику того, как компания зарабатывает деньги (А. Остервальдер). Бизнес-модель – это упрощенное и агрегированное представление существенных видов деятельности компании (Б. Виртц)</i>
<i>Бизнес-модель – это ментальные представления руководителя о деятельности компании по созданию ценности</i>	Дж. Магретта, Дж. Рикарт, Р. Касадесус-Масанел, С. Фурнари	Авторы этого относительно молодого концептуального направления считают, что бизнес-модель – это некий образ деятельности компании, который держит у себя в голове руководитель или предприниматель	<i>Бизнес-модель как история, которая объясняет, как работает предприятие (Дж. Магретта). Бизнес-модель состоит из конкретных решений и результатов этих решений. Различные варианты (этих решений) имеют различную специфичную логику операций и создают различную ценность для заинтересованных сторон (Р. Касадесус-Масанелл, Дж. Рикарт). Бизнес-модель – когнитивные представления, описывающие деятельность бизнеса по созданию и сохранению ценности (С. Фурнари)</i>

Источник: [21, с. 190-196]

Вышеперечисленные интерпретации понятия «бизнес-модель» говорят о том, что основополагающим аспектом любого понимания бизнес-модели является некая конфигурация деятельности компании по извлечению прибыли.

### Эволюция бизнес-моделей

Эволюцию бизнес-моделей на протяжении XX века можно представить следующим образом:

- самая старая бизнес-модель, которая до сих пор остается одной из базовых, – модель «хранителя магазина» (the shop keeper model): открытие магазина там, где находятся потенциальные клиенты;
- следующая очень популярная бизнес-модель, которая появилась в начале XX века, после чего переживала многочисленные новые рождения, – это модель «приманки и крюка» (также называемая «моделью бритв и лезвий» или «моделью, привязывающей к продуктам»). Примеры: бритва (приманка) и лезвия

(крюк); сотовые телефоны (приманка) и время трафика (крюк); компьютерные принтеры (приманка) и катриджи к ним (крюк); камеры (приманка) и печать фотографий (крюк);

- в 1950-х годах новые бизнес-модели были разработаны McDonald's и Toyota;
- в 1960-х годах новаторами выступили Wal-Mart и Hypermarket;
- в 1970-е годы новые бизнес-модели разработали Federal Express и Toys «R» Us;
- в 1980-е годы – Blockbuster, Home Depot, Intel и Dell Computer;
- в 1990-е годы – Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, Starbucks, Microsoft и Dot-com.

Развитие технологий – главный фактор, способствующий экономическим изменениям, приводящим к изменению бизнес-моделей. В 1994 году были проведены первые зашифрованные транзакции через интернет. Это было впечатляющее технологическое достижение, позволившее процветать онлайн-платежам и приведшее к нескольким революциям в различных отраслях: финансах, электронной коммерции, логистике, рекламе, издательском деле и т. д. (рисунок 2.4).

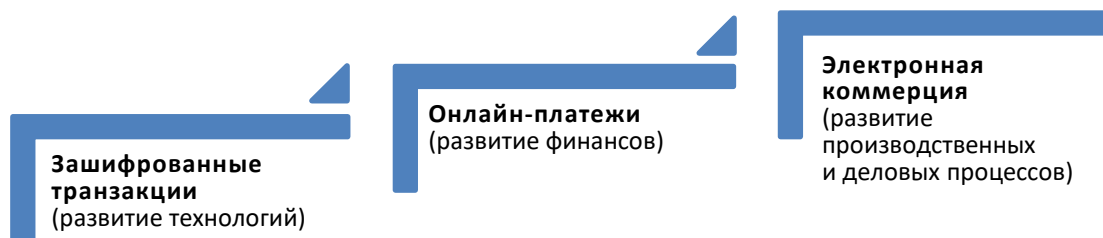


Рисунок 2.4 – Технология как главный фактор изменения бизнес-моделей

Рост электронной коммерции ознаменовал серьезный сдвиг в классической бизнес-модели, которую большинство розничных продавцов использовало на протяжении веков и которая зависела от местоположения бизнеса:

- **офлайн (offline)** – Brick & Mortar (классическая розница / производитель);
- **онлайн (online)** – Amazon (электронная коммерция);
- **как офлайн, так и онлайн (offline & online)** – Click & Mortar (налаженная розничная торговля).

Электронная коммерция позволила старым моделям преуспеть в новых масштабируемых формах:

- от потребителя к потребителю (**C2C**): когда отдельные лица продают товары друг другу напрямую; бизнес – это платформа, которая позволяет совершать

---

транзакции независимо от отношений / местонахождения покупателя и продавца (eBay);

- бизнес для потребителя или напрямую для потребителя (**B2C / D2C**): когда потребитель покупает продукт или услугу непосредственно у компании независимо от местонахождения покупателя и продавца (Zara, Microsoft);
- бизнес для бизнеса (**B2B**): когда один бизнес продает напрямую другому (AliBaba, IBM);
- **краудсорсинг**: где продукт создается самими пользователями (Википедия).

## Глава 4. Классификация бизнес-моделей

### Архетипы бизнес-моделей

Среди подходов, предложенных для классификации бизнес-моделей, стоит отметить классификацию «Архетипы бизнес-моделей MIT» (MIT Business Model Archetypes – BMAs), разработанную группой специалистов из Массачусетского технологического института (2004), и классификацию бизнес-моделей (Business model framework – BMF), разработанную Генри Чесбро (2006).

Типология «Архетипы бизнес-моделей MIT» основана на **двух** фундаментальных измерениях бизнеса любой компании. **Первое измерение** – типы прав на активы, которые продаются компанией. Данное измерение позволяет выделить четыре базовые бизнес-модели: *Создатель (Creator)*, *Дистрибьютор (Distributor)*, *Владелец (Landlord)* и *Брокер (Broker)*. **Второе измерение** – активы, которые вовлечены в бизнес. Данное измерение позволяет выделить четыре основных типа активов: *физические*, *финансовые*, *нематериальные* и *человеческие*. На основе основных типов активов в пределах каждой из четырех основных бизнес-моделей выделяются еще по *четыре подкатегории* бизнес-моделей. В общей сложности в рамках данной типологии выделено *16 типов* специализированных бизнес-моделей – в настоящее время из них только семь получили распространение среди крупных компаний в США. Рассматриваемая типология и примеры компаний, использующих те или иные типы бизнес-моделей, представлены в таблице 2.2.

Можно выделить следующие варианты применения бизнес-моделей на практике [32]:

- для оценки и анализа эффективности бизнеса компании в сравнении с другими аналогичными компаниями;
- оценки потенциала и инвестиционной привлекательности бизнеса компании в будущем;

- оптимизации бизнеса компании с точки зрения стратегии и с точки зрения максимизации и удержания ценности, которую компания создает для клиентов и других заинтересованных в ее бизнесе лиц.

**Таблица 2.2 – Архетипы бизнес-моделей**

Какие права продаются	Типы активов			
	Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
<b>Создатель</b> – владение активом с правом на его существенное преобразование	Предприниматель (серийные предприниматели, фирмы-инкубаторы)	Производитель (General Motors, Bethlehem Steel)	Изобретатель (Lucent's Bell Labs)	Создатель и продавец человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
<b>Дистрибьютор</b> – владение активом с правом на его ограниченное преобразование	Финансовый трейдер (Merrill Lynch, Goldman Sachs)	Оптовый продавец / ритейлер (Wal-Mart, Amazon)	IP-трейдер (NTL Inc.)	Дистрибьютор человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
<b>Владелец</b> – право на использование актива	Владелец финансовых активов (Bank of America, Fannie Mae, Aetna, Chubb)	Владелец физических активов (Marriott, Hertz division of Ford)	Владелец нематериальных активов (Microsoft, Wendy's, New York Times)	Контрактор (Accenture, Federal Express)
<b>Брокер</b> – посредник по передаче прав на активы	Брокер по финансовым активам (eTrade, Schwab)	Брокер по физическим активам (eBay, Priceline)	IP-брокер (Valassis)	Брокер по человеческим ресурсам (Robert Half, EDS)

Источник: [20].

### Классификация бизнес-моделей Г. Чесбро

При классификации бизнес-моделей Генри Чесбро использовал два параметра, по которым, по его мнению, различаются бизнес-модели: масштаб инвестиций для поддержки бизнес-модели и степень открытости бизнес-модели. Его классификация включает *шесть* типов бизнес-моделей, представленных в таблице 2.3.

Данная классификация разделяет виды бизнес-моделей в зависимости от модели инновационного процесса и вытекающих из него отношений компании с внешней средой. Ее применение особенно актуально, когда происходит концептуальное сравнение компаний на предмет зрелости и прогрессивности инновационной модели компании.

**Таблица 2.3 – Классификация бизнес-моделей Г. Чесбро**

Тип бизнес-модели	Инновационный процесс	Пример
Недифференцированная	Нет	Семейные рестораны
Дифференцированная	От случая к случаю	Технологические компании-новички
Сегментированная	В плановом порядке	Компании, которые продвигают какую-нибудь технологию
Внешне ориентированная	С внешней поддержкой	Компании, специализирующиеся на НИОКР и работающие в сложившихся отраслях
Интегрированная с инновационным процессом	В рамках бизнес-модели	Финансовые компании-лидеры
Адаптивная	Выявляет новые бизнес-модели	Intel, Wall-Mart, Dell

Источник: [39].

### Классификация бизнес-моделей по К. Маркидесу

Еще более широкая классификация бизнес-моделей была предложена Константином Маркидесом (таблице 2.4).

**Таблица 2.4 – Классификация бизнес-моделей по К. Маркидесу**

Классификационный признак	Виды бизнес-моделей
По фундаментальным представлениям о бизнесе	Создание нового рынка. Создание нового сегмента. Создание новых потребностей.
По отбору клиентов	Привлечение клиентов уже существующего рынка. Формирование нового рынка и создание собственных клиентов.
По стратегии дифференциации	Такое же предложение, как и на традиционном рынке, но другие виды сервисов (компании по аренде автомобилей Zipcar). Новое предложение, старые виды сервисов (электромобиль). Новое предложение, новый сервис (платежная система PayPal).
По системе производства	Классические технологии производства, но новые технологии обслуживания (например, Dell). Новые технологии производства и старые технологии обслуживания (сайт аренды квартир tripping.com). Новые технологии производства и обслуживания (P2P-платформы).
По оргструктуре	При наличии оргструктуры компании. При наличии оргструктуры компании и фрилансеров. Mesh-модель и ее пользователи на основе ИТ-платформы, предложенной компанией.
По каналам распространения	Традиционные. Цифровые. Комбинированные.

Источник: [29].

## Классификация бизнес-моделей М. Раппа

Классификация бизнес-моделей Майкла Раппа носит отраслевой характер и рассматривает варианты форматов бизнеса в веб-среде. Выделяется девять видов бизнес-моделей, представленных в таблице 2.5.

**Таблица 2.5 – Классификация бизнес-моделей по М. Раппа**

Вид бизнес-модели	Описание
Брокерская	Модель маркет-мейкеров, которые создают платформы для встречи продавца и покупателя. Используется на рынках B2B, B2C, C2C. Включает несколько видов, начиная от полноценных торговых бирж до узкоспециализированных посредников в виде платежных агентов или аукционов с одним участником (например, priceline.com)
Рекламная	Бизнес-модель основана на веб-рекламе. Расширяет возможности таргетированной рекламы. Включает все виды веб-рекламы, регистрацию и многостороннее взаимодействие с пользователем (например, Yahoo!, Google, NYTimes)
Инфопосредники	В основу бизнес-модели закладывается предоставление услуг по сбору, обработке и анализу больших массивов данных о поведении потребителей. Данные о потребителях и их привычках потребления являются ценными, особенно когда эта информация тщательно анализируется и используется для целевых маркетинговых кампаний (например, Nielsen, Edmunds)
Коммерческая торговля	Продажа на основе установленных цен или на аукционе товаров интернет-пользователям по всему миру (например, Amazon.com)
Производитель или «прямая поставка»	Бизнес-модель направлена на минимизацию посреднических каналов и поставку продуктов напрямую от производителя к потребителю. В ее основу заложены минимизация логистических издержек, максимальное внимание к потребительским предпочтениям и улучшение качества обслуживания клиентов (например, Dell Computer)
Партнерская	Партнерская модель предполагает направление целевого трафика на веб-сайт партнера. Она использует инструменты динамического ретаргетинга и позволяет получать клиентов, которые находятся в свободном интернет-серфинге (например, Barnes & Noble, Amazon.com)
Модель «Сообщество»	Жизнеспособность данной модели основывается на ценности совместно создаваемого продукта и лояльности пользователей. В рамках данной модели развивается открытое программное обеспечение, открытые платформы для совместной генерации контента, информационные сервисы, формирующие сетку вещания на основе контента пользователей, а также соцсети (например, Red Hat, Wikipedia, Facebook, VK, Flickr и др.)
Подписка	Пользователи оплачивают по подписке ежедневное, еженедельное и ежемесячное пользование сервисом. Часть контента предоставляется в бесплатное пользование, в то время как другая (более ценная) часть контента доступна на условиях подписки (например, Listen.com, Netflix)
Оплата использования	В основе лежит оплата измеримых показателей пользования ценностью, т. е. размер выплат зависит от продолжительности практического пользования сервисом (например, Slashdot)

Источник: [8]

## Классификация бизнес-моделей по типу взаимоотношений

От того, кто ваш потребитель, напрямую зависит ваша бизнес-модель. Рассмотрим типы клиента и бизнесы, которые выстраиваются на этой основе [19].

Всех взаимодействующих на рынке субъектов можно разделить на три категории:

- бизнес (business – **B**) – коммерческие организации;
- потребитель (consumer – **C**) – конечные потребители, частные лица: покупатели / потребители тех или иных услуг;
- государство (government – **G**) – государственные структуры: министерства, бюджетные организации, государственные комитеты и т. д.

Цифра **2** – это сокращение от английского предлога «**to**», которое обозначает от кого и к кому идет услуга. В таблице 2.6 представлено девять типов взаимоотношений.

**Таблица 2.6 – Типы взаимоотношений бизнеса и клиента**

Создатели товара (услуги)	Получатели товара (услуги)		
	Бизнес (B)	Частные лица (C)	Государство (G)
Бизнес (B)	B2B	B2C	B2G
Частные лица (C)	C2B	C2C	C2G
Государство (G)	G2B	G2C	G2G

Источник: [34]

### *Продают товар или оказывают услуги коммерческие организации*

**B2B (Business to Business, «бизнес бизнесу»)** – модель, которая предполагает, что и продавец, и покупатель являются юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями. Если объяснить простыми словами, то в данном случае компании работают не на рядового потребителя, а на такие же компании.

Классические примеры B2B-модели в ИТ – это разработчики программного обеспечения для организаций, студии веб-дизайна, компании, предоставляющие аутсорс-услуги.

Успешным примером B2B-модели на практике является немецкая компания SAP SE – производитель программного обеспечения для организаций. Она занимается разработкой автоматизированных систем управления внутренними процессами предприятия и адаптацией сервисов под правовое поле различных стран. Помимо поставок ПО, компания оказывает услуги по его внедрению, используя для этого собственную методологию. Среди продуктов компании можно отметить: SAP Ariba Discovery – открытая платформа для поиска поставщиков и покупателей; Remote Work Pulse от Qualtrics – продукт, который помогает организациям понять, как работают их сотрудники и какая

поддержка им нужна во время удаленной работы; Ruum by SAP – инструмент для управления проектами, организации сотрудничества и оптимизации процессов. Компания имеет около 200 тыс. клиентов, большинство из них – средние и крупные предприятия.

**B2C (Business to Customer, «бизнес для потребителя»)** – вид бизнеса, который специализируется на продажах физическим лицам.

Примеры такой модели в ИТ – интернет-магазины, где люди покупают товары для личного пользования, мобильные приложения и игры, пользовательские сервисы.

Например, проект SeedSheet (США) разработал программное обеспечение для того, чтобы любой пользователь мог сделать дизайн своего сада мечты и посадить там растения, которые точно вырастут и дадут хороший урожай в климатической зоне клиента. Сервис анализирует геолокацию, выбирает и предлагает список культур, которые затем можно заказать по почте вместе с необходимым оборудованием и даже почвой.

Также в качестве примера можно привести приложение «Дзен-мани» (Россия), которое анализирует бюджет пользователя и помогает ему делать сбережения, откладывать деньги на дорогостоящую покупку, оптимизировать расходы.

**B2G (Business to Government, «бизнес государству»)** – модель, ориентированная на поставку товаров, услуг, бизнес-решений для государства.

Модель предполагает сложную многоступенчатую систему принятия решений, тендерные закупки, сложные финансовые условия и схемы материального обеспечения закупок, большое влияние административного ресурса.

На практике работа этой модели может быть связана с государственными контрактами на поставку товаров / оказания услуг (госзакупки), лизингом оборудования, частно-государственными партнерствами, а если это ИТ-компания, то, как правило, это разработка для госзаказчика сервисов по автоматизации работы различных сфер.

Например, компания IBA Group разработала ряд решений для транспортной сферы Беларуси, среди которых: бесконтактная оплата проезда в метро с помощью банковских карт, электронные компостеры в наземном общественном транспорте Минска, электронные табло на остановках, терминалы самообслуживания на станциях метро для пополнения электронного проездного документа с помощью банковской карточки.

### *Продает товар или оказывает услуги потребитель*

**C2B (Consumer to Business, «потребитель бизнесу»)** – модель предоставляет потребителю возможность самостоятельно устанавливать стоимость для различных товаров и услуг, предлагаемых компаниями.

Пример компании, работающей по модели C2B, – Priceline.com (США). Покупатели сами назначают цену на нужный им товар, затем компания находит поставщика, готового продать товар по предложенной цене. Таким образом, Priceline.com выступает в качестве посредника.

**C2C (Consumer to Consumer, «потребитель потребителю»)** или **P2P (Person to Person, «человек человеку»)** – модель, подразумевающая, что участники равны. Особенность модели – участие «третьей» стороны – торговой площадки, где продавец может выставить товар / услугу, а покупатель приобрести / получить.

Например, сервис BlaBlaCar помогает водителям найти попутчиков и таким образом компенсировать затраты на бензин, а попутчикам – найти водителя, который может подвезти до нужного города.

Еще один пример – платформа Couchsurfing. Благодаря ей люди могут путешествовать и не тратить деньги на отели / съемные квартиры, а останавливаться у других участников сообщества. Кроме того, через этот сервис можно общаться с местными жителями, чтобы лучше узнать город и увидеть его достопримечательности.

C2C-площадки – это, как правило, сообщества по интересам: поездки, путешествия, домашние животные и пр.

**C2G (Consumer to Government, «потребитель государству»)** – модель иллюстрирует отношения между частным лицом и государством. В качестве примера можно привести уплату налогов.

#### *Предоставляет услуги государство*

**G2B (Government to Business, «государство бизнесу»)** – модель иллюстрирует, как государство предоставляет услуги коммерческим организациям. Например, через систему электронных закупок.

**G2C (Government to Consumer, «государство потребителю»)** – модель отображает услуги, которые государство предоставляет своим гражданам: уведомление о штрафах, об административных правонарушениях, об изменениях в законодательстве.

Например, в Беларуси, зарегистрировавшись на сайте Министерства внутренних дел, можно узнать о неоплаченных штрафах ГАИ, проверить ограничения на выезд из страны и другое. В России работает портал gosuslugi.ru, через который можно узнать информацию о правонарушениях, а также стоимость необходимых услуг.

**G2G (Government to Government, «государственное учреждение государственному учреждению»)** – модель отображает услуги, которые предоставляются в рамках гос-

учреждений одной страны. Они имеют ограниченный доступ, поэтому недоступны для большинства жителей государства.

### Классификация бизнес-моделей А. Остервальдера и И. Пинье

Классификация, предложенная Александром Остервальдером и Ивом Пинье, выделяет современные бизнес-модели, созданные компаниями, побеждающими в конкурентной борьбе [6]:

- 1) бизнес-модели, основанные на стратегии разделения;
- 2) Long Tail («длинный хвост»);
- 3) многосторонние платформы;
- 4) «бесплатно» (в качестве бизнес-модели);
- 5) открытые бизнес-модели.

**Разделение.** Данный вид предполагает разделение бизнес-модели с целью формирования более эффективно функционирующих отдельных подразделений или отдельных компаний. Концепция разделения включает три фундаментальные формы бизнес-деятельности:

- бизнес, ориентированный на клиентов;
- бизнес, ориентированный на инновации;
- бизнес, ориентированный на инфраструктуру.

Например, оператор мобильной связи может разделить свою деятельность:

- на **инфраструктурную**: оказание услуг нескольким операторам; экономия на эффекте масштаба;
- **сервисную**: обслуживание клиентов (ключевая функция);
- **контентную**: инновационный бизнес по предоставлению контента конечным пользователям.

**Long Tail («длинный хвост»).** Продажи многого понемногу: предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко. Компании, которые используют этот шаблон, могут получать до 60 % прибыли от продажи товаров с низким спросом (рисунок 2.5).

Такие бизнес-модели требуют небольших издержек на складские помещения и эффективной платформы для быстрой доставки продукции покупателям. Комплексные продажи нишевых товаров могут быть столь же прибыльными, как и традиционная модель, где основной доход приносят продажи ограниченного количества бестселлеров.



Рисунок 2.5 – Шаблон бизнес-модели «Длинный хвост»

Самый известный пример работы этой модели на практике – интернет-магазин Amazon.

**Многосторонние платформы** объединяют две или более различных, определенным образом связанных групп потребителей. Бизнес помогает организовать эффективное взаимодействие дополняющих друг друга групп. С использованием этой модели работают агентства по подбору кадров, поисковые системы (дают рекламодателям аудиторию). Для бизнес-модели крайне важен так называемый косвенный сетевой эффект – чем больше людей из одной группы пользуются определенной платформой, тем более заманчивой она становится для другой группы клиентов. Эффект работает в обоих направлениях. Если грамотно направлять группы пользователей, косвенный сетевой эффект усилится и клиенты будут прочно привязаны к компании.

Например, Google. В данном случае – трехсторонний рынок, который сводит обычных интернет-пользователей, владельцев сайтов и рекламодателей.

**«Бесплатно»** – бизнес-модели **FREE-типа. Freemium** (Free + Premium, «начни пользоваться бесплатно») – инновационная бизнес-модель, при которой клиент может получить бесплатно базовую часть продукта, а за расширенную (премиум) версию нужно платить. Базовая часть продукта призвана показать его возможности клиенту, кроме того, она привлекает максимально возможное количество пользователей, часть из которых затем покупает премиум-версию, за счет чего бизнес получает прибыль.

Примеры – Spotify, Яндекс.Музыка. Клиенты, которые пользуются бесплатными версиями сервисов, вынуждены прерываться на прослушивание рекламы, кроме того, у платформ в базовой версии ограничен функционал.

**Открытые** бизнес-модели могут быть использованы для создания и сохранения ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами. Это может осуществляться «извне» – посредством использования внешних идей или же «изнутри» – путем предоставления сторонним партнерам идей или активов, не востребованных фирмой. Например, Procter & Gamber.

### Несколько известных бизнес-моделей

**Аренда вместо покупки** – бизнес-модель, при которой клиент не покупает сам продукт, а арендует его. Выигрыш компании заключается в выручке от каждого продукта, выигрыш клиента – в экономии (не нужно покупать, думать, где хранить и пр.).

Это очень древняя бизнес-модель – об этом свидетельствует аренда скота древними римлянами в античные времена. Что касается ее современной реализации, то это каршеринг, прокат велосипедов, электросамокатов, спортивных тренажеров и пр. Например, шеринг велосипедов и самокатов в Беларуси kolobike.by.



**Аукцион** – бизнес-модель, при которой покупатели влияют на конечную стоимость товара. Товар продается тому покупателю, который предложил самую высокую ставку. Это тоже древняя бизнес-модель, так как на аукционах еще до нашей эры продавали скот и рабов.



Сегодня модель аукциона использует сервис eBay, который предоставляет продавцам возможность продажи любых товаров. Оплата товара, а также его пересылка происходят без участия eBay. Продавец платит взнос за использование сервиса, который складывается из сбора за выставление лота и процента от цены продажи; покупатели могут пользоваться площадкой бесплатно.

Другой пример – аукционный дом по продаже вина WineBid (Калифорния, США). Частные лица и дилеры выставляют на продажу лоты – вина для ценителей со всего мира. Чтобы вино не продавалось ниже своей реальной стоимости, продавцы устанавливают минимально приемлемую цену.



**Подписка** – бизнес-модель, позволяющая клиентам регулярно получать товары и услуги. Компания заключает с клиентом договор, в котором оговорены частота и условия оказания услуг.

Модель начала активно использоваться в XVII веке немецкими книготорговцами – они поставляли по подписке многотомные энциклопедии и справочники. По этой модели и сейчас работает большинство издателей газет и журналов. Также по подписке работают многие мобильные приложения и веб-сервисы: Netflix, Spotify и др.

**NETFLIX** Netflix – американская компания, поставщик фильмов и сериалов. Источник прибыли компании — подписки. Сейчас Netflix насчитывает 60,6 млн подписчиков в США и 97,7 млн в других странах. Пользователям предлагается три вида подписки в зависимости от качества потокового контента: базовый (стандартное разрешение), стандартный (высокое разрешение), премиум (сверхвысокое разрешение, контент доступен на нескольких устройствах сразу).

**F2P (Free to play, «свободная игра»)** – бизнес-модель для монетизации компьютерных / мобильных игр. Клиент может бесплатно установить продукт и пользоваться им, однако чтобы получить игровое преимущество, прокачать персонажа, нужно платить.

Часто для покупок в игре разработчик вводит внутреннюю валюту: алмазы, монеты, бонусы, – которую можно получить, перечислив на указанный счет определенную сумму (она затем конвертируется в игровые деньги и зачисляется на счет игрока) или посмотрев рекламу партнера, или выполнив какое-либо игровое задание.



Модель используют разработчики массовых многопользовательских игр (MMORPG), чтобы избежать пиратского копирования, например, World of Tanks.

**SaaS (Software as a Service, «программное обеспечение как услуга»)** – бизнес-модель представляет собой облачные приложения, доступ к которым осуществляется через веб-интерфейс. Пользователю нет необходимости устанавливать софт на свой компьютер или загружать приложение, не нужно следить за обновлениями и беспокоиться о совместимости. Клиент платит и получает доступ к приложению, как бы арендуя его.



Основной клиент SaaS-сервисов – обычный пользователь.

Примерами SaaS-проектов являются российский сервис для управления бизнесом «Битрикс24», набор инструментов для офиса Zoho, Dropbox – файловый хостинг



компании Dropbox Inc., включающий персональное облачное хранилище, синхронизацию файлов и программу-клиент, бесплатный онлайн-офис Google Docs, социальная сеть Facebook и др.

**PaaS (Platform as a Service, «платформа как сервис»)** – облачная бизнес-модель предоставления платформы для самостоятельной разработки и развертывания приложений.

Провайдер облачной платформы может взимать плату с потребителей в зависимости от уровня потребления: тарификация возможна по времени работы приложений потребителя, по объему обрабатываемых данных и количеству транзакций над ними, по сетевому трафику.



PaaS-модель на практике – это веб-сервер или база данных: клиент управляет приложениями, а операционной системой управляет провайдер. Пользователи PaaS-сервисов – разработчики программного обеспечения.

Пример PaaS-проектов: Google App Engine – служба хостинга сайтов и веб-приложений на серверах Google; Microsoft Azure – облачная платформа компании Microsoft, предоставляющая возможность разработки, выполнения приложений и хранения данных на серверах, расположенных в распределенных дата-центрах.



**Lock-In («Бритва и лезвие»)** – модель, которая заключается в продаже базового продукта по низкой цене, а дополнительных к нему товаров – по высокой.



Приобретая дешево (или даже получив даром) основной товар, покупатель доверяет продавцу и попадает в своеобразную зависимость от него. Ведь базовым товаром, как правило, невозможно пользоваться, не покупая регулярно «расходники». Самый яркий пример такой бизнес-модели – станок Gillette и лезвия к нему.

**Низкое / высокое касание** – бизнес-модель, завязанная на контактах (высокое касание) или на их практическом отсутствии (низкое касание) между продавцом / другими представителями компании и клиентом.

Если мы говорим о высоком касании, то представители компании оказывают ключевое влияние на продажи и удержание клиента. Без взаимодействия бизнес работать не бу-

дет. Примеры: фирмы по управлению капиталом, предоставлению финансовых услуг, бухгалтерские фирмы; персональные услуги – салоны красоты.

Низкое касание предполагает минимальное взаимодействие между сотрудниками компании и клиентами, например, Ikea.



**Краудфандинг** – бизнес-модель, предполагающая финансирование проекта большим количеством частных лиц. Эта модель помогает:

- запустить бизнес с нуля, если собственных средств на это нет;
- проверить потребительский спрос – если потенциальный клиент не готов дать на это даже 1 доллар, значит, продукт неинтересен целевой аудитории;
- запустить продажи – те, кто вложился в ваш проект, в будущем могут стать вашими потенциальными клиентами;
- не привлекать к проекту профессиональных инвесторов.

Краудфандинг предполагает, что в обмен на финансовую поддержку жертвователю получает вознаграждение, связанное с проектом, – готовый продукт, преимущества по его приобретению / пользованию.



Финансирование строится по принципу «все или ничего»: проект реализуется, только если необходимая сумма на него собрана в установленный срок. При этом крауд-площадки могут зарабатывать на проценте от сборов. Самая известная краудфандинговая площадка в мире – Kickstarter – берет 5 % от привлеченных на проект средств.

**Самообслуживание** – бизнес-модель, при которой создание стоимости частично перекладывается на клиента, в обмен он получает более низкую цену за товар. Эту модель традиционно используют супермаркеты, гастрономы, магазины по продаже одежды. Однако ее можно использовать и в сфере услуг. Например, французская гостиничная сеть Accorhotels внедрила эту модель в своих отелях. Постояльцам предлагаются недорогие номера с возможностью самообслуживания: люди платят за номер через автомат, а взамен — через него же — получают ключи и самостоятельно относят свои вещи в номер.



Эту модель используют автомойки самообслуживания, заправки, некоторые кафе.

**«Айкидо»** – бизнес-модель получила название от японского боевого искусства, суть которого заключается в слиянии с атакующим противником и перенаправлении его энергии. Используя эту модель, компания стремится занять позицию, противоположную позициям конкурентов, чтобы уйти от прямой конфронтации. Ставка делается

**CIRQUE DU SOLEIL.**



на инновационность продукта, которая обеспечивает уход от конкуренции в отрасли.

Известный пример этой модели – Цирк Du Soleil, который отказался от номеров с участием животных и сделал ставку на микс элементов оперы, балета, театра, перформанса с классическим цирковым искусством.

**Pay-per-use («плати за использование»)** – одна из новых моделей, суть которой в том, что клиент выбирает тот набор услуг / товаров и на то время, которое ему нужно, и, таким образом, не тратит лишние деньги. Например, если у вас дома и на работе есть Wi-Fi, то вы выбираете тот пакет услуг от оператора, который наиболее выгоден и удобен для вас: неограниченное количество минут разговора внутри сети, 300 минут на звонки в другие сети и 2 Гб интернет-трафика. Вы не платите лишние деньги за безлимитный мобильный интернет и не переплачиваете оператору за звонки в другие сети.

Другой пример – компания разрабатывает софт и предусматривает несколько пакетов для клиентов с разным функционалом.

## Глава 5. Шаблоны бизнес-моделей

### Базовый шаблон и структурные блоки бизнес-модели

**Бизнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas – BMC)** – инструмент стратегического управления, используемый для описания бизнес-моделей новых или уже работающих компаний. Модель создали Александр Остервальдер и Ив Пинье. Подробное описание шаблона они дали в книге Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: The Business Model Generation.

Бизнес-модель Остервальдера – шаблон из девяти блоков, каждый из которых отражает ключевые элементы бизнеса в создании продукта или услуги. Категории представляют четыре основных аспекта бизнеса: клиенты, предложение, инфраструктура и финансовое состояние. Модель помогает найти проблемные места, выявить новые точки роста, отслеживать взаимосвязь бизнес-процессов и изменять отношения между ними для повышения эффективности бизнеса.

Шаблон бизнес-модели представляет собой одностраничную схему (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6. – Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера

- ! Разрабатываются структурные блоки бизнес-модели не в том порядке, в котором расположены на диаграмме. Это объясняется тем, что порядок формирования и, следовательно, нумерация блоков отражает последовательность формирования ценности продукта (или услуги) для клиента, а расположение – логическую взаимосвязь элементов. При таком расположении наиболее логически связанные элементы соседствуют, и их связь графически нагляднее.

### **Блок 1. Потребительские сегменты**

Один из ключевых элементов бизнес-модели. От выбора целевой аудитории зависят прочие аспекты проектирования модели. Необходимо четко определить для кого разрабатывается / продается продукт. Однако существуют такие типы проектов, целевую аудиторию которых нельзя понять сразу, а в некоторых случаях делать это даже опасно, т.к. могут возникнуть рамки, ограничивающие развитие проекта. Сегментация клиентов работает в большей степени на развитых рынках нежели на новых. Сегментация очень важна, если:

- потребности и запросы клиентов сильно различаются;
- каналы продвижения продукции отличаются;
- различна стратегия взаимодействия с потребителями;
- объемы закупок у разных групп клиентов отличаются;
- на принятие решения о покупке влияют разные факторы.

Основные вопросы:

1. Для кого мы создаем предложение ценности?
2. Какие клиенты для нас более важны?

### ***Блок 2. Ценностные предложения***

Этот пункт является ключевым в процессе выбора модели и последующего позиционирования продукта или услуги. Необходимо очень четко сформулировать преимущества вашего продукта перед конкурентами. Также важно помнить, что абсолютно уникальных продуктов не бывает, ну или таковых единицы, а в большинстве случаев любой бизнес имеет конкурентов, как прямых, так и косвенных.

Основные вопросы:

1. Какой набор товаров и услуг мы предлагаем каждому потребительскому сегменту?
2. Какую ценность для потребителей они имеют?
3. Какие потребности покупателей удовлетворяют?
4. Какие проблемы мы помогаем решить нашим клиентам?
5. Какую работу мы помогаем клиенту выполнить с помощью наших товаров и / или услуг?

### ***Блок 3. Каналы сбыта***

По сути, здесь необходимо описать то, как вы планируете донести до потребителя свое предложение ценности, как будете продавать свою продукцию или услуги, как намереваетесь собирать обратную связь от клиентов и как хотите говорить с ними, чтобы вас услышали. Вы можете создать собственную дилерскую сеть, можете использовать возможности местных дистрибьюторов, можете дать им только «потрогать» рынок...

Основные вопросы:

1. Через какие каналы мы взаимодействуем с клиентскими сегментами, доносим и доставляем им наши ценностные предложения?
2. Как связаны наши каналы между собой?
3. Какие из них наиболее эффективны?
4. Какие наиболее выгодны?

### ***Блок 4. Взаимоотношения с клиентами***

Блок описывает типы встраиваемых отношений с отдельными потребительскими сегментами: способы привлечения, удержания и взаимодействия. Выделяют несколько типов взаимоотношений с клиентами:

---

- **персональная поддержка** (прямое взаимодействие клиента с представителем компании, сопровождающееся оказанием помощи в процессе покупки и после нее);
- **vip-поддержка** (закрепленное взаимодействие представителя компании с клиентом);
- **самообслуживание;**
- **автоматизированное обслуживание** (самообслуживание с автоматизацией процессов);
- **совместное создание ценности** (привлечение клиентов к созданию дизайна продуктов или контента).

Основные вопросы:

1. Какие отношения нужно выстроить с каждым сегментом покупателей (или каковы ожидания покупателей) так, чтобы поддерживать их?
2. Какие взаимоотношения вы уже выстроили?
3. Как они интегрированы с остальной частью вашей бизнес-модели?
4. Насколько они дорогостоящие?

Кроме того, в этом блоке необходимо отразить степень соответствия предлагаемого продукта или услуги ожиданиям клиентов. Если качество не соответствует ожиданиям клиентов, то, помимо работы над его повышением, можно проводить альтернативную политику, например, корректировать ценовую политику или позиционирование.

### ***Блок 5. Источники доходов***

То, ради чего и задумывалась бизнес-модель. В бизнес-модели могут существовать два потока доходов: доход от разовых сделок; регулярный доход от периодических платежей. Здесь выделяются все потоки доходов с разделением на типы. Каждая категория характеризуется, рассчитывается ее доля, определяются главные и побочные потоки прибыли.

Способы создания потоков доходов:

- продажа активов;
- плата за использование;
- абонентская плата;
- послепродажные услуги (доставка, установка);

- оплата подписки;
- аренда, лизинг;
- реклама.

Основные вопросы:

1. За какую ценность ваши клиенты действительно готовы платить?
2. За что они уже платят?
3. Как они платят в настоящее время?
4. Как они предпочитают платить?
5. Каков вклад дохода от каждого отдельного направления деятельности в общую структуру доходов?

### ***Блок 6. Ключевые ресурсы***

В блоке описываются ресурсы, необходимые для функционирования бизнес-модели. Типы ресурсов: финансовые, материальные, интеллектуальные, человеческие. Они позволяют организации создавать и доносить до потребителя предложение, выходить на рынок, поддерживать связь с сегментами и получать прибыль. Здесь, помимо всего прочего, важно указать те ресурсы, которые помогают продвигать продукт. Ими могут быть бренд, технология и т. д.

Основные вопросы:

1. Каких ключевых ресурсов требует ваше предложение ценности?
2. Каковы ваши каналы распространения?
3. Каковы взаимоотношения с клиентами?
4. Каковы ваши источники дохода?

Создайте список ключевых активов бизнеса, которые поддерживают его функционирование и предоставляют возможность масштабирования. Определите приоритетность для инвестирования. В результате получите представление о том, какие ресурсы являются необязательными, что приведет к экономии затрат и снижению рисков.

### ***Блок 7. Ключевые виды деятельности***

Описание действий по реализации бизнес-модели: перечисление ключевых видов деятельности, имеющих отношение к бизнесу, оценка воздействия на процессы и выделение ключевых активностей.

Возможные виды деятельности:

- **производство:** разработка, создание и вывод на рынок продукта в требуемом объеме и / или наилучшем качестве;
- **разрешение проблем:** оказание услуг;
- **платформы и сети.**

Здесь основными вопросами являются:

1. Какие действия требуются для раскрытия ценности предложения?
2. Каковы ваши каналы продаж?
3. Каковы ваши взаимоотношения с клиентами?
4. Откуда должны прийти доходы?

### ***Блок 8. Ключевые партнеры***

Блок описывает вероятных поставщиков и партнеров, без которых ваша бизнес-модель не может существовать.

Можно выделить четыре основных типа партнерских отношений:

- сотрудничество с неконкурирующими компаниями;
- стратегическое партнерство с компанией-конкурентом;
- совместное предприятие для запуска новых бизнес-проектов;
- отношения типа «поставщики–производитель».

Основные цели организации партнерских отношений:

- оптимизация производства;
- снижение риска и неопределенности;
- поставка ресурсов и совместная деятельность.

Итак, для того чтобы определиться с данным элементом бизнес-модели необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Кто ваши ключевые партнеры?
2. Кто ваши основные поставщики?
3. Какие ключевые ресурсы вы приобретаете у партнеров?
4. Какие основные активности проводят ваши партнеры?

### Блок 9. Структура расходов

Этот блок описывает расходы, связанные с функционированием бизнес-модели. По структуре расходов (издержек) бизнес-модели разделяют на две категории: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности (большинство бизнес-моделей находится где-то между этими двумя крайностями).

Основные вопросы к данному блоку:

1. Какие основные затраты свойственны вашей бизнес-модели?
2. Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими?
3. Какие основные активности являются самыми дорогими?

Также здесь целесообразно сравнить по уровню затрат выбранные ранее компоненты бизнес-модели с возможными альтернативными вариантами.

Рассмотрим бизнес-модель Остервальдера на примере Uber. Основная особенность Uber – наличие двух групп потребительских сегментов: пассажиров и водителей (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7. – Бизнес-модель Остервальдера для Uber

Источник: [30].

### Шаблон «бережливой» бизнес-модели – Lean Canvas

Понятие «бережливого стартапа» (Lean Startup) в современной бизнес-литературе сформировалось в основном благодаря работам двух авторов [5, 35]:

- Эрика Риса (Eric Ries), который посвятил теме открытия бизнеса книгу The Lean Startup, заглавие которой в русском переводе Анны Стативка звучит как «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup»;
- Эша Маурья (Ash Maurya) и его книги Running Lean, который соединил три основные методологии (в том числе и разработки Эрика Риса) в одной концепции, взяв для планирования бизнес-модель Canvas.

Бизнес-модель Lean Canvas – бережливая методология, гибкая модель фиксирования возможностей на любом этапе развития бизнеса (стартап или действующая компания). По сравнению с бизнес-моделью Остервальдера (базовой моделью), Lean Canvas описывает более проблемно-ориентированный подход и фокусируется на одной группе клиентов: для каждого сегмента создается отдельная схема. Она сосредоточена на пользователях и проблемах, которые намерен решить продукт. Lean Canvas позволяет стартапам анализировать сильные и слабые стороны своей бизнес-модели, а также оценить рынок и минимизировать риски еще перед началом разработки продукта. Этот инструмент полезен в описании ценностного предложения и поиске конкурентного преимущества, которое не под силу скопировать другим компаниям.

Lean Canvas является производной от базовой модели, где акценты сместились в пользу более глубокого анализа самого продукта:

- Ключевые партнеры (Key Partners) → Проблема (Problem);
- Ключевые виды деятельности (Key Activities) → Решение (Solution);
- Взаимоотношения с клиентами (Customer Relations) → Нечестное преимущество (Unfair advantage);
- Ключевые ресурсы (Key Resources) → Ключевые показатели (Key Metrics).

Такой подход позволяет сфокусироваться на решении проблем пользователей, а не на отдельных особенностях самого продукта.

Lean Canvas и базовая модель похожи, но между ними есть отличия по нескольким значимым факторам:

- **цель.** Lean Canvas, помимо издержек и денежных потоков, описывает способы решения проблемы, а базовая модель – инфраструктуру;
- **конкурентные преимущества.** В Lean Canvas внимание фокусируется на «нечестном (несправедливом) преимуществе», позволяющем завоевать рынок, а в базовой модели – фокус на количественных и качественных характеристиках ценностного предложения;

- **потребители.** В базовой модели сильный акцент делается на потребительские сегменты, каналы сбыта и взаимоотношения, а в Lean Canvas акцент меньше, поскольку нередко у стартапа еще нет реального продукта, который можно проверить по всем каналам.

Шаблон «бережливой» бизнес-модели представлен на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8. – Lean Canvas

Как правило, при заполнении шаблона одновременно работают с блоками 1 и 2, а также с блоками 6 и 7.

### **Блок 1. Проблема и существующие альтернативы**

Хорошо сформулированная проблема – проблема наполовину решенная. Определите проблему клиента и выявите конкурентов. Так вы не только определите возможное решение, но и оцените эффективность вариантов, уже применяемых другими. Проведение опросов определит приоритеты решений. Избегайте фиксирования проблем высокого уровня: масштабных и труднодостижимых. Сосредоточьтесь на конкретных проблемах, требующих измеримых решений. Только ЦА определяет используемые функции продукта, решаемые им проблемы и его ценность.

### **Блок 2. Сегменты потребителей и ранние последователи**

Определение покупателя и пользователя продукта или услуги. Проведите глубокий анализ ЦА. Выделите 3–4 прибыльных сегмента. Подробно опишите каждый сегмент: пол, возраст, интересы, образование и т. п. Универсальный ответ «Он подойдет всем» – не сработает. У каждого проекта есть определенные сегменты, которые заинтересуются в потреблении. Также важно определить, кто покупает продукт, а кто им пользуется.

Часто бывает, что покупатель – компания, а пользователи – ее сотрудники. Тогда рассматривайте продукт в двух плоскостях и все пункты заполняйте для каждой отдельным цветом. Это поможет в ориентировании по таблице в будущем.

**Ранние последователи.** Это первые пользователи и клиенты. Они необходимы для получения обратной связи с целью доработок продукта или услуги. На начальных этапах их будет очень мало, примерно 3,5 % от возможной аудитории. Поэтому не стесняйтесь писать о своем стартапе везде, где можно. Это привлечет следующих 13,5 % последователей, и уже они приведут остальную массу в ваш стартап.

### ***Блок 3. Уникальная ценность***

Пропишите ценности продукта для клиента и на их основе сформулируйте уникальное торговое предложение. Вокруг этих ценностей в будущем будете строить рекламные кампании и привлекать новых пользователей. УТП – четкое и лаконичное описание уникальных конкурентных преимуществ продукта и дополнительной выгоды от его приобретения. Оно должно быть убедительным, максимально коротким описанием вашего продукта или услуги, понятным любому человеку. УТП лучше размещать в социальных сетях, например, Facebook или ВКонтакте (для русскоязычной ЦА).

### ***Блок 4. Решение проблемы***

Это именно то, что ваш стартап представляет в части разработанного решения, которое позволяет клиенту избавиться от проблем, выявленных ранее. Подключите исследования, аналитику, проведите интервью с группами ЦА, сформулируйте и протестируйте гипотезы.

### ***Блок 5. Каналы сбыта***

Определите, как выстраивать и через какие каналы выстраивать коммуникацию с ЦА, рекламировать и продавать продукт или услугу. Опишите все каналы и методологию продаж.

### ***Блок 6. Структура расходов***

Это список постоянных и переменных затрат, которые будут понесены в рамках создания данного продукта или услуги. Составьте план расходов, постарайтесь учесть все затраты на ведение бизнеса (зарплаты, аренда офиса, покупка техники, исследование рынка, привлечение клиентов, продвижение, сбыт и т. д.).

### ***Блок 7. Поток доходов***

Определите потоки доходов и цены для предложения. Ориентируйтесь на аналогичные продукты и особенности ЦА при определении модели ценообразования.

## Блок 8. Ключевые показатели

Это те показатели, по которым будет понятно, что с продуктом все хорошо или плохо. Заполните раздел наиболее важными для решения проблем метриками.

## Блок 9. Нечестное преимущество

Это то, что делает уникальным ваш продукт или услугу и усложняет конкурентам любую возможность скопировать идею. Например, репутация, эксклюзивный доступ к данным, патенты, ценная информация, редкие специалисты и т. д.

Давайте более детально рассмотрим элементы Lean Canvas на примере Uber. Представим, что он только в начале своего пути.

Королев, С. Product Discovery: три способа подумать критично и создать уникальный продукт [Электронный ресурс] / С. Королев. – Режим доступа: [dou.ua/lenta/columns/product-discovery-methods/](http://dou.ua/lenta/columns/product-discovery-methods/).

**Problems (проблемы).** В случае с Uber будет как минимум две – для пассажиров и водителей. Проблемы пассажиров: дорогой сервис такси, время ожидания, неприятные водители. В то же время водители ищут дополнительный заработок, частичную занятость и хотят знать, кто будет их пассажиром. Здесь также стоит указать альтернативные решения, которые уже существуют на рынке. В нашем случае это может быть общественный транспорт, другие службы такси и поездки с другом.

**Customer Segments (сегменты потребителей).** Uber предоставляет свои услуги пассажирам и водителям. Эти потребители могут и должны быть сегментированы более детально: демография, социальный статус и прочие маркеры для пассажиров. Отдельно сегментация водителей: работа на собственном авто и без него, полный рабочий день и частичная занятость.

**Unique Value Proposition (уникальное ценностное предложение).** Uber – это не только скорость и доступные цены, но и возможность в один клик найти безопасный способ добраться в пункт назначения 24/7/365. В этом же разделе сформулируйте концепцию высокого уровня (high-level concept) – короткое и лаконичное сообщение для elevator pitch, которое наилучшим образом опишет преимущества продукта и быстро привлечет внимание потенциального пользователя. «Uber – это как такси, но дешевле, безопаснее и более гибкое».

**Solution (решение).** Uber предлагает широкий выбор авто, более доступные цены, отслеживание маршрута, а также оценку водителей и пассажиров.

**Channels (каналы)** – в нашем случае это PR, отзывы и сарафанное радио.

**Cost Structure (структура расходов).** В Uber это затраты на развитие продукта, маркетинг и выплата зарплат.

**Revenue Streams (потоки доходов).** Uber берет 25 % от стоимости каждой поездки.

**Key Metrics (ключевые показатели).** Для Uber это количество пользователей, поездок и заработанной прибыли.

**Unfair Advantage (нечестное преимущество).** Когда запустили Uber, его нечестным преимуществом были поездки по низкой цене и заказ машины через приложение одним кликом.

### Шаблон ценностного предложения

**Шаблон ценностного предложения (Value Proposition Canvas – VPC)** составляет единое целое с шаблоном бизнес-модели (BMC). Он позволяет детально рассмотреть процесс создания ценности для потребителя (или УТП в Lean Canvas), отлично подходит для проверки идеи продуктов, стартап-проектов и планирования их функционала. Шаблон бизнес-модели включает в себя девять блоков, которые обеспечивают панорамный взгляд на весь бизнес. Шаблон ценностного предложения фокусируется на двух из них:

- **сегменты (профили) потребителей**, на которые вы ориентируетесь;
- **ценностные предложения**, которые несет ваш продукт или услуга.

Шаблон упрощает процесс более детального описания этих двух блоков с помощью простой, но эффективной структуры. Компактная визуализация дает возможность лучше подготовиться к дальнейшему тестированию каждого из блоков (рисунок 2.9).

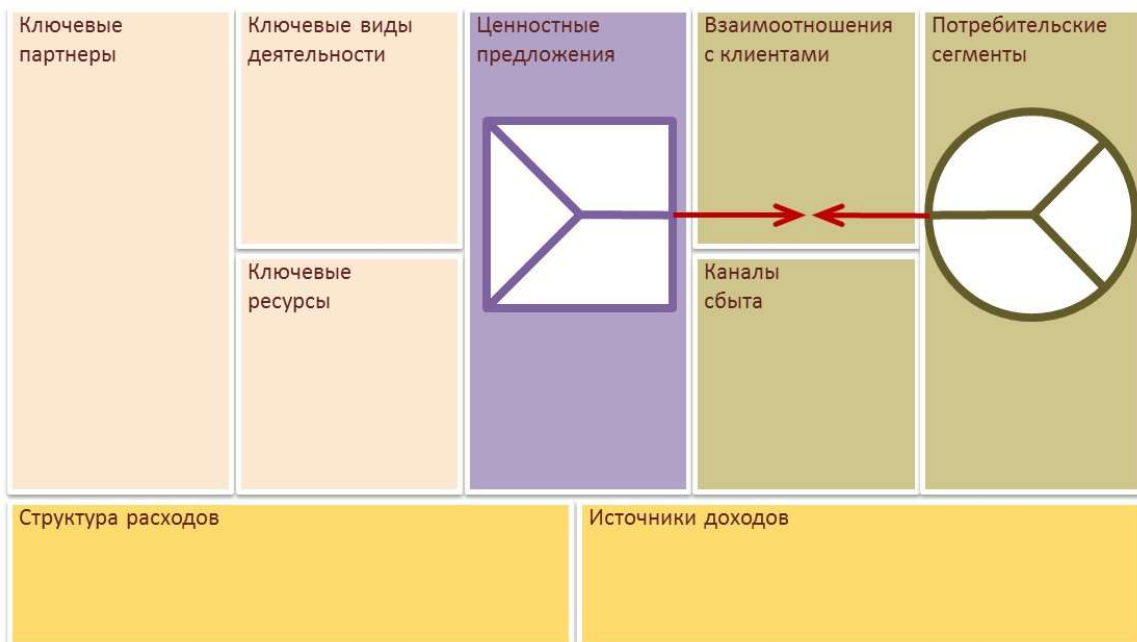


Рисунок 2.9. – Формирование шаблона ценностного предложения

Цель VPC – помочь в поиске соответствия между предложением ценности вашего продукта и нуждами, потребностями и задачами покупателей. Это то, что в стартапах

называют соответствием продукта и рынка или соответствием между проблемой и решением.

Шаблон состоит из двух больших блоков (рисунок 2.10):

- **карты ценности** – описания продукта;
- **профиля потребителя** – описания потребностей пользователя.

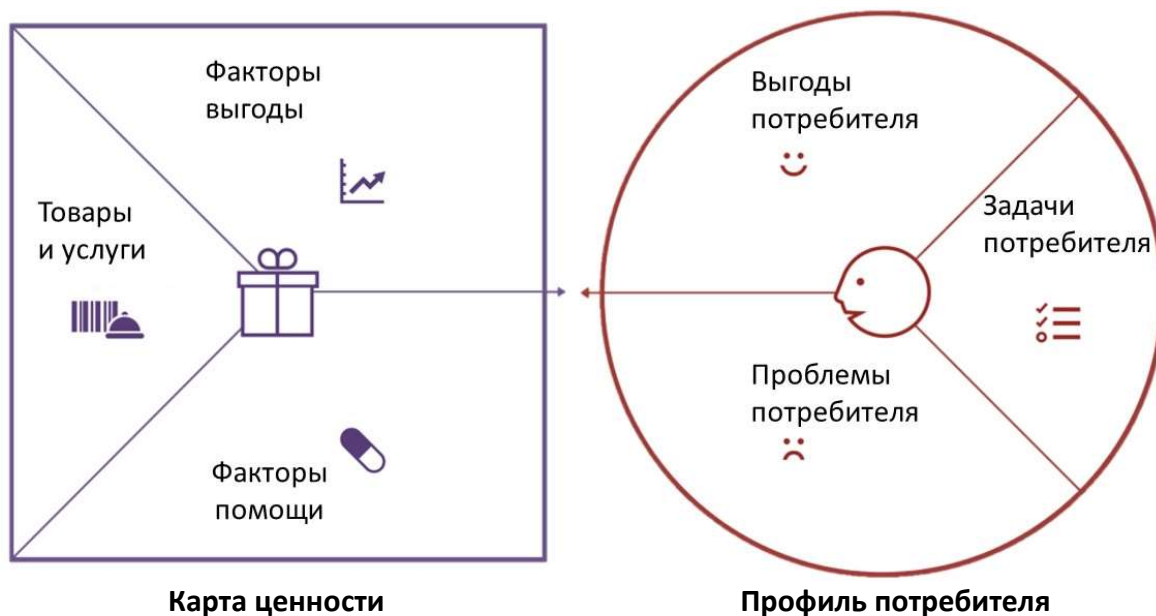


Рисунок 2.10. – Шаблон ценностного предложения

В карту ценности входят следующие разделы:

- **товары и услуги (products and services)** – перечень предлагаемых пользователю продуктов;
- **факторы помощи (pain relievers)** – характеристики продукта, которые помогут решить проблемы пользователя. Характеристики (отличительные свойства) продукта – это фактическое описание работы и пользы продукта;
- **факторы выгоды (gain creators)** – описание возможностей улучшения жизни клиента, который пользуется продуктом с отличительными свойствами.

Для лучшего понимания продукта в карту ценностей включается не только общепринятая маркетинговая связка характеристик и выгод продукта, но и впечатления (чувства и эмоции пользователя), возникающие при взаимодействии с продуктом с точки зрения самого пользователя.

Профиль потребителя состоит из описаний:

- **задач / работ потребителя (customer jobs)** – целей использования продукта. При этом задачи могут быть не только функциональными, но и личностными. Также в этот сектор входят описания желаний пользователя – мотивов и эмо-

ций, которые влияют на приобретение или использование продукта, и его потребностей – нужд пользователя, которые ему необходимо удовлетворить с помощью выбранного продукта;

- **проблем потребителя (pains)** – его опасений, рисков и барьеров, страхов совершить ошибку или упущение;
- **выгод потребителя (gains)** – результатов и преимуществ, которые потребитель получит, воспользовавшись продуктом.

Данченко, А. Value Proposition Canvas. Введение [Электронный ресурс] / А. Данченко. – Режим доступа: [esputnik.com/blog/chto-takoe-value-proposition-canvas](https://esputnik.com/blog/chto-takoe-value-proposition-canvas).

### Пример VPC для магазина эко-товаров

Сегмент потребителя: веганы, вегетарианцы, люди, которые следят за своим здоровьем и питанием, экозащитники, молодые мамы, нутрициологи.

#### Ценности для клиента:

1. Удобство: все экологически чистые товары собраны в одном месте.
2. Косметика и продукты питания с натуральным составом.
3. Возможность выбора экопродуктов (без ГМО, сахара, сои, нитратов, глутамата и т. д.).
4. Свежесть продуктов питания.

#### Какую задачу решает клиент?

1. Питаться полезной пищей.
2. Пользоваться экологически чистыми продуктами.

#### Какие проблемы есть у клиента?

1. Отсутствие широкого выбора в масс-маркете экологически чистых марок косметики.
2. Отсутствие широкого выбора в продуктовых магазинах товаров правильного питания. Особенно остро стоит вопрос для людей с пищевой непереносимостью глютена, сои, лактозы и т.д. Супермаркеты не предоставляют достаточный ассортимент подобных товаров.

#### Какой товар или услугу вы предлагаете?

1. Полезные продукты питания.
2. Натуральная косметика.
3. Удобные средства доставки (курьер/достаточное количество офлайн точек).

### Что создает ценность?

1. Все эко-товары можно купить в одном магазине.
2. Отбор косметики, которая соответствует международным эко-стандартам.
3. Широкий выбор эко-продуктов.
4. Учет сроков годности (у экологически чистых товаров маленький срок годности).

### Что решает проблему?

1. Большой выбор как косметики, так и продуктов питания.
2. Тщательный отбор продуктов питания с учетом сроков годности и состава.

Питер Дж. Томсон считает, что новый шаблон побуждает стартаперов исследовать клиента как живого человека. Схема содержит вопросы, ставящие бизнесмена на место покупателя, помогающие проникнуть в мысли и чувства клиента.

Thomson, P. Value Proposition Canvas Template [Electronic resource] / Peter Thomson. – Mode of access: [www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/](http://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/).

Каждый сегмент улучшенного шаблона содержит вопросы, на которые нужно ответить (рисунок 2.11).

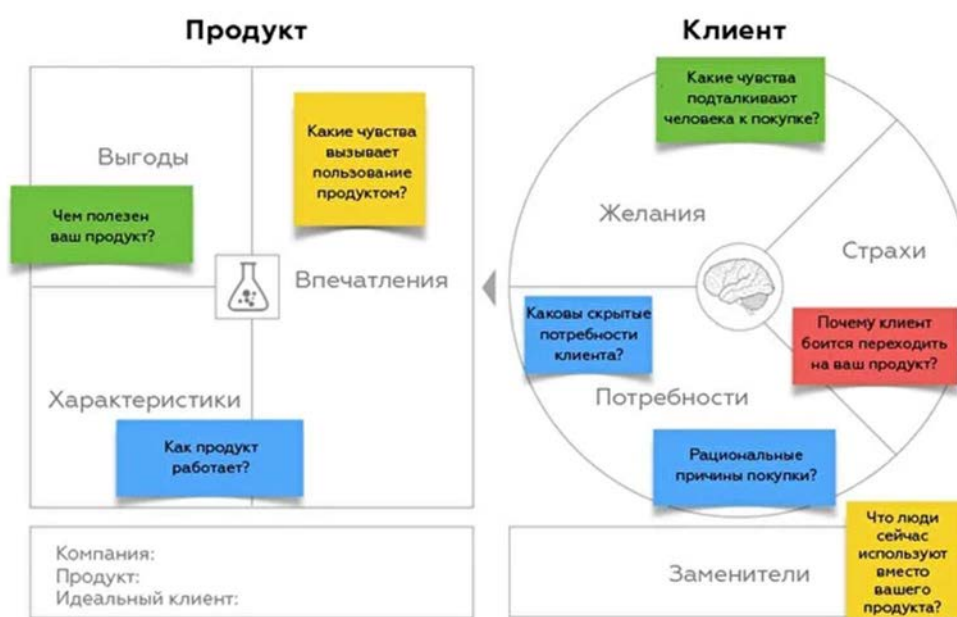


Рисунок 2.11. – Улучшенный шаблон Питера Томпсона

В обновленном сегменте продукта П. Томпсон использовал общепринятую маркетинговую связку характеристик и выгод и добавил к ней впечатления.

**Впечатления.** Отражают чувства, которые вызывает обладание товаром. Этот пункт отличается от свойств и выгод тем, что относится, скорее, к эмоциональным причинам покупки товара. Впечатления — это центральный элемент, который поможет опреде-

лить позиционирование на рынке и сущность бренда, вытекающую из ценностного предложения.

**Заменители** для клиента. Речь идет не об очевидных, прямых конкурентах: придется присмотреться к тому, как люди в принципе решают свои проблемы. П. Томпсон включил этот сектор в схему, потому что для многих становится открытием, что клиенты – реальные люди, которые живут день за днем и как-то обходятся без нашего продукта всю жизнь. Неважно, насколько товар превосходит предложение конкурентов. Если он не решает проблему лучше, чем другие существующие, тогда у вас нет ценностного предложения для реального мира.

### Пример ценностного предложения

«Склад инноваций» (Innovation Warehouse) – бизнес-ангельский синдикат с коворкингом для членов-инвесторов и стартапов их портфеля. Работа с шаблоном ценностного предложения выявила, что ключевая потребность стартапа – это спокойное и продуктивное пространство.

В новом ценностном предложении «Склада инноваций» заметное место заняла продуктивность (рисунок 2.12).



Рисунок 2.12. – Ценностное предложение «Склад инноваций»

В коворкинге как раз сложилась такая продуктивная среда, но ее совсем не продвигали в рекламных материалах. Всего-то и нужно было, что начать рассказывать клиентам, как «Склад инноваций» удовлетворит их ключевую потребность.

Источники: [19, 37, 2, 31]

## Резюме

Бизнес-модель представляет собой:

- полную проработку всех важных аспектов, понимание которых необходимо для того, чтобы начать и вести эффективный (прибыльный) бизнес;
- логическое понимание и отображение того, как функционирует бизнес на всех уровнях, а также каким образом стартап привлекает клиентов и зарабатывает деньги;
- фундамент успешного построения вашего бизнеса.

Вопросы, на которые должна отвечать ваша бизнес-модель:

- Что предлагает ваш стартап (ценности продукта, которые представляют интерес для клиентов)?
- Кто является целевой аудиторией и оплачивает предложенный продукт?
- Как обеспечивается реализация (формирование, распространение и продажа) этой ценности клиентам?

Один и тот же продукт или услуга может производиться и предлагаться потребителю с использованием различных бизнес-моделей. Модели бизнеса, которые еще вчера были эффективными, завтра могут утратить конкурентоспособность.

Концентрация на выгодах для потребителя, а не просто на свойствах и характеристиках продукта – ключевой фактор успеха.

Поиск возможностей инноваций в бизнес-модели состоит в нахождении элементов, которые необходимо «убрать», «снизить», «увеличить» или «добавить».

Шаблон ценностного предложения – это бесплатный способ понять вашего клиента и предложить ему то, что действительно для него важно. Шаблон позволит вам совершить рывок в развитии бизнеса. Он поможет выделить ключевые преимущества товара и объяснить, почему потребитель будет его покупать. Шаблон ценностного предложения дает возможность не только прояснить суть всего бизнеса, его можно применить и в маркетинге для формирования уникального торгового предложения.

---

## ЧАСТЬ 3

### МАРКЕТИНГ И БРЕНДИНГ

*Бренд – это просто восприятие, и восприятие со временем будет соответствовать реальности.*

*Элон Маск*

*Создайте то, что полюбят 100 человек, а не то, что будет «вроде как нравится» миллиону людей.*

*Брайан Чески*

#### Глава 6. Маркетинг для стартапов – начинаем со стратегии

Маркетинговая стратегия – основа стартапа. С ней становится понятно, на какие выходить рынки, как презентовать свой продукт и на что вообще рассчитывать.

Инвесторам и партнерам важно, чтобы ваш стартап был серьезным окупаемым проектом, а не очередной модной однодневкой. Убедить их в этом поможет только сильная маркетинговая стратегия. Она покажет, что вы настроены решительно и предусмотрели все сложности, с которыми можете столкнуться.

##### Что такое стратегия?

В физическом смысле маркетинговая стратегия – это документ, в котором расписаны планы компании, рыночная ситуация и прогноз успеха. Он объединяет энергию каждого участника стартапа в один вектор и помогает избежать разногласий в команде.

Любая стратегия отвечает на три главных вопроса:

##### 1. Что мне делать?

*Какие действия или изменения необходимо принять, чтобы начать получать прибыль? Например, отстраниться от конкурентов, изменить продукт, внедрить воронку продаж, запустить рекламу и т. д.*

## 2. Как мне делать?

*Какие инструменты и методы использовать? Например, таргетированная реклама, контекст, акции, специальные предложения и другое.*

## 3. В какой последовательности делать?

*Как грамотно выстроить последовательность действий? Например, сначала необходимо изучить рынок, потом – конкурентов, после – продукты конкурентов и далее.*

Если обобщить эти вопросы, то получается, что основные задачи стратегии – это четкое понимание: чем отличаться от конкурентов, чем зацепить целевую аудиторию, как найти и конвертировать<sup>1</sup> ее.

Также на старте необходимо решить, с помощью кого реализовывать данную стратегию: с помощью сторонних подрядчиков или своими силами.

Обычно стратегия разрабатывается на 1–2 года, в некоторых случаях – на несколько лет. Стратегия должна быть адаптивна. Если на рынке произошли какие-то изменения или что-то затеял конкурент – в нее вносятся правки.

Жестких требований к составлению маркетинговой стратегии нет. Все зависит от типа проекта, структуры компании и даже находчивости маркетолога. Но основа у этого документа одна.

## **Четкое определение продукта**

Любая маркетинговая стратегия начинается с объяснения пользы, которую приносит продукт. Это не такая простая задача, как кажется на первый взгляд.

Для начала нужно сформировать общее понимание продукта, определить, в какой точке рынка он находится, и понять, есть ли у данного продукта реально весомое преимущество среди конкурентов.

Часто разработчики объясняют назначение своего продукта сложными конструкциями и профессиональными терминами. Это нормально, если потенциальные пользователи – профессионалы в своем деле: программисты, физики, маркетологи. Обычному же пользователю такие формулировки ни к чему.

*Сервис для отложенного кросспостинга в соцсетях (перегружено терминами).*

*Сервис, который постит записи во всех соцсетях в любое время (просто и понятно).*

*Приложение для установления лимита на операции (перегружено терминами).*

---

<sup>1</sup> Конвертация (от лат. convert – переводить, превращать) – это ситуация, при которой пользователь, посетивший какой-либо сайт, становится клиентом компании – владельца данного веб-ресурса. Процесс перехода пользователей из одной категории – посетителей, в другую – клиентов, является очень важным.

---

---

*Приложение для ограничения суммы при снятии денег или переводе (просто и понятно).*

Рецепт прост: выберите ситуацию из жизни потребителя, когда ему оказался бы полезен ваш продукт. Затем сформулируйте пользу короткой фразой без сложных оборотов и профессиональных терминов.

Ключевая задача на этом этапе – определить возможности вашего продукта, раскрыть его потенциал и подготовиться к составлению оффера.

На данном этапе необходимо выделить: достоинства, недостатки, преимущества перед конкурентами, возможные варианты использования и когда точно не используют, как долго и часто пользуются продуктом, а также киллер-фичу, которая выделит ваш продукт (услугу) на фоне остальных.

Две основные ценности, которые необходимо анализировать:

**Имплицитная (эмоциональная) ценность.** Например, имплицитная ценность воды марки Voss – данная вода всегда является украшением стола премиум-класса и всегда ассоциации с этим продуктом основаны не только на личном опыте его потребления, но и на том, кто и в каких обстоятельствах его использует. То есть в рекламе компания всегда использует очень дорогие месседжи, что позволяет бренду продвигаться именно через такую ценность.

**Эксплицитная (логическая) ценность** – это стоимость, указанная на ценнике, а также причина покупки. Зачастую эту ценность необходимо объяснять через сайт, рассылку, контент, профиль или личный бренд. Нужно понять, что побудило клиента к покупке, какая мотивация. Мотивацию делят на два вида: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация – это эмоции и истории, а внешняя – логика и давление.

На основе полученных данных составляем офферы.

Приведем 10 формул для составления оффера [12]:

- {Качество продукта} [SEO-фраза], созданный для (преимущество потребителя)

*Пример. Удобный конструктор интернет-магазинов, созданный для того, чтобы создавать магазин быстро и экономить время.*

- {Прилагательное} + [Продукт / Услуга] для (характеристика целевой аудитории)

*Пример. Наглядный конструктор интернет-магазинов для владельцев бизнеса, мечтающих о своем сайте.*

- {Название продукта} – это [категория продукта], который (работа, которую он выполняет лучше других)

Пример. *NoName* – это приложение по поиску мужа на час, которое находит выгодные предложения мастеров в радиусе одного километра.

- {Уменьшить боль / проблему} [неожиданным способом]

Пример. *Увеличивайте ваш доход, совершая покупки.*

- {Делай что-то как [вдохновляющий пример] без [нежелательных последствий]}

Пример. *Научись бегать быстро, как марафонец, без изнуряющих тренировок.*

- {Занимайтесь желаемым делом} без [неприятных эмоций] / [неожиданным способом]

Пример. *Покупайте без ограничений, не снимая наличных.*

- {Качество продукта} + {качество продукта} [SEO-фраза], который (желанный результат)

Пример. *Необычные авторские чехлы для телефона, которые защитят ваш телефон от ударов.*

- {Действие} + [SEO-фраза], за (время)

Пример. *Создавайте профессиональные фотографии за 5 минут.*

- {Обещание результата} за [время]. (Дополнительное преимущество)

Пример. *Привезем, соберем и установим кухонный гарнитур за один день. Обрабатываем поверхность грязеотталкивающим средством бесплатно.*

- Делаем + {качество продукта} + [продукт], который (преимущество потребителя)

Пример. *Делаем доступные видеоролики для сайта, которые увеличивают продажи вашего бизнеса.*

## Исследование рынка

Перед запуском стартапа нужно изучить рынок, на который выходит проект: примерные объемы продаж, требуемые расходы, спрос.

И здесь есть небольшая заминка. Многие стартаперы могут утверждать, что продукт у них инновационный и рынка для него нет. В какой-то степени это так. В традиционном маркетинге продукт выходит на существующий рынок и пытается добиться победы над конкурентами. У стартапов же прямых конкурентов может не быть. В таких случаях говорят, что создается новая рыночная ценность.

---

Однако любой стартап – это удовлетворение уже существующих потребностей. Проект лишь решает эти задачи с новым подходом. А значит, косвенные конкуренты у стартапа все же есть – компании, которые удовлетворяют потребности привычными способами.

Если же вы выходите на рынок с новым товаром, всегда стремитесь к тому, чтобы фактически установленная вами цена на него была ниже линии справедливой рыночной цены. Иными словами, вы должны убедиться, что ваш продукт либо имеет дополнительную функциональность по сравнению с конкурентными аналогами при том же уровне цены, либо может продаваться по более низкой цене, чем аналогичные по функционалу конкурентные продукты, обеспечивая при этом тот же уровень качества [3].

Полноценное маркетинговое исследование требует большого бюджета. Но молодым проектам достаточно общего видения рынка, а для этого хватит небольших расходов.

### *Инструменты для исследования рынка*

**Наблюдение.** Проанализировать, как ведут себя потребители в обычной для них среде во время использования продукта конкурента.

**Опросы.** Бывают двух видов – качественные и количественные.

В качественных нет строгих анкет и закрытых вопросов. Это как бы дискуссия: модератор задает вопрос, а пользователи отвечают в свободной форме. Можно проводить качественные опросы на специализированных форумах.

Чтобы найти их в интернете, используйте специальный поисковой запрос:

[название тематики] `inurl:forum`.

*Например, аналитика приложения `inurl:forum`.*

Для количественного опроса нужно предварительно составить анкету. Чем подробнее будет анкета и больше участников, тем точнее получите данные. Удобными сервисами для проведения опросов являются:

- Google Формы;
- SurveyMonkey;
- Testograf.

**Интервью.** Позволяет более глубоко разобраться в рыночных гишах. В интервью участвует несколько человек, которые максимально точно подходят под портрет вашей целевой аудитории. Вы беседуете с каждым из них отдельно. Важно задавать открытые вопросы, чтобы ответы получились развернутыми.

Об интервью есть отличная книга «Спроси маму». Она научит вас общаться с клиентами максимально эффективно, получая только актуальную информацию о вашем продукте

---

или бизнес-идее, правильно формулировать вопросы и безошибочно интерпретировать ответы.

**Вторичные исследования.** Мы говорили, что проведение собственного исследования обходится очень дорого. Так будет в случае первичного исследования: вы сами собираете все данные, проверяете их, проводите эксперименты и полевые исследования.

Но, возможно, нужные исследования уже проводились другой компанией или государственными органами статистики. Нужно лишь поискать их:

- Statistika.ru;
- ФСГС;
- ЕМИСС;
- Мультистат;
- ИКСИ;
- Википедия;
- Статистика онлайн.

**Статистика в интернете.** Поисковые системы Yandex и Google предоставляют возможность просмотра истории поисковых запросов, которые вводили пользователи, с помощью сервисов WordStat и Google Trends. Здесь можно проверить спрос на продукт, введя ключевой запрос в соответствующую строку поиска. Это также поможет понять, что думают потенциальные пользователи продукта.

*Например, вы запускаете стартап в сфере клининга и хотите сделать мобильное приложение, в котором можно оформить заказ на уборку, следить за статусом заказа, оплачивать услугу.*

Вы вводите в поисковую строку «пылесос робот» (рисунок 3.1) и сервисы показывают количество запросов, зафиксированных в двух поисковых системах. Соответственно, за эти запросы и конкурируют рекламодатели в контекстной рекламе.

От полученных данных отталкивайтесь в построении первичного маркетингового бюджета.

### **Постановка целей**

Когда основная информация по рынку собрана – время ставить цели. Зафиксируйте начальную точку – то, как обстоят дела сейчас.

Выделите важные для компании показатели (KPI). Это могут быть:

- посещаемость сайта;
- количество лидов;

- количество клиентов;
- число сотрудников.

**Яндекс**  
подбор слов

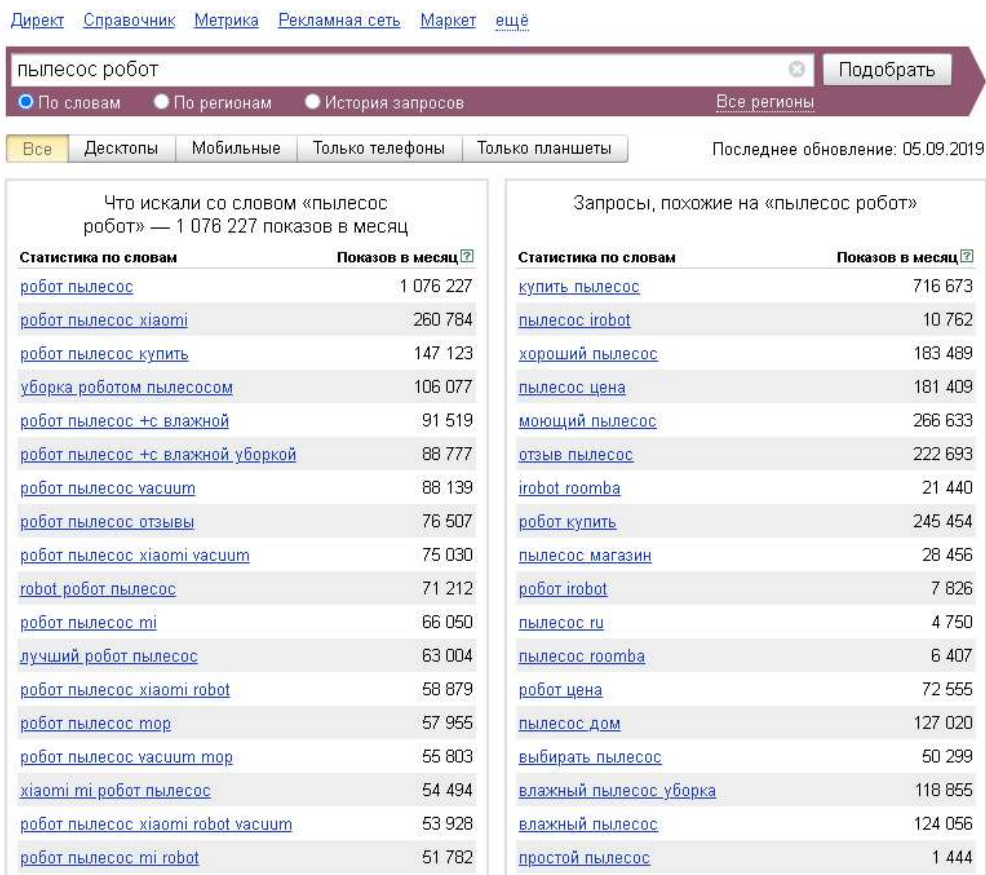


Рисунок 3.1 – Пример статистики в WordStat

Начальные показатели – это точка отсчета вашего вектора развития. Теперь нужна вторая точка – к чему вектор будет стремиться. Набор показателей у вас уже есть, осталось установить их значение. Зафиксируйте планируемое количество посещаемости, лидов, клиентов.

Если ключевых показателей много – выберите, какой из KPI будет самым главным. Именно на него будут ориентироваться инвесторы и вы сами.

Кроме числовых, у вас должна быть и стратегическая цель. Некоторые компании ставят стратегические цели выше KPI.

Опишите короткой емкой фразой, чего вы хотите достигнуть в ближайшее время. Например, войти в тройку самых быстрорастущих стартапов Беларуси.

Определите для всех целей срок, в течение которого они должны быть достигнуты. Устанавливайте цели не более чем на год вперед. Часто изменчивость рынка или действия конкурентов делают цель недостижимой или бессмысленной.

## Определение конкурентов

Главная помеха в достижении целей – это конкуренты. Вам нужно знать их в лицо.

**Как определить конкурентов?** Список самых популярных сформируется у вас еще на этапе исследования рынка. Можете указать пункт о конкурентах в потребительском опросе или уточнить лично в интервью.

Также в этом вопросе помогут сервисы в интернете. Первым делом введите в поисковую строку фразы, по которым вас могут найти пользователи. Проанализируйте выдачу. Какое решение предлагают компании? В каком регионе они работают?

Исследуйте рекламу в Yandex. Перейдите в рекламный поиск и введите те же фразы.

Еще один способ – социальные сети. Выберите поиск по сообществам и поэкспериментируйте с ключевыми словами.

**На что следует обращать внимание?** В первую очередь зафиксируйте объем аудитории ваших конкурентов. В социальных сетях это подписчики, а на сайтах – посетители. Ищите счетчик посещаемости на страницах. Если счетчика нет, можно использовать сторонние сервисы, но в этом случае вы получите только примерные данные:

- SEMrush;
- SimilarWeb;
- MegaIndex.

Важно знать и количество заказов. Сделайте заказ на сайте конкурента, например, в шесть вечера. Спустя сутки закажите снова. Если платформа сайта не маскирует заказы случайными номерами, то по разности второго и первого номеров вы получите примерное число заказов. Посещаемость и число заказов подскажут примерный объем продаж и конверсию вашей ниши.

Возьмите на заметку характеристики продуктов конкурента и условия их предоставления. Обратитесь в качестве клиента и оцените сервис и скорость обслуживания.

Таким образом, самая примитивная таблица конкурентов будет состоять из нескольких столбцов: название компании, доля на рынке, сильные и слабые стороны.

Чтобы составить подробную таблицу, нужно провести анкетирование. Сначала составьте перечень критериев, по которым будете оценивать конкурентов. Потом расставьте баллы к каждому критерию в соответствии с его уровнем. Например, от 1 до 5.

Подробная таблица покажет общую картину рынка: куда следует «давить» в первую очередь и на что ресурсов пока не хватит (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Пример таблицы конкурентов

Свойства	Ваша компания	Конкурент А	Конкурент В	Конкурент С
Свойство 1				
Свойство 2				
Свойство 3				
Свойство 4				
Свойство 5				
Свойство 6				
Свойство 7				
Свойство 8				

Оригинальный подход для отрыва от конкурентов предлагает «Стратегия голубого океана». Это современный подход в выборе ниши для товара или услуги. Она предполагает отказ от борьбы за спрос на существующем рынке и создание нового. Многие скажут, что это нереально сложно. На самом деле все гораздо проще, чем звучит.

Эту стратегию разработали В. Чан Ким и Рене Моборн, которую подробно описали в одноименной книге. В ней также приведены реальные примеры компаний, получивших ошеломительный успех.

Итак, составляем список прямых конкурентов, которые конкурируют именно в вашей нише, выделяем трех основных конкурентов по следующим параметрам:

- **Выгода** для покупателя;
- **Триггеры** – психологический прием, который мотивирует пользователя к покупке здесь и сейчас;
- **Call-to-action** – призыв к действию на сайте или лендинге компании;
- **Лид-магнит** – специальное предложение, которое вы продвигаете целевой аудитории в обмен на их e-mail. В результате у вас появляется легальный список рассылки с контактами потенциальных клиентов;
- **Трипваер** – недорогое предложение, которое дополняет основную продуктовую линейку. В воронке продаж он идет после лид-магнита и помогает совершить первую покупку;
- **Pop-up** – всплывающее окно на сайте, которое содержит призыв к действию.

Стоит посмотреть и основные запросы конкурентов с помощью WordStat и Google Trends, а с помощью программ YouScan и Brand Analytics мониторить информацию в социальных сетях: отзывы, упоминания бренда, лояльность к бренду (будет рассмотрено в следующем разделе) и другие важные критерии, которые влияют на выбор пользователей.

Далее следует разобраться в продукте – понять, насколько он конкурентоспособен и соответствует ли запросам целевой аудитории. Для этого необходимо составить бриф, на основании которого вы будете общаться с потребителями для понимания: на что они обращают внимание при покупке, какие свойства товара нравятся им больше всего, что они ценят в компании или бренде, насколько важен им сервис. Таким образом, нужно определить, чем руководствуется клиент при выборе данного продукта или данной компании.

### **Определение целевой аудитории и сегментация**

Целевая аудитория – люди, которым может быть полезен ваш продукт (услуга). Ваша задача – как можно подробнее расписать несколько представителей ЦА.

Сравните два примера:

1. Мужчина, 25 лет, инженер-программист.
2. Мужчина, 25 лет, инженер-программист. Отправил резюме уже в несколько компаний. Живет на съемной квартире на окраине Минска. Перемещается на маршрутках, предпочитает активный отдых, пользуется смартфоном и планшетом.

Очевидно, что со вторым примером легче оказаться в «шкуре» клиента. Подробное описание позволяет оценить стартап глазами инженера-программиста, узнать больше о точках контакта с ним.

Составьте подробную анкету и заполните ее от имени нескольких представителей своей ЦА, ориентируясь на людей, чьи задачи решает ваш стартап. Например:

- имя;
- возраст;
- место работы;
- должность;
- семейное положение;
- материальный достаток;
- как отдыхает;
- какими гаджетами пользуется;
- какие приложения и сайты использует;
- чего опасается;
- какие ожидания от продукта;
- что окончательно повлияет на решение;
- что точно не станет пробовать.

---

Анкеты будут пересекаться по некоторым критериям – это нормально. Нужно объединить таких клиентов в сегменты – группы с общими признаками.

Сегментировать можно по полу, возрасту, географии и т. д. После сегментации становится понятно, как лучше преподнести свой продукт.

Например, сервис по изучению английского LinguaLeo разработал тарифы на основе сегментации аудитории.

Команда проекта изучила рынок и поняла, что некоторые пользователи хотят постоянно заниматься английским – это часть их повседневной жизни. Другим достаточно поверхностно повторить язык перед поездкой или экзаменом. Постепенно сервис из единственной платной подписки перешел на две по выбору: на 3 и 12 месяцев. Результат – увеличение выручки на 15 %.

Успех LinguaLeo еще раз подтверждает важность четкого определения продукта, о чем мы говорили вначале. Компания проанализировала ситуацию, когда потребителю понадобился продукт (подготовка к поездке), и предложила соответствующее решение.

Как составить портрет клиента – понятно. Но откуда взять информацию о целевой аудитории? В этом поможет сервис мониторинга, с помощью которого можно выгрузить: всю социальную активность, топики, тематические паблики, паблики смежных продуктов, покупательское поведение клиента, лидеров мнений, которых клиент читает или смотрит.

### Позиционирование продукта

Самый надежный способ отстраниться от конкурентов – выбрать правильное позиционирование. Это образ, с которым вы предстанете перед потребителем.

Для позиционирования выделите главное преимущество продукта. Оно должно значительно отличаться от преимуществ конкурентов. Вы должны найти свободный участок на рынке или занять место слабого конкурента.

Один из способов выбрать позиционирование – составить карту. Нарисуйте систему координат с осями (рисунок 3.2). Каждая ось – свойство продукта, по которому вы можете сравнить себя с конкурентом. Выделите на каждой оси по пять делений.

Теперь оцените конкурентов по каждому свойству. Ставьте точки на соответствующем делении, а когда проработаете все оси, соедините точки. И так с каждым конкурентом.

По карте понятно, какие у вашего продукта сильные стороны, а по каким параметрам нужно еще расти. Сильные стороны – это и есть основа для позиционирования.

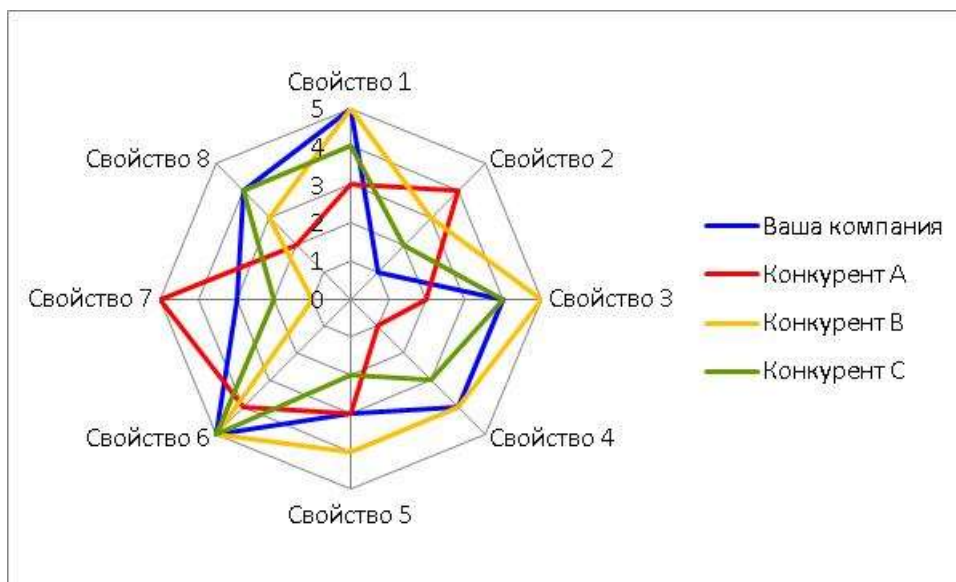


Рисунок 3.2 – Выраженность свойств продукта

Один из примеров удачного позиционирования – приложение по доставке еды «Голод». Смена обычного позиционирования «сервиса по доставке еды» на «сервис моментальных ланчей» вызвал всплеск спроса. Стартап вычислил свое главное преимущество – скорость – и вышел с этим преимуществом на рынок.

## Резюме

Мы рассмотрели шесть основных пунктов для разработки маркетинговой стратегии:

- дать четкое определение продукту;
- проанализировать рынок, на который вы собираетесь выходить;
- поставить цели и сроки их выполнения;
- определить и проанализировать конкурентов;
- составить портрет целевой аудитории;
- выбрать правильное позиционирование.

Напомним, что недостаточно держать стратегию у себя в голове. Нужно, чтобы ее мог открыть и посмотреть любой участник команды, инвестор или партнер. Обновляйте документ каждый год и держите его на виду – он значительно облегчит вашу жизнь [27].

---

## Глава 7. Основы маркетинга и брендинга для стартапов

**Бренд** – это комплекс представлений, ассоциаций и эмоций в сознании потребителя.

**Брендинг** – это маркетинговая стратегия, главная цель которой – сформировать нужное компании представление, а также ассоциации и эмоции в сознании потребителя.

Брендинг часто изображается как «место назначения» (когда он эффективен). В других случаях он ошибочно принимается за основу маркетинговой философии, но это не так. Брендинг говорит кто вы есть, поддерживает позиционирование, генерирует эмоции, помогает дифференциации усилия, создает аффинити, т. е. близость к бренду.

**Близость к бренду** – это самый восхитительный и ценный уровень отношений, который клиент разделяет с брендом. Он основан на убеждении, что клиент и компания разделяют общие ценности и идеи. Может быть измерен с помощью **индекса соответствия** (*Affinity index*), который показывает отношение рейтинга по целевой аудитории к рейтингу по базовой аудитории и определяет, насколько лучше целевая аудитория контактировала с сообщением, чем базовая.

Когда вы начинаете новый бизнес, **брендинг** – это наименьшая из ваших забот, поскольку валидация, концепция доказательства и рыночная подгонка вашего минимально жизнеспособного продукта MVP (Minimum Viable Product), скорее всего, займут ваше внимание и ресурсы. Оставляя это в стороне, брендинг является жизненно важной функцией, поскольку он может в конечном счете «быть продуктом», но в долгосрочной перспективе.

Открытие нового бизнеса или запуск нового продукта потребует некоторого ограничения коммуникаций, а балансировка ваших ресурсов вокруг нескольких бизнесов и операционных задач – серьезных усилий. Ваша коммуникационная стратегия, прежде чем она будет построена, требует ответа на вопросы:

- Кто вы?
- Кто ваша аудитория?
- Какую проблему вы решаете?
- Что отличает вас от других?

**Go2Market** (*Go-to-market, GTM, стратегия перехода на рынок*) – это стратегия для компаний, которые стремятся донести свое ценное предложение до целевой аудитории, достичь преимуществ над конкурентами и продать товар или услугу. Чаще всего эту методику используют при запуске нового продукта, о котором раньше никто не

слышал. Но товары широкого потребления и давно известные услуги тоже можно продавать с помощью GTM.

Фактически она олицетворяет бизнес-модель и помогает определить, будет ли востребован такой проект среди целевой аудитории или нет.

Цель Go2Market – сначала нацелить ваш **MVS** (минимально жизнеспособный сегмент) на выбранную вами стратегию позиционирования для достижения наилучшего эффекта, т. е. как лучше всего обслуживать ваших первых выбранных клиентов.

Часто стартапы терпят неудачу, а если быть более точным, то в большинстве случаев. Это происходит по ряду причин. Наиболее распространенной из них является отсутствие потребности или отсутствие рынка для предлагаемого «решения». План Go2Market обычно включает в себя аспект «измерение – изучение», поэтому проверка гипотезы с минимальным жизнеспособным сегментом или даже меньшим сегментом позволяет компании быстро узнать о спросе или сбоях в своей бизнес-модели. Выполнение плана Go2Market поможет вам подтвердить основную гипотезу.

Интеграция альфа- и бета-тестов в более широкий план Go2Market может оказать значительную помощь командам по развитию бизнеса и маркетингу, поскольку она ставит ранние тестовые задания в миксе и помогает получить *перспективы*, которые впоследствии могут быть использованы.

Кроме того, альфа- и бета-пользователи могут позже обратиться к сторонникам «хорошего сарафанного радио». Особенно для бета-версий важна правильная кампания, имеющая в виду стимулы для их получения, ценовые планы (на более поздний срок), а также то, как получить и использовать их обратную связь. Бета-версии могут быть важным источником отзывов и генераторами импульса [10].

Следующие этапы, такие как запуск и расширенный запуск, следуют по мере того, как компания применяет дополнительные ресурсы и развертывает свой полный план. Большая часть вводного периода в рамках плана Go2Market направлена на обслуживание минимально жизнеспособного сегмента и обучение на его основе (рисунок 3.3).

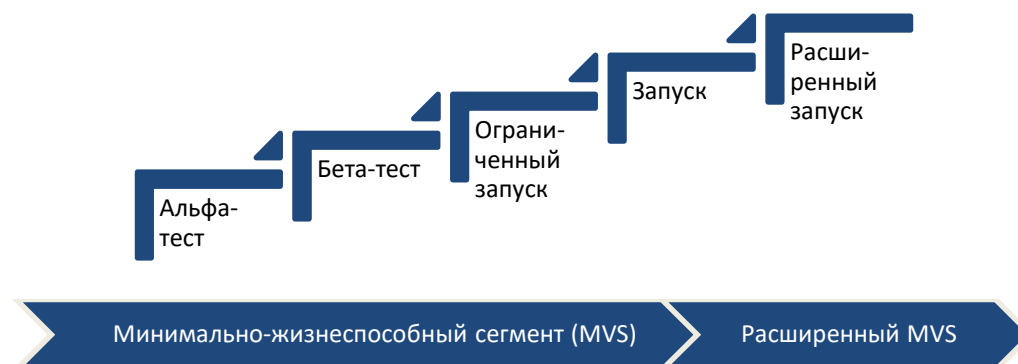


Рисунок 3.3 – Этапы Go2Market

Одна из самых сложных задач, с которой сталкиваются стартапы на ранней стадии, – создание клиентской базы и стимулирование продаж. Это обычно следует за периодом повышения осведомленности, особенно в отношении новых для рынка продуктов. Стремление основателей (и инвесторов) видеть реальные продажи, а не только пользователей, ставит компании перед сложной задачей выбора тактики на ранних стадиях, следующих за рыночным запуском. Ограниченные ресурсы могут оказать еще большее давление на принятие решений. Для основателей важно уметь сбалансировать противоречивые требования, не откладывая результаты и не «сжигая» ресурсы бизнеса (рисунок 3.4).

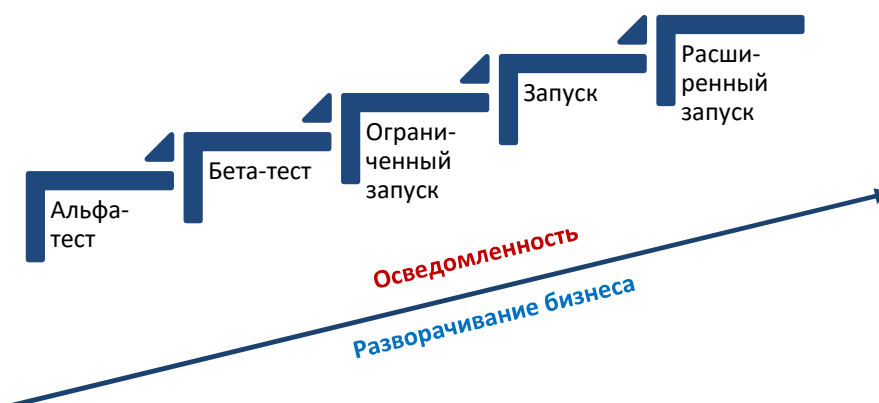


Рисунок 3.4 – Баланс наращивания осведомленности и разворачивания бизнеса

Реализация плана Go2Market – больше, чем запуск продукта или компании. Это критерий для измерения рынка или проверки его состояния. Команда стартапа должна быть уверена, что у нее есть четкие и хорошо понятные цели, а также измеримые действия. Часто, даже если все параметры были учтены, усилия все равно могут потерпеть неудачу – рыночные силы сложны и могут быть непредсказуемы [16, 17].

Существует два основных способа использования Go-to-market стратегии: воронка продаж и маховик. Первый – традиционный, который сосредоточен на генерации лидов и превращении их в покупателей. Второй задействует входящий маркетинг и нацелен на построение долгосрочных отношений с клиентом (т. е. возвращение продаж с последующей трансформацией покупателя из обычного в постоянного).

Несмотря на выбранную стратегию – воронки продаж или маховика, – этапы по подготовке и внедрению GTM идентичны. Для начала нужно узнать больше о своей ЦА, затем использовать полученную информацию для разработки рекламной кампании и поддерживать удовлетворенность клиентов.

Если вы уже сделали свою «домашнюю» работу, определили свой MVS и персонифицировали клиентов, то настройка коммуникационной стратегии для доставки вашего позиционируемого бренда и сообщений будет более легким процессом.

В подготовке коммуникационной стратегии могут помочь:

- анализ взаимоотношений вашего MVS с различными целевыми аудиториями;
- определение «персонажей целевой группы» и того, на что они лучше всего реагируют.

С их помощью вы можете установить свои коммуникационные цели (какое сообщение вы хотите, чтобы ваша аудитория получила) и свои рекламные цели (какого типа воздействия / результата вы хотите достичь, доставляя свое основное сообщение целевой аудитории). Часто компании путают цели рекламы с целями продаж или маркетинга. Результатом этого является неправильное измерение результатов и ложное понимание ситуации. Следует разделять маркетинговые цели, цели установления коммуникации, рекламные цели, анализ конкуренции, позиционирование на рынке, бюджет, время.

Это очень помогает, когда вы просите профессиональной помощи или совета для подготовки маркетингового резюме. С его помощью можно разработать брендинг или более широкий маркетинговый план и тактику.

Короче говоря, вы должны делать все шаг за шагом, очень хорошо понимать свой бизнес-кейс (не ожидайте, что внешние консультанты – рекламные компании – сделают эту работу за вас) и поступать разумно со своими ресурсами.

В целом весь процесс выглядит следующим образом:

1. Создание своего бренда.
2. Выбор целевых аудиторий.
2. Постановка целей.
3. Планирование кампании.
4. Повышение осведомленности.
5. Выполнение.
6. Мера (оценки).
7. Повторение.

### **Актуальность применения бренда**

В условиях жесткой конкуренции перед коммерческими организациями, особенно перед молодыми стартап-командами, возникает достаточно сложная задача: удержать свои позиции на рынке и сохранить эффективность деятельности. Как правило, руководство компаний осуществляет ряд мероприятий по увеличению доли на рынке, по снижению затрат в целях осуществления ценовой конкуренции и множество других. Но зачастую этого бывает недостаточно для того, чтобы выжить.

---

Многие специалисты все больше склоняются к выводу, что основным фактором успеха большинства компаний является верность потребителей, другими словами, их «лояльность». Данное понятие появилось у нас в стране не так давно, но уже успело привлечь к себе интерес. Высшая степень лояльности потребителей – это почти фанатичное почитание бренда.

*В настоящее время тема брендинга становится актуальной.* Ассортимент товаров постоянно расширяется, технологический уровень производства достиг такого положения, что качественные характеристики аналогичных товаров практически не отличаются. Именно поэтому для производителей стало очень важным придать своему продукту индивидуальность, запоминающийся образ, который бы выделял его в своей товарной группе. Эту задачу с успехом решает брендинг, который, используя разнообразные художественно-графические, цветовые возможности в начертании названия, сочетании в нем слов и звуков, рождающих определенные ассоциации, а также различные рекламные мероприятия, придает продукту особую ценность в глазах потребителей. При этом происходит воздействие не только на рациональность мотивов совершения покупки, но и на эмоции потребителя, которыми они зачастую руководствуются, особенно совершая покупку товаров ежедневного использования.

### **Основные преимущества бренда**

1. Бренд позволяет получать дополнительную прибыль.
2. Бренд защищает производителя в процессе работы с партнерами.
3. Бренд упрощает процедуру выбора товара потребителем.
4. Бренд облегчает выход производителя с новыми товарами на смежные рынки.
5. Бренд является инвестицией в будущее.
6. Бренд сам определяет границы, в которых он существует.
7. Бренд развивает целые отрасли производства и категории товаров.
8. Бренд обеспечивает эмоциональную связь с покупателем.
9. Бренд является историей, которая никогда не будет рассказана до конца.

### **Зачем нужен бренд?**

1. От наличия бренда зависит получение дополнительной прибыли.
2. Бренд упрощает процедуру выбора товара потребителем.
3. Бренд помогает компании идентифицировать себя и свои товары среди товаров конкурентов.

4. Бренд дает возможность распространять свое влияние на смежные области.
5. Бренд защищает производителя в процессе работы с партнерами.

Вместе с тем эффективная реализация брендинга – дело отнюдь не простое. Ее результативность зависит не только от профессиональных знаний и предпринимательской культуры рекламодателя и рекламного агентства, с которыми он сотрудничает, но и от их умения работать с интеллектуальной собственностью, товарными знаками, дизайном, текстами. Фирменная упаковка и запоминающееся название дают покупателю гарантию, что он выбрал именно то, что хотел, независимо от места совершения покупки, а производителю – что продукция будет хорошо реализовываться.

### Колесо бренда (Brand Wheel)

«Колесо бренда», разработанное сотрудниками британского рекламного агентства Bates Worldwide, считается одним из самых популярных и успешных в мире инструментов построения бренда [1].

Суть данного метода состоит в том, что бренд рассматривается как набор из пяти «оболочек», вложенных одна в другую (рисунок 3.5). «Колесо бренда» позволяет детально описать и систематизировать все аспекты взаимодействия бренда и потребителя.

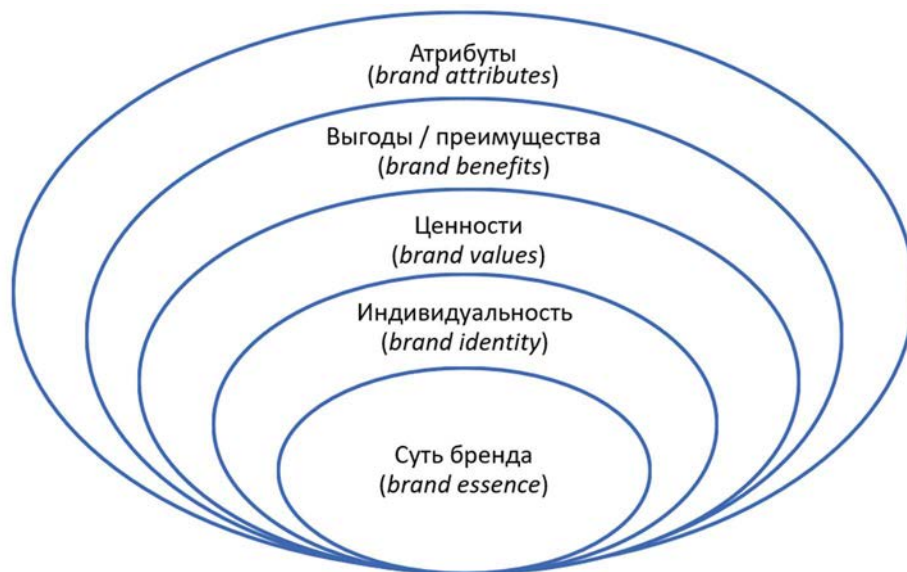


Рисунок 3.5 – Модель «Колесо бренда»

Подробные характеристики всех составных элементов данной модели бренда помогут более четко представить содержание этого феномена.

1. **Суть бренда (brand essence)** – это центральная идея, предлагаемая потребителю сумма характеристик бренда; все атрибуты бренда воспринимаются потребителями комплексно, и на этой основе формируется уникальная сущность, свойственная только данному бренду, подделать которую невозможно.

2. **Индивидуальность** (*brand identity*) – это то, что делает бренд исключительным, обладающим индивидуальными запоминающимися качествами. Для того чтобы сделать бренд более узнаваемым и обеспечить эмоциональную связь с целевыми потребителями, для описания его индивидуальности используют характеристики, присущие человеку (сильный, добрый, уверенный, мужественный, нежный и т. д.). Другими словами, «если бы бренд был человеком, кем бы он был?»

3. **Ценности** (*brand values*) – чувственное, эмоциональное восприятие потребителем бренда при его использовании; ассоциации, возникающие у потребителя в связи с тем или иным брендом. Бренд должен объединять людей, приверженных одним и тем же ценностям. Одновременно данные ценности должны быть избирательны, что делает бренд уникальным.

4. **Выгоды, преимущества** (*brand benefits*) – что конкретно бренд делает для потребителя, какой физический результат получает потребитель от пользования брендом. Сравнение этих результатов с другими позволяет сформулировать и оценить преимущества, которыми обладает бренд.

5. **Атрибуты** (*brand attributes*) – это реальные физические и функциональные характеристики бренда, которые потребитель воспринимает с помощью органов чувств. К атрибутам можно отнести имя, логотип, товарный знак, слоган, шрифт, цветовые сочетания, упаковку, униформу, музыку, сувенирную продукцию и т. д.

В качестве примера содержания уровней «колеса бренда» рассмотрим характеристики известных мировых автомобильных марок (таблица 3.2).

**Таблица 3.2 – Содержание уровней «колеса бренда» автомобильных марок**

Бренд	BMW	Mercedes-Benz	Range Rover
<b>Атрибуты</b>	Мужской, германский, дорогой, отлично спроектирован, высокие эксплуатационные качества, наследие	Германский, мужской, дорогой, элитный, история, высшее качество	Специалист, наследственность, опыт 4x4
<b>Преимущества</b>	Качества спортивного автомобиля в сочетании с комфортом роскошной машины	Престиж, надежность, уверенность	Мощный, отличный в управлении
<b>Ценности</b>	Молодой, но опытный, водитель с большой буквы	Хозяин, превосходство, безопасность	Доминирует на дороге, «пройдет везде», превосходит на дороге и вне ее
<b>Индивидуальность</b>	«Железная рука в бархатной перчатке», харизматичный	Зрелый, солидный, авторитарный, консервативный	Уверенный и независимо мыслящий, осознает свои преимущества
<b>Суть бренда</b>	Превосходство в вождении	Конструктивное превосходство	Мастерство без лишних усилий

Источник: [26].

Традиционно обсуждаемым является соотношение понятий «бренд» и «торговая марка». Понятия, идентичного бренду, в русском языке нет, однако использование этого термина не сводится к товарной или торговой марке, хотя и к той, и к другой бренд имеет самое прямое отношение. Анализируя это соотношение, И. Крылов [25] определяет сформировавшийся бренд как такой образ марки товара в сознании покупателя, который позволяет ему идентифицировать определенный товар среди конкурирующих товаров и служит потребителю инструментом практического выбора «своего» товара.

***Для самостоятельного изучения: Генерозова, Е. Как изобрести «колесо бренда» самому? [23].***

Ниже приведены пять советов, которые следует использовать в тактике:

- 1. Начните с малого, чтобы контролировать, регулировать или корректировать сообщение и его воздействие. Сосредоточьтесь на своем MVS в рамках вашего запускаемого адресного рынка и учитесь на обратной связи с клиентами. В своем плане сделайте акцент на том, как быстро и четко получить обратную связь. Скорректируйте свой бюджет и ресурсы, чтобы удовлетворить потребности этого рынка. Не флиртуйте с расширением, не обеспечив сначала свою базу.*
- 2. Предложите ценность вашим очень ранним последователям (adopters), чтобы сделать их «транспортными средствами» для дальнейшего проникновения на рынок. Используйте стимулы, чтобы привлечь своих ранних последователей, поскольку они помогут вам решить проблему «курицы и яйца». Рассматривайте это как маркетинговое действие, а не как расход. Убедитесь, что вы хорошо служите им, получаете их отзывы и рекомендации.*
- 3. Взрывной рост (Growth Hack) – взломайте свой путь вверх, чтобы проникнуть на рынок с более низкими затратами. Находите способы покорять волны. Партнерство или создание синергии с каким-либо другим бизнесом может помочь вам снизить маркетинговые затраты и увеличить скорость проникновения на рынок. Изучите все до того, как решите перейти к обычной маркетинговой тактике, которая быстро сожжет ваш бюджет и ресурсы.*
- 4. Избегайте плохого, преждевременного воздействия, поэтому обычно нет необходимости взрывать новостями через средства массовой информации на ранних этапах. При предварительном запуске вам может потребоваться сначала устранить проблемы с вашим продуктом и обслуживанием клиентов. Блоги и порталы могут быть отличным источником рекламы, но реклама не всегда позитивна и находится вне вашего контроля. Используйте более широкий PR и медийное воздействие, но после того как вы получили достаточное подтверждение, чтобы идти вперед. Исключением из*

---

этого правила может быть краудфандинг, где вам нужно генерировать интерес и импульс вокруг вашего проекта. Даже тогда вам нужно быть очень осторожным с тем, что вы обещаете.

5. *Находите и нанимайте людей, которые будут защищать вас (апостолов).* Опытные консультанты, которые являются экспертами отрасли, могут открыть для вас двери более эффективно, чем что-либо еще. Необходимо убедить их присоединиться к вашему делу. Иногда полезно предложить им символический стимул.

### **Платформа бренда: стратегия создания узнаваемости компании**

**Платформа бренда** – это база, на которой строятся главные принципы работы с компанией. На ней основываются атрибуты фирмы: ассоциации, уникальный стиль, преимущества перед конкурентами, ценности, качества. Это документ, в котором запечатлены характеристики, отличающие бренд от конкурентов. Правильно разработанная бренд-платформа поможет сформировать эффективную стратегию позиционирования, завоевать лояльность клиентов.

**Задача** платформы бренда – создать у целевой аудитории образ продукта, побуждающий к его приобретению.

Ключевые элементы платформы бренда: легенда и миссия бренда, индивидуальность, видение.

**Легенда бренда** – это история возникновения / создания торговой марки (и впоследствии бренда), изложенная в виде интересной истории и опирающаяся на исторические факты. Легенда определяет «возраст бренда», рассказывает его судьбу и во многом обуславливает дальнейшее развитие.

**Миссия бренда** – цель существования бренда на рынке, представленная в наиболее общей форме и часто выражающая основную причину существования организации.

**Видение бренда** является предсказанием будущего рынка, места и роли бренда на нем.

**Индивидуальность бренда** – это выражение ассоциаций с брендом через личностные характеристики. Большинство потребителей воспринимает бренды как живые образы. У брендов как индивидуумов есть свой характер, который непохож на другие бренды, а также ценности и жизненные позиции. Следовательно, к индивидуальности можно отнести и типичные товары, продаваемые под конкретным брендом, и действия (рекламные), совершаемые им.

Стартапу заняться разработкой брендинга следует после первых практических результатов. Обычно к этому моменту у стартапа появляется представление о портрете целевой аудитории, о конкурентах, о работающих и не работающих идеях.

Разрабатывать брендинг сразу стоит лишь в том случае, когда продукт полностью готов и в компании не предвидятся глобальные изменения в позиционировании и стратегии. Если вы все-таки не уверены в этом, лучше подождать.

Если вы только планируете запускать стартап, попробуйте сделать это с логотипом и простым фирменным стилем, а уже через год, когда будет понятно, в каком направлении развивается проект, сделать брендинг: разработать позиционирование и выбрать архетип.

## Резюме

Если вы постараетесь и разработаете свою оригинальную платформу бренда, то только выиграете от этого: у вас будет вся важная информация в одном документе, вы сэкономите время и деньги на рекламные кампании, сможете отстраниться от конкурентов.

Подводя итоги, следует отметить основные позиции, для чего, собственно, необходима платформа бренда:

- **показать уникальность.** Объяснить потребителю, в чем состоит уникальность вашего продукта очень сложно. Но если это удастся, то такой клиент становится постоянным;
- **заручиться доверием.** Потребители доверяют больше тому, о чем помнят и знают. Сами подумайте, что бы вы выбрали, Кока Колу или карамельный напиток неизвестного производителя;
- **получить прибыль.** У раскрученного бренда больше возможностей. Он имеет больше клиентов, но может сделать наценку круче, чем у конкурентов, не потеряв потребителя;
- **увеличить стабильность.** Репутация раскрученного бренда служит подушкой безопасности при нестабильном рынке. Ведь потребитель выбирает продукт, который знает;
- **повысить эффективность.** Новый сотрудник, прочитав положения платформы, сразу понимает, что делать. Это снижает время обучения, повышает результаты деятельности фирмы.

**Дерзайте!!!**

---

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Кейс «Роль маркетинговых исследований в юридической компании WW&H»<sup>1</sup>*

Обстановка все больше накалялась в шикарном офисе международной юридической компании WW&H, в которой работало 400 юристов. Руководство компании обсуждало все «за» и «против» вкладывания денег в изучение клиентов компании.

Глава финансового комитета Бернанд Л. считал, что это абсолютно «бездарное и бесконтрольное использование средств». Именно он в прошлом месяце попытался остановить выплату традиционной премии по окончании года сотрудникам, не являющимся юристами.

Предложение Бернанда Л. было отклонено одним из управляющих директоров Шефердом Ч. И сейчас Шеферд Ч. был не согласен с главой финансового комитета: «Подумайте, сколько еще времени нам удастся получать прибыль. Давайте начнем исследования сейчас, пока мы еще контролируем ситуацию».

В разговор вступила Джанет Л.: «Я согласна, что нам надо больше знать о наших клиентах. Но что конкретно мы надеемся узнать из этих исследований? Как мы их будем выполнять и кто этим будет заниматься? У моих юристов на это нет времени».

Шеферд Ч. предложил: «Давайте спросим Лорин, с чего начать. Я не знаю, сможет ли она сама выполнить этот проект, но, наверное, она сможет организовать его реализацию». Шеферд Ч. имел в виду Лорин Грин, руководителя службы маркетинга, которая год назад пришла из финансовой фирмы D&S. Придя в компанию, она обнаружила организацию в полном расстройстве: несколько маркетологов, безотчетно тративших деньги, несколько юристов, резко осуждающих маркетинг, и саму себя.

«Итак, решено», – сказал Шеферд. – «Завтра с утра я поговорю с Лорин».

#### **Вопросы для размышления**

1. Что бы вы сказали юристам, чтобы убедить их в полезности маркетинговых исследований?
2. Если бы вы были Лорин Грин, то что бы вы ответили Шеферду, когда он попросил бы вашего совета о маркетинговых исследованиях?

---

<sup>1</sup> Бижанова, Е.М. Маркетинг: практикум / Е.М. Бижанова, С.В. Зинченко, Н.Н. Пронина. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2019. – 138 с. (С. 43-44)

### Кейс «SWOT-анализ учреждения образования»<sup>1</sup>

Метод SWOT входит в набор базовых и универсальных инструментов профессионального менеджера при проведении стратегического анализа для определения направлений развития компаний различного масштаба, структуры, форм собственности и сфер деятельности.

SWOT-анализ анализирует и аккумулирует текущие внутренние сильные и слабые стороны компании относительно конкурентов, а также возможности и угрозы (риски) внешней среды.

Цель SWOT-анализа состоит в выявлении внутренних сильных сторон, которые позволяют компании использовать возможности внешней среды и избегать внешних угроз, принимая во внимание имеющиеся слабые стороны компании.

Результат SWOT-анализа состоит в формулировании стратегических направлений развития компании.

Чаще всего четыре параметра стратегического анализа располагают в матрице 2x2 (матрица SWOT):

- **S** (*strengths*) – сильные стороны. Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого компания увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе и т. п.
- **W** (*weaknesses*) – слабые стороны. Это недостатки, по которым компания проигрывает конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад и т. п.
- **O** (*opportunities*) – возможности. Это рычаги во внешней среде, которые доступны компании и могут быть использованы для ее дальнейшего развития, например, развитие информационно-коммуникационных технологий, появление новых каналов сбыта и продвижения и т. п.
- **T** (*threats*) – угрозы. Это трудности и негативные тенденции во внешней среде, которые могут быть потенциально опасными для успешности изучаемой компании.

Данный анализ позволяет сделать вывод о текущей конкурентной позиции компании на рынке и потенциальной необходимости стратегических преобразований.

Характеристики сильных и слабых сторон компании должны учитывать, в первую очередь, внутренние факторы, такие как компетенции, способности, материальные и не-

---

<sup>1</sup> Атрушкевич, Е.Б. Практикум по маркетингу: учебное пособие / Е.Б. Атрушкевич. – СПб.: ВШЭ СПбГУПТД, 2017. – 50 с.

Катькало, В.С. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ» / В.С. Катькало, А.С. Веселова, С.В. Смельцова. – М.: Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. – 51 с.

---

материальные активы и иные ресурсы (человеческие, социальные, имиджевые и пр.) или их недостаток в организации.

Характеристики возможностей и угроз должны быть направлены на внешние факторы, оказывающие воздействие в настоящем и будущем, и находящиеся вне зоны влияния компании (т. е. ими нельзя управлять, но можно и нужно на них реагировать).

По результатам SWOT-анализа можно прийти к множеству полезных выводов, например:

- Насколько полно текущая стратегия компании капитализирует возможности, имеющиеся на рынке и в отрасли?
- Учитывает ли текущая стратегия риски и угрозы, исходящие из внешней среды?
- Как компания намерена реагировать на эти угрозы: избегать, предотвращать, управлять, минимизировать, обращать в преимущества и т. п.?
- Насколько устойчива конкурентная позиция компании?

### Практическое задание

1. Проведите SWOT-анализ для учреждения образования, в котором проходите обучение. На первом этапе составьте перечень параметров, по которым будете оценивать данное учреждение образования. По каждому из них определите, что является сильной стороной учреждения образования, а что слабой. Результат занесите в матрицу.

		ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	
		Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	Возможности – O	<b>SO</b> Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями	<b>WO</b> Внутренние слабые стороны в отношении к внешним возможностям
	Угрозы – T	<b>TO</b> Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами	<b>WT</b> Внутренние слабые стороны в отношении к внешним угрозам

2. При оценке рыночных возможностей и угроз проанализируйте факторы: спроса, конкуренции, сбыта, экономические, политические, правовые, научно-технические, социально-демографические, природные и международные.

3. Сопоставьте сильные и слабые стороны учреждения образования с возможностями и угрозами окружающей среды.

### **Кейс «Рынок низкопрофильных шин Великобритании и компания Станца Лимитед»<sup>1</sup>**

С 1908 года Станца Лимитед является британским филиалом итальянского международного шинного конгломерата. В настоящее время компания обеспечивает 8 % от общего объема продаж шин для легковых автомобилей в Великобритании при годовом обороте свыше 100 млн фунтов стерлингов.

Исторически Станца ассоциировалась с выпуском шин высокого качества, розничная цена которых составляла более 400 фунтов за единицу продукции. Одновременно с рынком низкопрофильных шин продукция Станца начинает завоевывать рынок семейных автомобилей.

Развитие технологии производства шин более чем вдвое продлило жизнь средней шины, если производить расчеты исходя из пробега автомобиля. Следовательно, годовой рынок в Великобритании остается статичным на уровне 15 млн единиц. Тем не менее внутри общего рынка наблюдается рост рынка низкопрофильных шин высокого качества, вызванный рекламной деятельностью производителей легковых автомобилей. К сожалению, спад ограничил сбыт товара, но существующий спрос оставляет надежды на рыночное выздоровление.

В течение пяти последующих лет, по предположениям специалистов Станцы, низкопрофильный сегмент займет 30 % рынка по сравнению с существующими 19 %. Потенциальный спрос на низкопрофильные шины фирмы Станца, которая предлагает продукцию относительно высокого качества внутри однотипного производства, составляет значительную долю.

При этом потребители, являясь владельцами высококлассных автомобилей, приобретают машины с низкопрофильными шинами. Замена шин для них является скорее стрессовым состоянием, чем запланированным действием.

#### **Практическое задание**

1. Проведите SWOT- анализ ситуации.
2. Постройте SWOT-матрицу, распределив факторы по квадрантам SWOT-матрицы.

---

<sup>1</sup> Мишулина, О.В. Экономический анализ и диагностика деятельности малого предприятия (управленческий анализ): учебное пособие по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / О.В. Мишулина, Г.В. Панина. – Костанай, 2019. – 144 с. (С. 126)

---

---

### *Кейс «ОАО «Керамин» и российский рынок строительных материалов»<sup>1</sup>*

ОАО «Керамин», как ведущее предприятие Республики Беларусь, строит свою стратегию устойчивого развития с учетом обеспечения экономических интересов государства и акционеров общества.

В практической деятельности ОАО «Керамин» придерживается решений Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь, последовательно решая задачи обеспечения поступательного и устойчивого развития общества. Свидетельством этого являются:

- обеспечение стабильности основных производственных показателей;
- расширение технологических возможностей производства (постоянно ведется разработка, освоение и промышленное внедрение новых видов продукции);
- повышение эффективности использования имеющегося оборудования и технологических процессов;
- реализация программ реконструкции и модернизации действующего производства;
- обеспечение экологичности производства и технологических процессов;
- повышение эффективности производства за счет экономии сырьевых, топливных, энергетических ресурсов, используемых в производственном процессе;
- диверсификация рынков сбыта продукции.

*Миссия ОАО «Керамин»:* улучшать качество жизни с помощью производства высокотехнологичных санитарно-керамических изделий, облицовочных керамических и стеновых материалов.

*Важнейшими направлениями развития (целями) предприятия на 2018–2022 годы* определены:

- сохранение доли рынка на внутреннем рынке Республики Беларусь;
- уменьшение доли в экспорте, приходящейся на рынок Российской Федерации, до 60-70%;
- расширение экспортных рынков;
- улучшение финансового состояния предприятия;
- обновление активов предприятия;
- внедрение прогрессивных технологий.

---

<sup>1</sup> [keramin-company.by/sites/default/files/strategiya\\_oao\\_keramin\\_na\\_2018-2022\\_gody.pdf](http://keramin-company.by/sites/default/files/strategiya_oao_keramin_na_2018-2022_gody.pdf).

---

*Достижение цели сохранения доли предприятия на внутреннем рынке и расширение экспортных рынков* предполагают фокусирование деятельности предприятия на издержках с целью предложения самой приемлемой цены на рынке, оптимизацию продуктового портфеля и специализацию на выпуске высокомаржинальных видов продукции.

Для достижения цели уменьшения доли экспорта, приходящейся на рынок Российской Федерации, сформирована *задача создания каналов дистрибуции* на «новых» рынках.

*Основой коммуникации с основными каналами продаж* будет выступать сервис и лучшее ценовое предложение, а *с целевой аудиторией* – новый продуктовый портфель.

Руководством ОАО «Керамин» было проведено исследование внутренней и внешней среды маркетинга. Установлено, что российский рынок, так же как и белорусский рынок строительных материалов, обладает для ОАО «Керамин» достаточным потенциалом. Отличием российского рынка является более жесткая конкуренция. При этом вмешательство государства в осуществление деятельности не ощущается столь сильно, как на белорусском рынке. Кроме того было установлено следующее:

- продукция предприятия находит спрос в России в силу приемлемого соотношения цены и качества;
- постоянно обновляется и расширяется товарный ассортимент;
- российский рынок керамических строительных материалов по доступной цене находится в процессе насыщения;
- ОАО «Керамин» является монополистом в производстве керамического гранита «Гресс» на территории стран СНГ;
- снижение покупательной способности населения в России привело к замещению импортных товаров отечественными и росту спроса на недорогие отечественные товары;
- спрос на плитку в России в 2–3 раза превышает предложение;
- спрос на плитку и санитарную керамику в ближайшие годы будет возрастать;
- хотя темпы роста по реконструкции замедлились, растут объемы работ по реконструкции зданий и помещений;
- для ОАО «Керамин» как производителя, экспортирующего продукцию из Республики Беларусь, установлены благоприятные условия импорта в Россию;
- на российском и белорусском рынках керамической плитки наблюдается активизация конкурентов;

- 
- потребители стали больше внимания обращать на модные тенденции, привлекательность дизайна, отличаться большей взыскательностью при выборе керамической продукции, особенно в г. Москве;
  - ОАО «Керамин» использует импортное оборудование, что позволяет производить широкий ассортимент современных товаров;
  - торговая марка предприятия усиливает свои позиции, создается ассоциативная связь между ней и производимой продукцией;
  - рост курса доллара по отношению к российскому и белорусскому рублю может отрицательно сказаться на конкурентной позиции ОАО «Керамин»;
  - предприятие не всегда соблюдает график поставок;
  - товары, на которые делают заказ торговые компании, не всегда имеются в наличии;
  - строительные компании воспринимают качество продукции предприятия как более низкое по сравнению с товарами иностранных предприятий;
  - имеются замечания потребителей в области маркировки и точности размеров изделий;
  - недостаточное количество пробных каталогов продукции ОАО «Керамин», в особенности керамического гранита «Гресс»;
  - продукция ОАО «Керамин» отмечена рядом наград международных выставок, внедрена система управления качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000.

### **Практическое задание**

1. Используя SWOT-анализ, выявите слабые и сильные стороны ОАО «Керамин», а также возможности и угрозы.
2. На основе проведенного анализа предложите наиболее приемлемые маркетинговые решения для ОАО «Керамин».

### ***Кейс «Logoplaste: новая модель отношений покупатель – поставщик»<sup>1</sup>***

#### ***Концепция использования внешних источников***

Концепция использования внешних источников – бизнес-стратегия, при которой, согласно заключаемому контракту, компания-производитель берет на себя обязательства выполнить одну из функций компании-покупателя. При этом производитель самостоя-

---

<sup>1</sup> Поведение покупателя: лабораторные работы / Е.Н. Трухоновец [и др.]. – Пинск: ПолесГУ, 2017. – 32 с. – ISBN 978-985-516-496-9.

тельно управляет процессом выполнения и контролирует его. Иными словами, происходит *стратегическое использование услуг* сторонних организаций по ведению тех функций, которые традиционно осуществлялись за счет внутренних ресурсов.

Само по себе субподрядничество, т. е. привлечение внешних специалистов для выполнения определенных работ или распределения рабочей нагрузки, не является новым подходом. Новизна данной концепции в том, что использование внешних источников становится частью долгосрочной стратегии компании.

### **Обзор рынка**

В последние годы в Португалии производство пластиковых упаковок находится в состоянии подъема. После вступления страны в ЕС на внутренний рынок стала поступать и конкурентоспособная продукция из европейских стран. Таким образом, предложение на рынке сейчас намного превышает спрос.

Сегодня португальский рынок пластиковых продуктов представлен примерно 200 компаниями, объем производства которых составляет около 200 тыс. тонн в год. На рынке твердых упаковок доминируют отечественные семейные компании, в том числе Logoplaste. Рынок мягких упаковок находится в руках международных компаний.

Известно, что эта отрасль промышленности вредна для окружающей среды. Озабоченность же ее состоянием повышается во всей Европе. Для конечных потребителей важна не только безопасная продукция, но и имидж компании-производителя как защитника окружающей среды. В соответствии с европейским законодательством ответственность за отходы от упаковок несет тот, кто поставляет их на рынок. Установлен обязательный минимум переработки, происходят изменения в сырье (ПЭТ вместо ПВХ).

На португальском рынке все еще происходит переход от стекла к пластику, не все потребители верны новой отрасли. Кроме того, существует противостояние между пластиком и другими современными материалами (например, молочные упаковки из смеси бумаги, пластика и картона).

Сегодня Logoplaste – одна из шести лучших европейских компаний в отрасли, имеет 32 завода в Португалии, Испании, Великобритании, Франции и Бразилии. Logoplaste первой в отрасли получила сертификат качества управления и услуг ISO 2001. В Португалии и Бразилии Logoplaste – главный участник рынка (60 %). Такая позиция стала возможна и благодаря его покупателям – крупным компаниям, лидерам на рынке. Рост компании – продолжающийся процесс. За последние три года продажи возросли с 939 тыс. до 2800 тыс. упаковок в год. Число рабочих увеличилось с 6 в 1976 году до 876 человек в 2000 году.

---

## **Бизнес-стратегия**

Главной особенностью Logoplaste является инновационный подход к бизнесу: вся деятельность компании ориентирована на ее потребителей. Для каждого покупателя создается новый интегрированный отдел по производству упаковки (ИОП), выделяется новое оборудование и человеческие ресурсы.

Цель такой стратегии – высокое качество услуг, развитие партнерских отношений. Так как ИОП ведет производство внутри завода потребителя, он имеет возможность идеально подстроиться под его потребности и обеспечить нужный уровень обслуживания.

Такой метод ведения бизнеса позволяет Logoplaste исключить ряд статей расходов: транспортировка, складской учет, дополнительное строительство и содержание производственных помещений. Можно использовать эффект масштаба и синергический эффект. Каждый ИОП обладает достаточной степенью автономии, а его директор несет ответственность за эффективную деятельность.

Но работа на территории покупателя несет и риск: для создания ИОП необходимы огромные инвестиции. Для успешного сотрудничества Logoplaste должна заранее иметь информацию о планах и новинках своего покупателя. А поскольку Logoplaste работает с разными потребителями, которые могут быть и конкурентами, возникает проблема сохранения конфиденциальной информации.

## **Реализация стратегии**

Качество – это рабочая философия компании. Logoplaste предоставляет своим клиентам все новые гарантии, в частности на поставку в любой ситуации, реализует программы по контролю качества, повышению эффективности и производительности.

В целом ежегодные инвестиции в оборудование ИОП составляют около 28 млн долларов. Поскольку риск велик, Logoplaste заинтересована не во всех покупателях. Критерии – спрос не ниже установленного уровня, требования к качеству упаковки и срокам поставки. Большинство покупателей – крупные компании. Контракты заключаются минимум на 5 лет, обычно средне- и долгосрочные:

- Nestle и Yoplait на 23 года;
- Santo Domingo на 20 лет;
- Coca-Cola на 10 лет;
- Danon на 5 лет.

Во избежание недоразумений контракты прописываются детально. Если годовой доход Logoplaste от сотрудничества превышает оговоренную сумму, часть его может быть передана покупателю.

Отношения между покупателем и ИОП строятся на партнерстве и доверии – это основа успеха. Безупречная репутация и 24 года серьезной и профессиональной деятельности на рынке – единственная гарантия Logoplaste. Покупатель выделяет место для ИОП. Согласовываются ежегодные цели, на их основе определяется рабочая нагрузка ИОП, а результаты сообщаются в Logoplaste. Работники Logoplaste регулярно посещают отделы и анализируют ситуацию. Компания закупает сырье для всех своих подразделений, финансирует НИОКР. Logoplaste реализует политику открытой книги цен на все виды товара. Это укрепляет доверие и способствует более точному ценообразованию. Компания не использует широкий promotion и специальную рекламу для привлечения потенциальных покупателей. Этот процесс осуществляется через прямые контакты.

Logoplaste является партнером некоммерческой организации *Sosiedade Pronto Verde*, цель которой – способствовать селективному сбору отходов от упаковки и их переработке на национальном уровне. В каждом ИОП есть завод по переработке мусора. Также Logoplaste использует специальный дизайн, уменьшающий количество пластика в упаковке. Недавно компания решила самостоятельно производить пресс-формы – это дает возможность роста и повышает конкурентоспособность продукции. Для этой цели был построен завод.

### ***Интернационализация***

В 1991 году компания доминировала на внутреннем рынке, но перспективы роста были низки. Португалия вступила в ЕС, конкуренция усилилась, происходили слияния, нужно было иметь устойчивое преимущество. У Logoplaste было три стратегических варианта: развиваться автономно, продать компанию международной корпорации или объединиться с ней. Был избран первый вариант – началась интернационализация.

***Испания.*** Существовала убежденность, что здесь будет довольно просто вести процесс управления – завод компании-покупателя находился всего в 300 км от Португалии. Решено было создать ИОП, максимально зависимый от центра. Но менеджеры-португальцы не знали особенностей культуры, бизнеса и управленческого стиля, принятого в Испании (большие сроки платежей, сложные переговоры). Компания столкнулась с рядом проблем, деятельность была приостановлена. Анализ показал необходимость предоставлять филиалам большую самостоятельность и принимать на работу местные кадры, понимающие специфику страны. Так было создано партнерство Logoplaste с испанским предприятием. Филиал Logoplaste Spain имел достаточную степень автономии. Этот подход оправдал себя и был использован в последующем расширении компании.

Недавно Procter & Gamble – самая крупная компания в мире в сфере продуктов питания, напитков и продукции для дома – выбрала Logoplaste для создания нового ИОП в

---

Испании. Впервые эта компания согласилась на комплексный контракт. Продукция поступит на португальский, испанский и французский рынки.

**Бразилия.** Компания Danon, уже работавшая с Logoplaste, предложила открыть совместное предприятие в Бразилии. Соглашение было подписано через 24 часа. Бразильский рынок менее развит и менее чувствителен к инновациям, отсутствует языковой барьер. Сегодня Logoplaste лидер на нем. Действуют четыре ИОП с Danon, Nestle и местными компаниями. Производится около 1 млрд упаковок в год, занято 400 человек (и только один из них – португалец).

**Великобритания и Франция.** В 1999 году появилась возможность выйти на рынок Великобритании, создав совместное предприятие с Procter & Gamble. Однако мнение о Logoplaste, ввиду недостаточного экономического развития Португалии, было невысоким. Группа сотрудников Procter & Gamble получила информацию о Logoplaste и посетила его филиалы. Соглашение было подписано. Другой ИОП создан с *Sunny*. Logoplaste была названа первым инвестором на западе Великобритании. По той же модели во Франции открылся ИОП, производящий бутылки для Coca-Cola. Каждый шаг приносил новый опыт. Сегодня у Logoplaste 32 завода – 22 из них за пределами Португалии.

### **Информационные технологии**

Процесс интернационализации на первых порах столкнулся с рядом проблем, связанных с обменом информацией между ИПО, расположенными в разных странах. Logoplaste развивалась, а ее информационные технологии оставались на прежнем уровне: использовались стандартные процедуры контроля, связь через интернет.

Сегодня необходимо соединить между собой не только все ИПО, но и связать Logoplaste с покупателями и поставщиками. Для этого разрабатывается новый проект (MySAP.com), направленный на интеграцию в интернет. Основные моменты проекта:

- возможность доступа к необходимой информации для служащих, партнеров, поставщиков и покупателей;
- двусторонняя связь с компаниями: возможность связаться с управляющими, обсуждать котировки акций, ЖЦТ и новости в бизнесе;
- развитие электронной коммерции;
- снижение временных рисков.

Все составляющие проекта соответствуют требованиям компаний-заказчиков. Результатами внедрения станут гибкость в управлении и снижение затрат. По словам руководства, это «стратегические инвестиции».

## Вопросы и задания

1. В чем преимущества и недостатки концепции использования внешних источников?
2. Какова особенность использования данной концепции компанией Logoplaste?
3. Опишите стратегию и тактику маркетинговой деятельности Logoplaste.
4. Подготовьте презентацию по кейсу (краткий обзор).
5. Проведите SWOT-анализ компании.
6. Могут ли крупные покупатели Logoplaste самостоятельно начать выпуск упаковки? В чем для них преимущества работы с Logoplaste?
7. Охарактеризуйте риски, с которыми сталкивается компания в процессе интернационализации. Как можно их преодолеть?
8. Разработайте рекомендации для компании в случае, если интернационализация охватит и отечественный рынок.
9. Дайте оценку стратегии по обновлению информационной базы.
10. Имеет ли смысл диверсификация Logoplaste в новый бизнес? Концентрация на основной деятельности?

### *Кейс «Кинетоскоп или синематограф?»<sup>1</sup>*

В 1891 году американским изобретателем Томасом Эдисоном впервые было сконструировано уникальное устройство, позволяющее просматривать движущиеся изображения, – кинетоскоп (кинетогрф). Тем самым Томасу Эдисону удалось предвосхитить эпоху синематографа Люмьера, отличающегося наличием проекционного механизма. «В 1887 году, – пишет изобретатель в 1894 году, – мне пришла мысль о возможности сконструировать аппарат, который будет для зрения тем же, чем является фонограф для слуха, и который будет и записывать, и воспроизводить одновременно звук и движение». В конце XIX–начале XX века кинетоскоп Эдисона с переменным успехом составлял конкуренцию синематографу Люмьера, а также другим производителям фильмов и киноаппаратов.

*Основная суть кинетоскопа* – идея небольшого «передвижного кинотеатра», демонстрирующего движущиеся картинки с фонограммой, слышимой через наушники, записанной на фонографе. Сразу после изобретения устройства Эдисон начал переговоры о коммерческом использовании своего изобретения. Так, в 1892 году было создано ак-

---

<sup>1</sup> Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учебно-методическое пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н.П. Иващенко – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2018. – 144 с. – ISBN 978-5-906932-01-3.

---

ционерное общество «Кинетоскоп», которое фактически давало Эдисону монопольное право на коммерческое использование аппарата. Обществом управляли известные дельцы Норман Рафф и Чарльз Гаммон.

В 1894 году в Вест-Орэндже (Нью-Джерси) студия Эдисона, занимавшаяся непосредственным изготовлением аппаратов, получила название «Эдисон компани» (Edison Manufacturing Company). Сам Томас Эдисон не принимал участия в руководстве, он назначил вице-президентом и генеральным менеджером Уильяма Гилмора. Производством фильмов же руководил Уильям Диксон. Созданное предприятие приносило неплохую прибыль. Так, в 1894 году затраты на работу Эдисона для «Кинетоскоп компани» составили 7940 долларов за кинетоскопы и 369,35 доллара за сами фильмы (film subjects), в то время как доходы компании от показов в том же году составили 15 878,56 доллара.

Проблемы у компании Эдисона начались в начале XX века, во-первых, с приходом на рынок синематографа Люмьера и, во-вторых, с развитием кустарного производства фильмов и киноаппаратов (мутоскоп, фантаскоп и т. д.). «Эдисон компани», с одной стороны, была выгодна проводимая Уильямом Мак-Кинли политика протекционизма, благодаря которой у Люмьера были проблемы с выходом на американский рынок. С другой стороны, компанию уже некому было защитить от возросшей внутренней конкуренции (в последние годы XIX века в Америке наблюдался настоящий бум кинокомпаний: «Эдисон», «Байограф», «Вайтограф», «Зелиг», «Эссеней», «Любин», «Калем» и др.). Ввиду этого Эдисон и его управленцы предприняли следующие шаги для закрепления на рынке:

- покупка аппаратов и патентов у конкурентов с последующим «ребрендингом» (например, выкупленный фантаскоп был переименован в витаскоп Эдисона и позиционировался как новинка от Эдисона);
- была затеяна вошедшая в историю кинопромышленности «война патентов». Суть ее была в следующем: Гилмор стал рассылать по всей стране адвокатов компании «Дайер и Дайер», которые вели дела Вест-Орэнджа. Задачами адвокатов было, во-первых, уничтожить иностранную конкуренцию, во-вторых, пресечь производство аппаратов и самих фильмов вне компании Эдисона и, в-третьих, наложить на производителей фильмов особый процент, который исчислялся из их прибыли и отправлялся в качестве дохода Эдисону. Адвокаты Джилмора являлись ко многим крупным бизнесменам того времени: например, в компанию «Интернейшнл филм» Вебстера и Куна, в компанию Мегуайра и Бонуса, к знаменитым театральным продюсерам Клау и Ирланджеру и т. д.

Сложившаяся на рынке ситуация во многом напоминала особый вид конкуренции, в рамках которой конкурировали не столько с помощью цен или качества, сколько с помощью доказательств приоритетных патентных прав. Стратегия Эдисона напоминала стратегию Рокфеллера в нефтяной отрасли (при создании треста «Стандарт ойл»). Суть этой политики заключалась в следующем: *Рокфеллер не запрещал разработки месторождений по всей стране и внимательно следил за этим процессом, но, как только было разработано крупное месторождение, Рокфеллер сразу же приобретал монопольное право на всю добываемую нефть.*

Попытки Эдисона укрепиться на рынке оказались безуспешными, уследить за всеми новыми кинокомпаниями было невозможно. Последняя попытка вернуть себе былое положение была предпринята в 1909 году – с созданием Компании кинопатентов, объединившей Эдисона с другими крупнейшими кинопроизводителями того времени. Новая компания представляла собой трест, который намеревался контролировать отрасль по следующим направлениям:

- производство сырья, пленка (Production of raw film);
- производство непосредственно фильмов (Manufacture of motion pictures);
- производство проекционного оборудования (Manufacture of projecting equipment);
- дистрибуция (на начальных стадиях развития) (Film distribution);
- показ (Exhibition).

Вскоре трест столкнулся с рядом существенных проблем. Во-первых, возросшее число кинотеатров стимулировало увеличение спроса на фильмы, кинотрест же не мог удовлетворить подобный спрос. Плюс к этому на рынке образовались так называемые независимые кинокомпании, которые отказывались согласовывать свою деятельность с Компанией кинопатентов. В первые десятилетия XX века «независимые» устремились в штат Калифорния, где впоследствии образовался Голливуд – центр киноиндустрии США. Тогда же произошла ликвидация кинотреста.

### **Вопросы и задания**

1. Какую роль в зарождающемся кинобизнесе играл Томас Эдисон (собственник, менеджер)?
2. Охарактеризуйте тип рынка, который, на ваш взгляд, был характерен для описанной ситуации (монополия, монополистическая конкуренция, олигополия, свободная конкуренция)? Обоснуйте свой ответ.

- 
3. Охарактеризуйте стратегию Эдисона в конце XIX–начале XX века? В чем, на ваш взгляд, были его недочеты, а в чем – сильные стороны?
  4. Правомерно ли было использовать опыт Рокфеллера (нефтяная отрасль) в стратегии кинокомпании? Почему?
  5. Почему, на ваш взгляд, «независимые» кинокомпании, опасаясь санкций со стороны кинотреста, основали производство именно в Голливуде (штат Калифорния)?

### **Кейс «Дорогое пиво»<sup>1</sup>**

Компания «Пивоиндустрия Приморья» разработала и начинает выпуск собственной новой марки элитного дорогого пива для узкого сегмента потребителей. Предполагаемая стоимость 0,5 л находится в диапазоне 100–120 рублей. Компания может потратить на коммуникативную кампанию по продвижению новой марки в г. Владивостоке 2 млн рублей.

#### **Практическое задание**

1. Опишите профиль узкого сегмента в терминах характеристик потребителей.
2. Смоделируйте свойства товара (органолептические свойства пива, дизайн и конструкцию упаковки, банки или бутылки и т. д.).
3. Разработайте броское запоминающееся название пива и главную идею (слоган) всей коммуникативной кампании, которая красной нитью будет проходить через все мероприятия (три варианта).
4. Разработайте мероприятия по продвижению новой марки.

#### **Пример выполнения кейса**

*Профиль сегмента:* мужчины, возраст от 25 до 55, доход выше среднего, владельцы яхт и катеров (маломерного флота), предпочитающие активный отдых в море.

*Свойства товара:* крепкое «живое» пиво (7 суток хранения), бутылка оформлена в морском стиле (якоря, канаты, паруса, ракушки и т. д.), откручивающаяся крышка в форме капитанской фуражки, или банка в морском стиле, снизу накручивается пластмассовый контейнер с солеными орешками.

*1-й вариант.* Название: «Капитанское». Слоган: «Для тебя эгоист».

*2-й вариант.* Название: «Цунами». Слоган: «Экстрим твоего отдыха».

*3-й вариант.* Название: «Бриз». Слоган: «Нас не догонят», «Вас остановить невозможно».

---

<sup>1</sup> Маркетинг: практикум / Е.Б. Кметь [и др.]. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 140 с. (С. 59–62)

*Мероприятия по продвижению марки:* Промо-акции (дегустации и конкурсы с призами) на Центральной набережной, на элитных лодочных стоянках и в яхт-клубах г. Владивостока.

### **Кейс «Недорогое пиво»**

Компания «Пивоиндустрия Приморья» разработала и начинает выпуск собственной новой марки недорогого пива. Предполагаемая стоимость 0,5 л находится в диапазоне 20–25 рублей. Компания может потратить на коммуникативную кампанию по продвижению новой марки пива в г. Владивостоке 500 тыс. рублей.

### **Практическое задание**

1. Опишите профиль узкого сегмента в терминах характеристик потребителей.
2. Смоделируйте свойства товара (органолептические свойства пива, дизайн и конструкцию упаковки, банки или бутылки и т. д.).
3. Разработайте броское запоминающееся название пива и главную идею (слоган) всей коммуникативной кампании, которая красной нитью будет проходить через все мероприятия (три варианта).
4. Разработайте мероприятия по продвижению новой марки.

### **Пример выполнения кейса**

*Профиль сегмента:* фанаты футбольной команды г. Владивостока «Луч-Энергия».

*Свойства товара:* пиво светлое и легкое, обычная бутылка из прозрачного стекла, в этикетке использованы элементы фирменного стиля футбольной команды, на горлышке бутылки ярлычок из картона в форме футбольного мяча (с лицевой стороны – календарь матчей, с обратной стороны – номер для розыгрыша призов).

*1-й вариант.* Название: «Луч-Победа». Слоган: «Под победный кружок звон станет Луч наш чемпион».

*2-й вариант.* Название: «ЛучШее». Слоган: «Вышло солнце из-за туч, победит сегодня Луч».

*3-й вариант.* Название: «Энергия Луча». Слоган: «Луч вперед – мы с тобой».

*Мероприятия по продвижению марки:* В конце каждого футбольного матча проводится розыгрыш призов. Приз – фотоальбом с автографами членов футбольной команды «Луч-Энергия» и бесплатный проход на матч.

---

### **Кейс «Салон красоты с минимальным набором услуг»**

В спальном районе (64 или 71 микрорайон) г. Владивостока открылся салон красоты с минимальным набором услуг, но для узкого сегмента потребителей. Салон может потратить на коммуникативную кампанию 100 тыс. рублей.

#### **Практическое задание**

1. Опишите профиль узкого сегмента в терминах характеристик потребителей.
2. Смоделируйте ассортимент услуг.
3. Разработайте броское запоминающееся название салона и главную идею (слоган) всей коммуникативной кампании, которая красной нитью будет проходить через все мероприятия (три варианта).
4. Разработайте мероприятия по продвижению салона.

### **Кейс «Элитный салон красоты»**

В центре Владивостока открылся элитный салон красоты с ассортиментом услуг для узкого сегмента потребителей. Салон может потратить на коммуникативную кампанию 1 млн рублей.

#### **Практическое задание**

1. Опишите профиль узкого сегмента в терминах характеристик потребителей.
2. Смоделируйте ассортимент услуг.
3. Разработайте броское запоминающееся название салона и главную идею (слоган) всей коммуникативной кампании, которая красной нитью будет проходить через все мероприятия (три варианта).
4. Разработайте мероприятия по продвижению салона.

### **Кейс «Дорогое мороженое»**

Фабрика мороженого Владивостока разработала и начинает выпуск собственной марки дорогого мороженого. Предполагаемая стоимость порции в 70 г. около 20–30 рублей. Производитель может потратить на коммуникативную кампанию по продвижению новой марки мороженого 2 млн рублей.

#### **Практическое задание**

1. Опишите профиль узкого сегмента в терминах характеристик потребителей.
2. Смоделируйте свойства товара: органолептические свойства мороженого (цвет, наполнители), дизайн и конструкцию упаковки.

3. Разработайте броское запоминающееся название мороженого и главную идею (слоган) всей коммуникативной кампании, которая красной нитью будет проходить через все мероприятия (три варианта).
4. Разработайте мероприятия по продвижению новой марки.

### **Кейс «Недорогое мороженое»**

Фабрика мороженого Владивостока разработала и начинает выпуск собственной марки недорогого мороженого. Предполагаемая стоимость порции в 70 г. около 10 рублей. Производитель может потратить на коммуникативную кампанию по продвижению новой марки мороженого 500 тыс. рублей.

### **Практическое задание**

1. Опишите профиль узкого сегмента в терминах характеристик потребителей.
2. Смоделируйте свойства товара: органолептические свойства мороженого (цвет, наполнители), дизайн и конструкцию упаковки.
3. Разработайте броское запоминающееся название мороженого и главную идею (слоган) всей коммуникативной кампании, которая красной нитью будет проходить через все мероприятия (три варианта).
4. Разработайте мероприятия по продвижению новой марки.

### **Кейс «Оценка вариантов выбора фотоаппаратов (модель ожиданий при покупке)»<sup>1</sup>**

Анна Флорес приняла решение о покупке фотоаппарата. В процессе поиска она узнала, что в продаже имеется множество различных марок фотоаппаратов. На основании собранных сведений Анна исключила ряд марок из дальнейшего рассмотрения и оставила лишь четыре из них. Ее интересовали в аппаратах четыре основных свойства: качество фотоснимков, простота пользования, размеры и цена. Анна отдала 40 % своих предпочтений качеству снимков, 30 % – простоте пользования, 20 % – размеру фотоаппарата и 10 % – цене.

### **Мнение потребителей о различных марках фотоаппаратов**

Марка фотоаппарата	Свойства и их веса			
	Качество снимков	Простота пользования	Размер фотоаппарата	Цена
Nikon	8	8	9	10
Olympus	8	10	7	4
Pentax	8	10	9	6
Recon	6	8	9	9

<sup>1</sup> Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: пер с англ. / Ф. Котлер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с. – ISBN 978-5-8459-0376-1 (рус.)

---

## Практическое задание

Определите предпочтения Анны при покупке фотоаппарата.

### Бизнес-модель Freemium

Базовая версия продукта предлагается бесплатно, а вот за дополнительные функции в премиум-версии приходится платить. На этой идее зарабатывают Spotify, YouTube, LinkedIn, Skype и многие другие.

### Кейс «Файловый хостинг компании Dropbox Inc.»

Хостинг предоставляет каждому пользователю, который регистрируется бесплатно, 2 Гбайта облачного хранилища. Оно может быть использовано в течение неограниченного периода времени. Но если место закончилось, можно увеличить его за ежемесячную плату.

### Когда и как применять этот шаблон

Подумайте, возможно ли в вашем ценностном предложении сделать что-то бесплатно, но так, чтобы уже эта часть была полезна клиенту, а после того, как он начал пользоваться бесплатным продуктом, предложить ему улучшение, которое даст еще больше ценности.

### Вопросы для размышления

1. В чем нуждаются ваши клиенты?
2. Как улучшить впечатления клиентов от сотрудничества с вами? Можете ли вы чем-нибудь привязать клиентов?
3. Какие функции приносят добавленную стоимость и усиливают готовность клиентов платить за ваш товар или услугу?

### Бизнес-модель Long Tail

Компания делает основную ставку не на ограниченное количество дорогих «хитов», а на множество дешевых нишевых продуктов. И суммарная выручка от продажи редких товаров приносит колоссальные суммы. По этому принципу работает музыкальный сервис iTunes, где можно купить отдельные песни (в том числе малоизвестных исполнителей). То же относится и к крупным порталам eBay или Amazon, на которых за небольшую плату торгуют различные продавцы. Для потребителей эта модель хороша тем, что при желании можно найти все что угодно.

### **Кейс «Маркетплейс Etsy»**

Etsy специализируется на продаже изделий ручной работы и винтажа. В 2018 году выручка ресурса составила 603,7 млн долларов США, а чистый доход – 41,25 млн долларов США. При этом продавцы платят 20 центов за размещение каждого наименования товара и комиссию 5 % от стоимости товара за каждую совершенную транзакцию.

#### **Когда и как применять этот шаблон**

Возможно, вы уверены, что продажа всего от А до Я упростит вашу жизнь, избавив от необходимости отбирать товары, на которых следует сосредоточиться. Но слишком много зрелых компаний погрязли в конкуренции из-за неспособности выделить несколько ключевых продуктов и аспектов для специализации. Если вам все-таки удалось найти грамотное применение своим знаниям о массовости – продуктах, технологиях и рынках – и удерживать затраты на массовость ниже уровня своих конкурентов, тогда шаблон «Длинный хвост» откроет перед вами прекрасные перспективы. Особенно это относится к узкоспециализированным или индивидуальным предложениям.

Идеально подходит интернет-магазинам и сервисам с предложением какого-либо ценного контента. Для этой бизнес-модели очень важна качественная система поиска, фильтрации и рекомендаций.

#### **Вопросы для размышления**

1. Получат ли клиенты дополнительную стоимость, если вы будете поставлять им абсолютно все?
2. Получается ли у вас управлять массовостью лучше, чем у конкурентов?
3. Могут ли ваши процессы и ИТ-системы работать с огромным множеством продуктов?
4. Можете ли вы справиться с такими внутренними процессами, как покупка, обработка заказа, логистика и ИТ?

### **Бизнес-модель Lock-in**

Клиенты привязаны к продукту из-за того, что переход к конкуренту слишком дорого стоит. Самые известные примеры – Apple и Microsoft. Запатентованная экосистема продуктов, состоящих из оборудования и программного обеспечения, а также сопутствующих товаров, делает переход чрезвычайно дорогим и трудоемким. Это же можно сказать о продуктах компании Gillette: бюджетный станок требует специальных дорогих лезвий. И смена бренда больно ударит по бюджету клиента.

---

## Кейс «LEGO»

Конструкторы компании LEGO стоят дороже, чем аналогичные товары конкурентов. Но LEGO предлагает не только высокое качество, но и сюжетные решения (например, конструкторы по мотивам «Звездных войн»). Поскольку собрать из таких наборов можно только один сюжет (из звездолета не получится замок), покупатели вовлечены в регулярный цикл покупок.

### Когда и как применять этот шаблон

Данный пример бизнес-модели хорошо известен в B2C-сегменте, но уже сейчас его можно встретить и в B2B, в особенности в машиностроении и послепродажном обслуживании. Этот шаблон хорошо применять для защиты от конкурентов-имитаторов. Для извлечения максимальной пользы от этой модели вам необходима отработанная и масштабируемая воронка продаж. Также следует позаботиться о надежной защите авторских прав и брендинге.

Если после покупки вашей продукции требуются расходные или сопутствующие материалы – подумайте, как вы можете привязать с их помощью клиента. Это может быть, например, технологическая или конструктивная особенность, защищенная патентом.

### Вопросы для размышления

1. Можете ли вы защитить послепродажное обслуживание с помощью свойств и функций, созданных на этапе разработки продукта (например, удаленное диагностическое устройство, требующее обслуживания головным производителем)?
2. Смогут ли уникальные и не поддающиеся копированию компоненты помешать конкурентам повторить ваш бизнес в области обслуживания или продажи запасных частей?

## Бизнес-модель Подписка

Раньше этот вариант подходил преимущественно для средств массовой информации. Но благодаря интернету модель ежемесячной оплаты за контент стала широко использоваться онлайн-кинотеатрами (Кинопоиск), сервисами программного обеспечения (Adobe) и даже компаниями по продаже розничных товаров (Blacksocks). Если у пользователя есть регулярные траты (на просмотр фильмов, покупку одежды), то месячная подписка выгоднее отдельных покупок. Кроме того, многие компании предлагают бесплатный пробный период или скидки на подписки, оформленные на длительный срок.

## Кейс «Netflix»

Когда компания Disney продюсирует фильм, то после его выхода основной показатель успешности – кассовые сборы. Не слишком информативно. А вот стриминговый сервис

---

Netflix, работающий по подписке, строит тесные отношения с пользователями и тщательно отслеживает, какие фильмы и сериал смотрел человек, не переключил ли он на полпути, продолжал ли смотреть больше контента в том же жанре и с теми же актерами. Такой клиентоориентированный подход позволяет Netflix занимать лидирующие позиции на рынке.

### **Когда и как применять этот шаблон**

Данный шаблон идеально подходит для случаев, когда клиенты регулярно нуждаются в ваших товарах или услугах. Подписка должна приносить клиентам дополнительную стоимость, скажем, экономию времени при покупке ваших товаров, постоянное наличие или снижение риска. Пользу этого шаблона можно ощутить в самых различных сферах деятельности.

### **Вопросы для размышления**

1. Какие товары и услуги нужны вашим клиентам регулярно?
2. Какие ваши товары или услуги подойдут для шаблона «Подписка»?
3. Может ли эта бизнес-модель принести больше стоимости, чем разовые продажи продукта?

### **Бизнес-модель Crowdfunding (Краудфандинг)**

Данный шаблон бизнес-модели характеризуется финансированием того или иного проекта большим количеством частных лиц и преследует несколько целей:

- собрать деньги на реализацию идеи;
- проверить спрос и сделать продажи;
- ограничить влияние профессиональных инвесторов.

Самые популярные площадки для краудфандинга: Kickstarter, Indiegogo, Бумстартер.

### **Кейс «Pebble Technology»**

Стартап Pebble Technology в 2009 году запустил проект на платформе Kickstarter. Перед компанией стояла задача – собрать 100 тыс. долларов на производство часов Pebble – цифрового устройства, которое посредством Bluetooth может соединяться со смартфонами, позволяя пользователям получать звонки и читать сообщения или электронные письма прямо на экране часов. Проект ждал столь оглушительный успех, что Pebble собрала требуемую сумму всего за два часа. Всего же поступило 10 млн долларов – в сто раз больше изначально запланированной суммы.

---

## Вопросы для размышления

1. Достаточно ли увлекательна ваша идея, чтобы собрать необходимые средства?
2. Следует ли вам предлагать спонсорам вознаграждение, будь то в денежной или иной форме, и как удостовериться, что оно отвечает действующему законодательству?
3. Как защитить свою интеллектуальную собственность?
4. Могут ли краудфандеры стать вашими новыми клиентами или даже поклонниками продукта?

## Аренда вместо покупки

Вместо покупки продукта клиент берет его в аренду. В этом случае ему требуются куда меньше денежных средств. Компания выигрывает от большей выручки с каждого продукта, поскольку оплата производится за весь период пользования. Обе стороны выигрывают от эффективного использования продукта, учитывая сокращение времени простоя, из-за которого блокируются денежные средства.

### Кейс «Car2Go»

Car2Go – немецкая компания по краткосрочной аренде автомобилей. Является дочерней компанией Daimler AG и предоставляет услуги каршеринга в Европе, Северной Америке и Китае. Автопарк оператора состоит из автомобилей собственного производства: Mercedes-Benz и Smart.

В 2008 году в корпорации DaimlerAG возникла идея предоставления автомобиля как сервиса по требованию. Рецепт успеха корпоративного стартапа заключался в простоте использования сервиса и экономической целесообразности для пользователя – платить за поездки для многих оказалось не только удобнее, но и дешевле, чем владеть автомобилем.

В основу инфраструктуры Car2Go легло облако IBM Softlayer, предоставляющее заказчику ресурсы по модели PaaS, а также сервисы для автоматизации разработки, развертывания и поддержки IT-систем. Существенным преимуществом Softlayer для Car2Go стала модель оплаты Pay-as-you-use<sup>1</sup>, подразумевающая оплату только за те ресурсы, что использует заказчик.

## Вопросы для размышления

1. Действительно ли клиенты хотят владеть вашим товаром или они довольствуются только их использованием?

---

<sup>1</sup> Pay-as-you-use (Оплата по мере использования) – это новейшая модель оплаты в облачных вычислениях.

2. Как следует финансировать ваши продукты для обеспечения стабильного денежного потока?
3. Какие продукты можете сдавать в аренду, а не продавать клиентам?
4. Каким образом новый подход создаст стоимость для клиентов?

### **Кейс «Цветочный рай»<sup>1</sup>**

Компания «Цветочный рай» – это стартап, представляющий собой интернет-платформу по продаже цветов, цветочных композиций, фруктовых букетов и т. п. Платформа работает с сегментами B2C (покупатели, частные производители / дизайнеры / флористы) и B2B (организации). Численность стартапа – три человека, находится в Санкт-Петербурге.

Бизнес-идея стартапа – предоставление сервиса для покупки уникальных дизайнерских композиций из цветов и фруктов. Для частных заказов сервис будет бесплатным, для мастеров-изготовителей – платным.

### **Практическое задание**

Для компании «Цветочный рай» **сформируйте бизнес-модель по шаблону А. Остервальдера и И. Пенье**, приведенному в теоретической части (см. рисунок 2.6).

### **Рекомендации для заполнения блоков бизнес-модели**

#### **Основные типы потребительских сегментов:**

1. **Массовый рынок.** Бизнес-модели, относящиеся к предложению товаров широкого потребления, не делают различий между потребительскими сегментами.
2. **Нишевой рынок.** Бизнес-модели нишевых рынков ориентированы на особые потребительские сегменты.
3. **Дробное сегментирование.** Некоторые бизнес-модели выделяют сегменты рынка, незначительно отличающиеся по потребностям и запросам.
4. **Многопрофильное предприятие.** Организация с многопрофильной бизнес-моделью обслуживает два совершенно разных потребительских сегмента с различными потребностями и запросами.
5. **Многопрофильные платформы.** Некоторые организации обслуживают два или больше взаимосвязанных потребительских сегмента.

---

<sup>1</sup> Инновационная экономика и технологическое предпринимательство: учебное пособие для студента / отв. редакторы: Ф.А. Казин, Д.Ю. Матвиенко. – СПб.: Университет ИТМО, 2019. – 231 с.

---

**Некоторые элементы, из которых складывается ценность продукта или услуги для потребителя:**

1. Новизна.
2. Производительность.
3. Изготовление на заказ.
4. Дизайн.
5. Бренд / статус.
6. Цена.
7. Сокращение расходов.
8. Снижение рисков.
9. Доступность.
10. Удобство при использовании.

**Основные каналы сбыта:**

- **прямые** (торговые агенты, продажи через интернет, фирменные магазины);
- **непрямые** (партнерские магазины, оптовики).

**Этапы сбыта:**

1. **Информационный.** Как мы повышаем осведомленность потребителя о товарах и услугах нашей компании?
2. **Оценочный.** Как мы помогаем клиентам оценивать ценностные предложения нашей компании?
3. **Продажный.** Каким образом мы предоставляем клиентам возможность приобретения определенных товаров и услуг?
4. **Доставка.** Как мы доставляем клиентам наши ценностные предложения?
5. **Постпродажный.** Как мы обеспечиваем клиентам постпродажное обслуживание?

**Типы взаимоотношений с клиентами:**

1. Персональная поддержка.
  2. Самообслуживание.
  3. Автоматизированное обслуживание.
  4. Сообщества.
  5. Совместное создание.
-

**В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов:**

- доход от разовых сделок;
- регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание.

**Способы генерирования дохода:**

1. Продажа активов.
2. Плата за пользование.
3. Оплата подписки.
4. Аренда / рента / лизинг.
5. Лицензия.
6. Брокерские проценты.
7. Реклама.

**Классификация основных ресурсов:**

1. Материальные ресурсы.
2. Интеллектуальные ресурсы.
3. Персонал.
4. Финансы.

**Классификация основных видов деятельности:**

1. Производство.
2. Разрешение проблем.
3. Платформы.
8. Ключевые партнеры.

**Можно выделить четыре типа партнерских отношений:**

1. Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями.
2. Соконкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами.
3. Совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов.
4. Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

## Основные методы создания партнерских отношений:

1. Оптимизация и экономия в сфере производства.
2. Снижение риска и неопределенности.
3. Поставка ресурсов и совместная деятельность.

## Структура издержек (расходов):

1. Фиксированные издержки – издержки, которые остаются неизменными вне зависимости от объема товаров или услуг.
2. Переменные издержки – издержки, которые меняются в зависимости от объема товаров или услуг.

## Кейс «Построение бизнес-моделей по А. Остервальдеру»<sup>1</sup>

### Шаблон бизнес-модели «Длинный хвост»



<sup>1</sup> Построение бизнес-моделей по А. Остервальдеру: кейс для студентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://slide-share.ru/postroenie-biznes-modelej-po-aostervalderukejs-dlya-studentov-290918>.

Бизнес-модель «Длинный хвост» LEGO Factory

<b>КП</b> Покупатели, создающие новые варианты LEGO и размещающие их в интернете	<b>КД</b> LEGO предлагает платформу и логистику.  Позволяет доставлять желающим наборы, созданные другими покупателями	<b>ЦП</b> LEGO Factory существенно расширила ассортимент продукции, предоставив любителям LEGO инструменты для создания, демонстрации и продажи собственных наборов игры	<b>ВК</b> LEGO Factory по типу «длинного хвоста» построила бизнес для тех покупателей, которые заинтересованы в нишевом предложении	<b>ПС</b> Тысячи новых, разработанных пользователями наборов прекрасно дополняют стандартные варианты конструкторов. LEGO Factory позволяет покупателям создавать игры для других, т. е. становится платформой, увеличивающей продажи
	<b>КР</b> Платформа		<b>КС</b> Интернет	
<b>СР</b> LEGO Factory несет те же расходы на производство, что и традиционная розничная модель		<b>ИД</b> Цель LEGO Factory – получить небольшую прибыль с каждого набора, разработанного покупателями. Эти доходы оказываются ценным дополнением к традиционным потокам доходов от розничных продаж		

Шаблон бизнес-модели «Многосторонние платформы»

<b>КП</b>	<b>КД</b> Управление платформой.  Предоставление услуг.  Продвижение платформы	<b>ЦП</b> Ценностное предложение 1.  Ценностное предложение 2.  И т. д.	<b>ВК</b>	<b>ПС</b> Потребительский сегмент 1.  Потребительский сегмент 2.  И т. д.
	<b>КР</b> Платформа			
<b>СР</b> Управление + развитие платформы		<b>ИД</b> Источник доходов 1.  Источник доходов 2.  И т. д.		

Стиль бизнес-моделирования FREE можно разделить на три типа:

1. Бесплатное предложение на многосторонней платформе (на основе рекламы).
2. Бесплатный минимум услуг с дополнительными платными услугами по желанию (freemium).
3. Модель «крючка и наживки», при которой первоначальное бесплатное или очень недорогое предложение подталкивает потребителя к последующим покупкам).

### Бизнес-модель Metro

<b>КП</b> Соглашения о распространении с предприятиями общественного транспорта	<b>КД</b> Создание материала и производство ежедневной газеты.  Распространение	<b>ЦП</b> Рекламное место в бесплатной газете с высокими тиражами.  Бесплатная городская газета для чтения в транспорте	<b>ВК</b> Приобретение.  Удержание	<b>ПС</b> Рекламодатели.  Пассажиры
	<b>КР</b> Бренд.  Сеть распространения и логистика		<b>КС</b> Рекламные агенты.  Общественный транспорт, ж/д станции, автобусные остановки	
<b>СР</b> Материалы, дизайн и печать ежедневной газеты.  Распространение		<b>ИД</b> Плата за рекламное место.  Бесплатная газета		

### Бизнес-модель Skype

<b>КП</b> Платные провайдеры.  Партнеры по распространению.  Телекоммуникационные компании-партнеры	<b>КД</b> Разработка ПО	<b>ЦП</b> Бесплатные звонки и видеосвязь через интернет.  Дешевые звонки на телефоны (SkypeOut)	<b>ВК</b> Индивидуальные настройки	<b>ПС</b> Пользователи интернета.  Пользователи, желающие звонить на телефоны
	<b>КР</b> Разработчики ПО		<b>КС</b> Skype.com  Партнерские отношения с производителями устройств	
<b>СР</b> Разработка по удовлетворению жалоб и предложений		<b>ИД</b> Бесплатно.  SkypeOut – предварительная оплата или подписка		

*Бизнес-модель Gillette*

<b>КП</b> Производители.  Продавцы	<b>КД</b> Маркетинг.  Исследования и разработки.  Логистика	<b>ЦП</b> Бритвенный станок.  Лезвия	<b>ВК</b> Отсутствующие товары	<b>ПС</b> Покупатели
	<b>КР</b> Бренд.  Патенты		<b>КС</b> Розничная торговля	
<b>СП</b> Маркетинг.  Производство.  Логистика.  Исследования и разработки			<b>ИД</b> Однократная покупка станка.  Частая замена лезвий	

**Практическое задание**

Заполните шаблоны бизнес-модели для следующих компаний (на выбор):

1. Издательство lulu.com.
2. Google.
3. Facebook.
4. Фотосайт Flickr.
5. VISA.
6. Microsoft.
7. Некоммерческая организация REGA.
8. Организация на выбор (для будущих предпринимателей).

**Практическое задание «Построение Lean Canvas»**

Выберите одну из предложенных бизнес-идей и разработайте бизнес-модель на основе Lean Canvas (см. рисунок 2.8):

1. Разработка сайтов и мобильных приложений.
2. Организация спортивно-оздоровительных мероприятий.
3. Производство и / или продажа сувениров.
4. Прокат спортивного инвентаря.
5. Открытие Антикафе для молодежи.

6. Дизайн и полиграфические услуги.
7. Организация праздников и экскурсий.
8. Благоустройство и озеленение территории.
9. Уборка помещений.
10. Ремонт и обслуживание гаджетов.
11. Установка вендинг-автоматов.

Подготовьтесь к презентации бизнес-идеи.

### Кейс «Как исследования помогают заполнить Lean Canvas»<sup>1</sup>

Посмотрим на роль исследований на примере шаблона Lean Canvas.

<p><b>ПРОБЛЕМА</b></p> <p>Список проблем или потребностей людей</p>	<p><b>РЕШЕНИЯ</b></p> <p>Список решений проблем</p>	<p><b>ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b></p> <p>Четкое, краткое, понятное, мотивирующее описание, которое формирует интерес у аудитории</p>	<p><b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b></p> <p>То, что трудно скопировать</p>	<p><b>ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ</b></p> <p>Опишите целевые группы клиентов</p>
<p><b>АЛЬТЕРНАТИВЫ</b></p> <p>Как решают проблемы сейчас</p>	<p><b>МЕТРИКИ</b></p> <p>Ключевые показатели здоровья бизнеса</p>	<p><b>КОНЦЕПЦИЯ</b></p> <p>Список решений для альтернатив. Уточнение сути проекта</p>	<p><b>КАНАЛЫ</b></p> <p>Где контактируем с клиентами</p>	<p><b>ПЕРВЫЕ КЛИЕНТЫ</b></p> <p>Характеристики идеальных</p>
<p><b>РАСХОДЫ</b></p> <p>Список и структура постоянных и переменных издержек</p>			<p><b>ДОХОДЫ</b></p> <p>Список источников доходов</p>	

Цветом отмечены основные зоны, где исследования необходимы или где могут сильно помочь.

### Проблемы и альтернативы

Этот пункт шаблона содержит описание тех проблем или потребностей, которые будет решать продукт, – краткое и понятное описание дилеммы, с которой сталкиваются люди на пути решения своей задачи.

При решении какой-то задачи человек может сталкиваться с большим списком проблем, может иметь широкий список пожеланий и потребностей. Но продукт нужно сфокусировать. Список проблем должен быть небольшим. Автор шаблона рекомендует фокусироваться максимум на трех ключевых проблемах.

<sup>1</sup> Исследования потребителей и пользователей [Электронный ресурс] // Tiburon Research. – Режим доступа: [tiburon-research.ru/metodichka/lean-startup-lean-canvas](http://tiburon-research.ru/metodichka/lean-startup-lean-canvas).

Этот блок невозможно правильно заполнить без исследований. Исследования необходимы для того, чтобы выявить проблемы и потребности людей и определить, какие из них являются для людей наиболее важными.

*Здесь нужно решить две задачи:*

**Найти** проблемы или потребности, которые можно адресовать.

**Метод:** интервью, наблюдение.

Узнаем про прошлый опыт, формируем список трудностей, барьеров, успешность результата.

**Выбрать** наиболее актуальные.

**Метод:** опрос.

Получаем количественную оценку важности проблем и выбираем наиболее актуальные, т. е. те, которые актуальны большому количеству людей из целевой аудитории.

## Решение

Это краткое описание действий, выполняя которые наш продукт решает выбранные проблемы. В описании действий нужно отразить все критически важные характеристики решения. Что представляет из себя решение? Как именно и на каких условиях решением можно воспользоваться?

Сформулировать адекватное решение проблемы нельзя без понимания потребностей, а разобраться в проблемах и потребностях без исследований невозможно. Однако в исследованиях вы не найдете идей решений в явном виде. Исследования дадут необходимую основу и предпосылки, которые помогут вам в поиске решения. Проблема может иметь несколько вариантов решения, а исследования помогут выбрать оптимальный из них. Кроме того, исследования позволяют убедиться, что придуманное нами решение вообще имеет потенциал и хоть кому-то интересно.

*Задачи:*

**Найти**, проверить или сформулировать адекватные решения проблем.

**Метод:** интервью (фокус-группы).

Получаем уточненные идеи решений и их формулировки.

**Выбрать** наиболее перспективные варианты решения, фичи.

**Метод:** опрос.

Получаем количественную оценку привлекательности, потенциальной успешности решения и его вариантов.

## Предложение (Value Proposition)

Это четкое, краткое, понятное, мотивирующее описание сути продукта, основных свойств, продуктивное предложение, которое формирует интерес у аудитории. От опи-

---

сания решений этот пункт отличается тем, что мы описываем выгоды, ценность, которую получает аудитория при использовании продукта. Это сердце шаблона и продукта.

Формат такого описания не имеет жестких шаблонов, но он должен описывать продукт так, чтобы человек мог бы принять решение о том, хочет он им пользоваться или нет.

Люди далеко не всегда мыслят и покупают рационально. Поэтому описание должно содержать не только рациональные, но и эмоциональные сообщения. В итоге ваше описание должно заинтересовать пользователя, который не знаком с вашим продуктом. Возможно, у вас получится несколько вариантов описания с разными акцентами.

В идеале описание предложения должно содержать уникальность. Это выделяет продукты из общей массы. Чем выше уникальность, тем выше шанс выделиться и проникнуть в душу потенциальных клиентов. В классическом шаблоне Lean Canvas этот блок называется Unique Value Proposition или «Уникальное торговое предложение». Уникальность предложения может достигаться как отдельными уникальными свойствами, так и уникальным сочетанием отдельных свойств, которые сами по себе могут быть неуникальными.

Исследования помогают найти подход к формулировке предложения, проверить, насколько описание продукта, и его суть привлекают вашу целевую аудиторию. А нужно будет еще и выбрать наиболее перспективный вариант.

*Задачи:*

**Найти** формулировку, подходы к описанию, язык концепции.

**Метод:** интервью (фокус-группы).

Получаем уточненные идеи решений и их формулировки.

**Проверить** жизнеспособность концепции продукта.

**Метод:** опрос.

Получаем количественную оценку привлекательности, успешности концепции продукта и ее вариантов.

**Выбрать** наиболее перспективные уникальные варианты свойств продукта.

### **Целевая аудитория**

Целевая аудитория вашего продукта – это все потенциальные пользователи. Например, если вы создаете приложение для готовки по рецептам, вашей целевой аудиторией могут быть все, кто готовит дома.

**ЦА** = кому это хотя бы теоретически нужно и кто может этим физически воспользоваться.

Исследования помогут уточнить ваш целевой сегмент в ходе проработки идеи и оценить его размер.

*Задачи:*

**Найти** характеристики целевой аудитории по потребностям.

**Метод:** интервью (максимально разные люди).

Получаем спектр характеристик целевой аудитории, отдельных пользователей, кому актуальна проблема или решение.

**Проверить** размер целевой аудитории по потребностям или решениям.

**Метод:** опрос.

Получаем количественную оценку процента людей, кому потребности или решения актуальны.

### Пример<sup>1</sup>

Рассмотрим условный пример с уточнением целевой аудитории для приложения по поиску рецептов. Вы поговорили с людьми, которые готовят дома. Выявили трудность с подбором рецепта под имеющиеся ингредиенты дома. Эту потребность заявили разные люди: одинокие и семейные, в разном возрасте, которые готовят часто и редко и т. п. Но все они пытались искать рецепты в интернете.

После этого провели опрос и узнали следующее:

- дома готовят 50 % людей, из них ищут рецепты в интернете 80 %;
- потребность подбора рецепта под те ингредиенты, которые есть дома, актуальна для 50 % из них.

Теперь можно посчитать размер сегмента и заложить это в основу расчета экономики продукта. Потребность актуальна для 20 % населения ( $50 \times 80 \times 50 = 20\%$ ) – это большой сегмент, который имеет хороший потенциал для масштабирования вашего продукта.

Еще мы узнали, что 90 % из тех людей, кому эта потребность актуальна, имеют семью и готовят дома несколько раз в неделю. То есть мы можем уточнить нашу первоначальную целевую аудиторию «готовят дома» до «готовят дома + ищут рецепты в интернете + семейные + готовят дома несколько раз в неделю». Такое уточнение поможет сфокусировать продукт, коммуникацию и его продвижение.

### Практическое задание

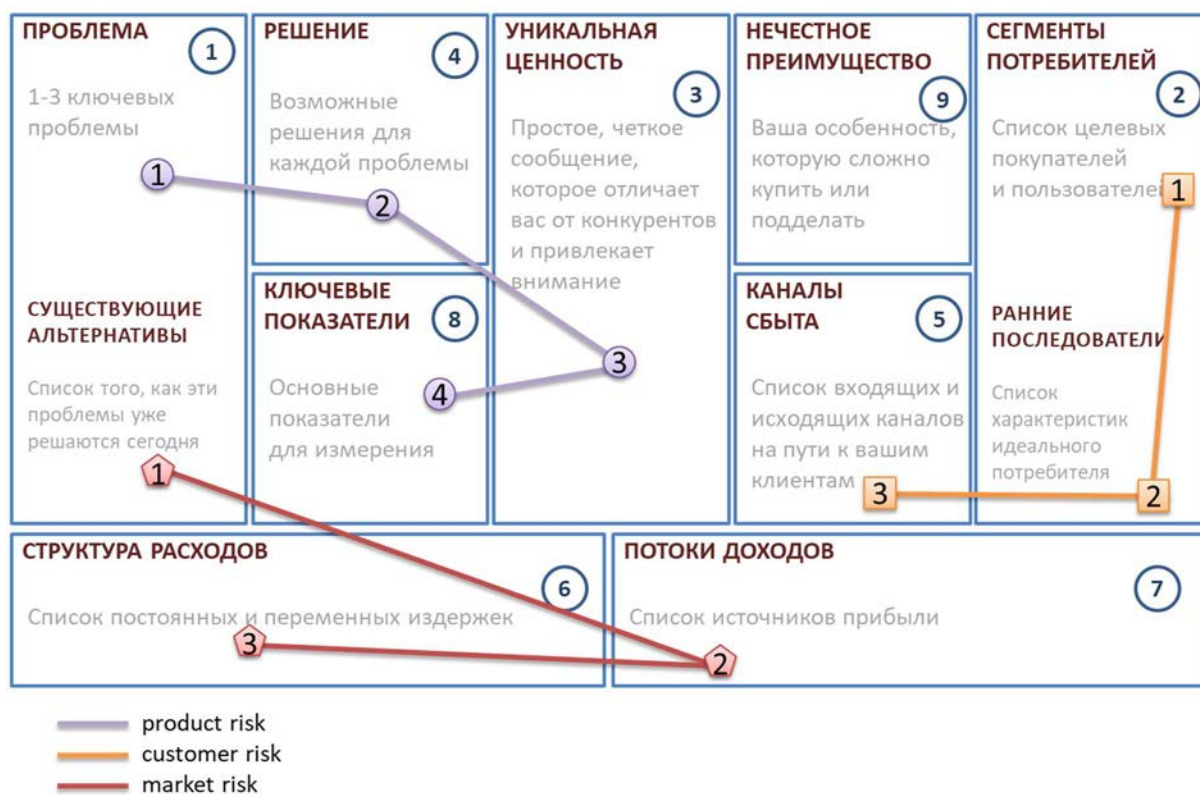
1. Выполните исследование по уточнению целевой аудитории для своей бизнес-идеи.
2. Внесите изменение в бизнес-модель Lean Canvas.

---

<sup>1</sup> Исследования потребителей и пользователей [Электронный ресурс] // Tiburon Research. – Режим доступа: [tiburon-research.ru/metodichka/lean-startup-lean-canvas](http://tiburon-research.ru/metodichka/lean-startup-lean-canvas).

## Кейс «Три траектории рисков в Lean Canvas»<sup>1</sup>

Когда вы заполнили шаблон Lean Canvas, получилась бизнес-модель. Для дальнейшего продвижения нужно понять риски. А они безусловно есть, так как модель любого стартапа строится на гипотезах.



Три траектории, вокруг которых выстраивается MVP:

- **product risk:** ошибка в описании продукта, т. е. переоценили проблему или неправильно оцениваете успех;
- **customer risk:** неправильно выбрана аудитория или сегмент ранних последователей, или не те каналы, из которых потребители узнают о продукте;
- **market risk:** недооценили или переоценили альтернативы, т. е. конкуренты имеют сильные позиции, поэтому нет места на рынке, следовательно выход на рынок будет стоить дорого.

Кейс *product risk*: нужно сделать MVP. Пользователи и интервью с ними нам ничего не дадут, нужно иметь что-то более материальное. Тогда мы поймем, что можем предложить решение лучше, чем альтернативы на рынке.

Кейс *customer risk*: не обязательно создавать даже базовый продукт. Достаточно создать визуальный прототип и протестировать его на пользователях и каналах.

<sup>1</sup> Почему лучше Lean Model Canvas, а не бизнес-план (Business Model Canvas)? [Электронный ресурс] // CUSTDEV. – Режим доступа: [salestrack.agency/tpost/1n7ji2p2g8-pochemu-luchshe-lean-model-canvas-a-ne-b](https://salestrack.agency/tpost/1n7ji2p2g8-pochemu-luchshe-lean-model-canvas-a-ne-b).

И самый сложный кейс *market risk*. Он проявится только тогда, когда мы выпустим продукт на рынок и попробуем заработать деньги. В этом случае нам не только нужно сделать продукт и начать его показывать, но и запуститься и увидеть: мы растем или падаем, способны или нет выйти на прибыльность.

### **Задание**

Выявите риски своей бизнес-модели Lean Canvas, продумайте возможность снижения рисков.

### **Практическое задание «Построение Lean Canvas»**

1. На основе шаблона Питера Томпсона (см. рисунок 2.11) разработайте ценностное предложение для бизнес-модели Lean Canvas, созданной в соответствии с практическим заданием «Построение Lean Canvas».
2. Разработайте ценностное предложение для своей бизнес-модели.

### **Кейс «Латеральный маркетинг»<sup>1</sup>**

В конце XX века двое известных маркетологов Котлер Филип и Фернандо Триас Де Бес были вдохновлены известной на тот момент идеей психолога Эдварда де Боно, которая называлась «латеральное мышление». Латеральное мышление (*lateral thinking*) – это метод нестандартного подхода и решения задач. В результате этого появилась концепция, которая получила название «латеральный маркетинг».

*Латеральный маркетинг* – это методика, которая используется для получения инновационных товаров и услуг на базе существующих путем трансформации последних и создания новых рынков.

В соответствии с этой методикой, не обладая особой креативностью, можно создавать новые продукты. Взамен творческим способностям ученые предложили использовать специальный алгоритм, состоящий из трех шагов.

Алгоритм в самых общих чертах таков.

**Этап 1. Выбор фокуса.** Фокусом должен быть продукт или услуга, их определенные свойства, сегмент рынка или любая иная составляющая вашей бизнес-модели или коммерческой стратегии. Важно, чтобы вы фокусировались на чем-то одном и очень важном, на чем не фокусируются ваши конкуренты или делают это плохо.

**Этап 2. Латеральное смещение.** На этом этапе вам нужно совершить достаточно необычную вещь – изменить привычное положение дел того, на чем вы сфокусировались.

---

<sup>1</sup> Основы предпринимательства. Сборник кейсов: учеб.-метод. пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. д.э.н., проф. Н.П. Иващенко – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2018. – 144 с. – ISBN 978-5-906932-01-3.

---

В качестве примера Котлер Филип и Фернандо Триас Де Бес приводят латеральное смещение над традицией посылать на День святого Валентина своим возлюбленным букет роз. Котлер Филип и Фернандо Триас Де Бес предлагают следующие латеральные маркетинговые идеи:

- *Замена*: посылать лимоны, а не розы.
- *Переверот*: посылать букет во все остальные дни года, но не на День святого Валентина.
- *Комбинирование*: посылать розы и еще что-нибудь в придачу.
- *Гиперболизация*: послать сто роз или одну-единственную (преувеличение и преуменьшение).
- *Устранение*: не посылать розы вообще.
- *Изменение порядка*: посылает розы возлюбленный, а не влюбленный.

Все эти шесть видов трансформаций можно применить ко всему, и в результате вы будете получать достаточно странные и нелогичные утверждения, но это на первый взгляд. Ведь именно они и вдохновят вас искать логику там, где она была нарушена.

**Этап 3. Создание новой связи.** На предыдущем этапе вы специально нарушили логику, чтобы создать мыслительный стимул, подстегивающий наши креативные способности. Теперь посмотрите на каждое утверждение и попытайтесь придумать, в каком случае оно является логичным и коммерчески интересным.

Например, для второго пункта (*Переверот*: посылать букет во все остальные дни года, но не на День святого Валентина) можно придумать бизнес-идею, когда мужчине предлагается оказывать внимание своей второй половинке не только в День святого Валентина, а в течение всего следующего года. Для этого он может купить абонемент в цветочном магазине. Покупатель получит скидку на год вперед, а вы – постоянного клиента, который с такой скидкой не пойдет в другой магазин. Если правильно оформить эту идею, то можно найти под нее платежеспособный сегмент. Это позволит сыграть на том, что в канун Дня святого Валентина мужчины настроены особенно романтично.

Таким образом, можно из каждого созданного вами на втором этапе нелогичного утверждения создать потенциальную коммерческую идею, которая будет существенно отличаться от традиционного варианта.

Кроме того, создатели концепции латерального маркетинга приводят *такой пример*.

В начале 1970-х годов итальянская фирма Ferrero решила выпустить на рынок новый шоколадный продукт для детей. Мнений относительно создания самого продукта было

---

много: предлагали добавить больше сахара, создать неординарно яркую обертку, производить шоколад в форме любимых мультипликационных героев. Однако предпринимателям Ferrero пришла в голову гениально простая мысль: «А почему нашу продукцию должны только есть? Любимое занятие детей – играть! И если мы делаем продукт для детей, то они должны получить не только вкусную шоколадку, но и игрушку!» Такая на первый взгляд нелогичная комбинация была реализована в 1972 году в известном на весь мир продукте под названием «Киндер Сюрприз».

Конечно, компания могла пойти стандартным путем. Обычно, для того чтобы создать новый продукт, старому продукту добавляют какой-нибудь новый компонент, например клубнику в шоколаде. Но, по сути, шоколадка остается все той же шоколадкой. И такой товар продолжает лежать на полках супермаркетов среди десятков других похожих брендов. Даже если бы Ferrero смогла сварить очень вкусный шоколад и максимально гармонично объединить сахар, какао, изюм, печенье и другое, то при самых благоприятных обстоятельствах компания смогла бы получить не более 3–4 % рынка. Но стоило посмотреть на процесс со стороны, как сразу родилась новая идея – развлекать детей.

Нельзя четко определить, чем является «Киндер Сюрприз» – сладостями или игрушкой. Это абсолютно новый продукт, и не стоит его сравнивать. В результате компания имеет практически 100 % рынка новой категории. По данным A.C.Nielsen's Billion Dollar Brands, «Киндер Сюрприз» – одна из самых популярных в мире шоколадных марок, ежегодные продажи которой превышают миллиард долларов.

### Практическое задание

1. Выберите продукт или сегмент рынка, на котором вы хотите сфокусироваться, и пройдите все *три* этапа латерального маркетинга.
2. Найдите минимум *три* идеи, которые вы могли бы коммерчески реализовать.

### **Кейс «Маркетинговый подход к повышению эффективности бизнеса»<sup>1</sup>**

*Цель* – отработка решений проблемных бизнес-ситуаций, раскрытие креативных способностей. В задании приведена конкретная бизнес-проблема, возникшая в реальной компании. Необходимо проанализировать ситуацию и дать свои рекомендации по ее разрешению.

*Вводные сведения.* Компания по производству эксклюзивных аксессуаров для свадебных и вечерних платьев создана три года назад двумя дизайнерами-модельерами. Несмотря на рост бизнеса, доходность по-прежнему невысокая. Основную часть маржи съедают розничные продавцы, которые устанавливают непомерно большую наценку.

---

<sup>1</sup> Маркетинг: практикум / Е.Б. Кметь [и др.]. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 140 с. (С. 59–62)

---

Деятельность фирмы могла бы быть эффективней, но руководство не знает, как именно этого добиться.

*Проблема.* Компания использует ручной труд, что ценится на рынке одежды и аксессуаров превыше всего. Спрос на такую продукцию в Минске высокий и сегодня явно не удовлетворен: дизайнерские фирмы предлагают ее в небольшом объеме. Налицо незаполненная рыночная ниша. Качество изделий компании не уступает западному, а стоит ее продукция куда дешевле. Материалы для своих изделий (чешский и венецианский бисер, австрийский хрусталь) компания закупает в Западной Европе. Выпуск уникальной продукции сопряжен с высокими производственными издержками, но снизить их означает потерять оригинальность и высокое качество.

*Целевая аудитория компании* – бизнес-леди, светские тусовщицы, невесты, сценическая богема и мужчины, озабоченные поиском подарков для представительниц слабого пола. Клиентская база составляет не менее 360 человек. Компания вполне могла бы зарабатывать около 700 тыс. долларов в год, но сегодня эта цифра примерно в десять раз меньше – ожидаемая выручка на конец 2021 года составляет около 65 тыс. долларов.

Компания реализует свою продукцию через бутики и собственные мастерские. Ее прибыли едва хватает на покрытие заработной платы персонала. Ценообразование на рынке столичной торговли подразумевает слишком высокие торговые наценки – 150 % и выше. Это тормозит развитие бизнеса.

На открытие собственного фирменного магазина денег нет. Необходимо найти более эффективные схемы работы с бутиками, которые посещает целевая аудитория. Недавно компания запустила первую рекламную акцию, но ее результаты не оправдали надежд. Причину руководство видит в отсутствии четкой стратегии позиционирования и фирменного стиля компании. Также руководство обдумывает возможный выпуск аксессуаров линии прет-а-порте (серийное производство).

### **Вопросы и задания**

1. Как повысить эффективность компании, используя маркетинговый подход?
2. На уровне идей предложите конкретные наработки, позволяющие реализовать намеченные вами пути.

**Кейс «"Воронка продаж": работа с продвижением веб-сайта»<sup>1</sup>**

Одним из самых популярных инструментов для оценки работы сайта является «Воронка продаж». «Воронкой продаж» называют процесс продажи товара клиентам, который разбит на определенные этапы. На каждом из этапов часть клиентов отсеивается.

Специалисты маркетингового отдела отеля «Х» произвели замеры показателей эффективности корпоративного сайта. Они сделали ряд предложений, как оптимизировать сайт, чтобы его посещали больше клиентов. Данные анализа «Воронки продаж» до оптимизации сайта за месяц приведены в таблице.

Посетителей сайта	1200
«Заинтересовался»	620
«Принял решение» (заполнил веб-форму заказа номера или позвонил по указанному номеру телефона)	109
«Купил услугу» (оплатил бронь онлайн)	10

Маркетолог-консультант подготовил ряд предложений по улучшению структуры, содержания (контента) и дизайна корпоративного сайта отеля «Х». Несколько ценных советов по интернет-маркетингу он получил от агентства Will Digital Agency, которое осуществляет техническую поддержку сайта. Агентство бесплатно внедрило новую, более удобную форму бронирования. Размещение контекста проводилось на бесплатном тарифе Яндекс.Директа. Конечно, не забыть и SEO. В какой-то момент команда маркетологов решила использовать Call.Touch для оценки эффективности рекламы: подключились, стоимость подключения 5000 рублей в месяц. В итоге было улучшено содержание (контент) наиболее посещаемых разделов, добавлены фото и тексты в разделы о специальных предложениях, добавили сервис «Интернет-купон», меню ресторана выложили в формате видео-презентации. Добавили опцию «Заказать звонок» – для усиления обратной связи.

После улучшений на сайте были собраны следующие статистические показатели. Количество посетителей выросло на 53 %. На 18 % поднялся интерес к сайту, почти в два раза выросло среднее время, проводимое на сайте, и количество прочитанных страниц. Показатели видимости сайта выросли по сравнению с периодом до оптимизации примерно на 50 %. Существенно выросла конверсия – с 0,83 до 4,8 %.

**Практическое задание**







Определите на сколько выросло в месяц число заказов с сайта в новых условиях.

<sup>1</sup> Бизнесландия: сборник кейсов по предпринимательству / О.Р. Чепюк [и др.]. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – 77 с. (С. 41–42)

### Кейс «Выбор логотипа»<sup>1</sup>

Там, где конкуренция значительна, для компании очень важна узнаваемость ее товаров или услуг. Нужно, чтобы любой клиент мог быстро отличить компанию от конкурентов. Этой цели служит брендбук компании, который в том числе включает логотип.

Согласно исследованию, проведенному службой маркетинга, узнаваемость отеля «Х» с его текущим логотипом и названием «Отелика» очень низкая. Предприниматель (собственник отеля) решил сформировать новый фирменный стиль отеля. Было решено начать с выбора нового названия и логотипа, который сможет лучше всего выразить целевую аудиторию, их ценности. Службой маркетинга были разработаны следующие шесть зарисовок для вариантов логотипов.

1	2	3	4	5	6
					

#### Практическое задание

1. Выберите один из логотипов, ориентируясь на следующие критерии выбора:
  - соответствие целевой аудитории;
  - соответствие уровню отеля;
  - соответствие имиджу отеля;
  - соответствие расположению отеля;
  - привлекательность.
2. Свой ответ обоснуйте (исходя из пяти критериев, предложенных службой маркетинга отеля, лучше всего нам подойдет логотип под номером \_\_, так как ... ).

### Кейс «Российский бренд»<sup>2</sup>

*Введение.* Крупная российская фабрика по производству одежды, построенная еще в советские времена, принимая во внимание сложную конкурентную ситуацию и новые тенденции ведения бизнеса, решает в качестве концепции управления выбрать маркетинг. Для успешного завоевания рынка руководство компании считает необходимым создание не просто торговой марки, а регионального бренда, который в дальнейшем может стать инструментом завоевания других рынков.

*Рыночная ситуация.* В России активно развиваются предприятия, имеющие собственные бренды – Sela (бренд одноименный), «Панинтер» (бренд Paninter), «Август»

<sup>1</sup> Бизнесландия: сборник кейсов по предпринимательству / О.Р. Чепьюк [и др.]. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – 77 с. (С. 47)

<sup>2</sup> Маркетинг: практикум / Е.Б. Кметь [и др.]. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 140 с. (С. 70–72)

(бренд OGGI), Vassa (бренд Vassa), «Русский трикотаж» (бренд «Твое»), «Энтон» (бренд одноименный), «Первомайская заря» (бренды «Зарина», Kellermann, Ci Mi, Di piu), «ФОСП» (бренды FOSP, Onegin), «Тверская швейная фабрика» (бренды Kavalier, Gintron), компания «Глория Джинс» (бренд одноименный). Продукцию этих фирм можно встретить во многих престижных торговых центрах, их бутики соседствуют с Benetton, Mango, MEXX и пр. Данные производители подразделяются на две группы.

Первые – такие, как Sela, «Панинтер», «Глория Джинс», «Первомайская заря» – ориентируются на массовый сегмент рынка брендовой одежды (цена одной вещи – не более 30–40 долларов).

Другие – такие, как «ФОСП», «Энтон», Vassa, Oggi – поставили перед собой более амбициозную задачу: освоить средний сегмент рынка одежды (от 50 долларов за вещь).

Если говорить о массовом сегменте рынка вообще, то во всех странах, в том числе и в России, он самый большой: здесь работают сотни операторов, чьи обороты исчисляются десятками и сотнями миллионов долларов. Массовыми являются такие известные одежные бренды, как Benetton, Zara, H&M, Colins, MEXX одноименных компаний. Они предлагают товары преимущественно стиля – casual по относительно низким ценам. Для своих коллекций эти компании используют недорогие ткани (как правило, азиатские) и стандартные лекала. Поскольку прибыль в массовом сегменте зависит от оборота, каждая модель отшивается многотысячными сериями.

Средний сегмент рынка отличается, естественно, более высоким качеством товаров – это и более дорогие ткани, и разнообразные коллекции, и сложные дизайнерские решения, и более совершенные технологии пошива. Здесь речь идет об эксклюзивности: модель, как правило, шьется не более чем в нескольких десятках экземпляров (для сравнения – Benetton выпускает не менее 500 экземпляров). Сочетаются промышленное производство и авторский взгляд, что обеспечивает узнаваемость концепции того или иного производителя. Ассортимент в среднем сегменте выстраивается более продуманно, чем в массовом.

Российским владельцам брендов сегодня принадлежит не более 3–4 % швейного рынка (массовый и средний сегмент), но они агрессивно расширяют свою долю, ежегодно открывая десятки магазинов (как собственных, так и по франчайзингу) и увеличивая обороты в полтора-два раза. По темпам роста они сегодня опережают даже азиатских производителей, работающих на российский рынок.

Доля иностранных производителей ежегодно увеличивается на 3–5 %, и этот показатель в ближайшее время будет только расти. Российский рынок одежды сегодня один из самых привлекательных для зарубежных компаний. Его емкость составляет порядка 23–25 млрд долларов, а темпы роста – около 25 % в год.

---

Малоосвоенным остается сегмент люксовой одежды. Для ее производства требуются более дорогие ткани, необходимо отшивать коллекции еще более ограниченными партиями, следуя тенденциям моды.

Некоторые фирмы, работающие в среднем сегменте, планируют осваивать сегмент класса люкс. Несмотря на обилие западных брендов, ассортимент в российском luxury достаточно однообразен. Сегодня поставщики дорогой одежды в России предлагают преимущественно слишком нарядную одежду, но она не является долгосрочным трендом. В данный момент в люксовом сегменте российского рынка одежды есть масса перспективных, малоосвоенных ниш, например сегмент одежды для деловых женщин.

*Деловая ситуация.* Ранее компания работала в самом нижнем сегменте рынка, выпуская дешевую безмарочную одежду. Наличие старого оборудования, несоответствие одежды модной индустрии не позволяло фабрике конкурировать на рынке – ни по издержкам, ни по качеству, ни по дизайну. Компания была вынуждена выполнять заказы зарубежных производителей, используя их сырье и лекала.

Однако сейчас компания приняла решение о выборе новой стратегии развития, сосредоточив свои усилия на производстве брендированной одежды. При этом фирма планирует отказаться от привычной для российских фабрик работы «на склад» и выстроить бизнес-модель по западному образцу. А именно: наладить контакты с иностранными поставщиками тканей, регулярно посещать международные текстильные ярмарки и Недели моды и, главное, создавать промышленные коллекции модной одежды.

### **Практическое задание**

1. На основе рыночной и деловой ситуации сформулируйте миссию компании.
2. Проведите SWOT-анализ (определите благоприятные и неблагоприятные для бизнеса тенденции в маркетинговой среде, сильные и слабые стороны компании относительно конкурентов).
3. Определите тип конкуренции на рынке.
4. Сформулируйте конкурентную стратегию компании.
5. Проведите сегментирование рынка, составьте портрет потенциального потребителя нашей компании.
6. Выберите стратегию позиционирования и охарактеризуйте ее, разработайте «позиционное утверждение».
7. Определите тип принятия решения о покупке нашего товара, характерный для большинства целевых потребителей, смоделируйте процесс принятия решения о покупке.

8. Разработайте идею и образ бренда.
9. Проанализируйте чувствительность спроса на продукцию компании к цене (на основе анализа факторов эластичности спроса).
10. Дайте рекомендации в отношении системы сбыта продукции компании.
11. Предложите методы продвижения бренда, определите их соотношение в promotion-mix.
12. Выберите средства размещения и виды рекламы. Предложите рекламные аргументы для воздействия на целевую аудиторию.

### ***Кейс «Узнаваемость бренда компании «СТМ» на рынке Республики Беларусь»<sup>1</sup>***

Компании ООО «РАЛАДОС плюс» (г. Минск) и ООО «ТаможПроектСофт» (г. Минск) являются официальными дилерами в Республике Беларусь программных средств для железнодорожных перевозок, логистики и внешнеэкономической деятельности, от крупнейшего российского разработчика специализированных программ в B2B-сегменте рынка – компании «СТМ» (г. Санкт-Петербург).

Получить более подробную информацию о компаниях можно на их официальных сайтах: [ralados.by](http://ralados.by), [www.proect.org](http://www.proect.org) и [www.ctm.ru](http://www.ctm.ru) соответственно.

В самой компании «СТМ» более 35 программных продуктов, разработкой и поддержкой которых занимаются несколько отделов разного размера.

Существует информационный разрыв между этими отделами и отделом маркетинга.

#### **Практическое задание**

1. Опишите необходимые действия по организации системы сбора информации для последующего анализа, развития и продвижения этих программных продуктов.
2. Несколько программных продуктов компании обладают достаточно высоким уровнем узнаваемости у аудитории при том, что бренд самой компании и большая часть других продуктов недостаточно узнаваемы. Какое решение вы предложили бы в этой ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3. Ознакомьтесь с уровнем представленности компании «СТМ» и ее продуктов в интернет. Какие положительные и отрицательные моменты вы можете выделить? Какие дальнейшие действия для повышения узнаваемости бренда компании «СТМ» на рынке Республики Беларусь необходимо предпринять?

---

<sup>1</sup> Атрушкевич, Е.Б. Практикум по маркетингу: учеб. пособие / Е.Б. Атрушкевич. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2017. – 50 с. (С. 47)

---

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Колесо бренда». Как крутится и почему вертится? [Электронный ресурс] // Лаборатория коммуникационных технологий. – Режим доступа: [www.generozova.ru/tools/2019/03/koleso-brenda-kak-krutitsya-i-pochemu-vertitsya/](http://www.generozova.ru/tools/2019/03/koleso-brenda-kak-krutitsya-i-pochemu-vertitsya/).
2. How Uber Makes Money: Mobility dominates revenue and generates the most profit [Electronic resource] // Investopedia. – Mode of access: [www.investopedia.com/ask/answers/013015/how-do-ridesharing-companies-uber-make-money.asp](http://www.investopedia.com/ask/answers/013015/how-do-ridesharing-companies-uber-make-money.asp).
3. IT-стартап. 10 советов для начинающих. Бизнес-литература / А.Н. Жилко [и др.] – Минск: Колорград, 2019. – 396 с. – ISBN 978-985-596-277-0.
4. Lenet, S. Scouting the Competition [Electronic resource] / S. Lenet. – 2018. – Mode of access: [medium.com/touchdownvc/scouting-the-competition-e06ccbe53156](https://medium.com/touchdownvc/scouting-the-competition-e06ccbe53156).
5. Maurya, Ash. Running Lean. Iterate from plan A to f Plan that works / Ash Maurya. – O’Reilly, 2012. – 240 p. – ISBN 978-1-449-30517-8.
6. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-4342-4.
7. Osterwalder, A. The business model ontology a proposition in a design science approach [Electronic resource] / A. Osterwalder. – 2004. – Mode of access: [www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf).
8. Rappa, M. Business models on the web [Electronic resource] / M. Rappa // Managing the Digital Enterprise. – Mode of access: [www.digitalenterprise.org/models/models.html](http://www.digitalenterprise.org/models/models.html).
9. Reinventing Your Business Model [Electronic resource] / Innovation // Harvard Business Review. – Mode of access: [hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model](http://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model).
10. Secret Formula To Turn Beta Testing Into A Viral Success For Startups [Electronic resource] // Cloudways. – Mode of access: [www.cloudways.com/blog/beta-testing-for-startups-viral-marketing-success/](http://www.cloudways.com/blog/beta-testing-for-startups-viral-marketing-success/).
11. TAM, SAM, and SOM: fundamental market size metrics [Electronic resource] // LEAN CASE. – Mode of access: [www.lean-case.com/tam-sam-som/](http://www.lean-case.com/tam-sam-som/).
12. Targethunter.blog [Electronic resource]. – Mode of access: [targethunter.ru/blog/](http://targethunter.ru/blog/).
13. The Theory of the Business [Electronic resource] / Managing People // Harvard Business Review. – Mode of access: [hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business](http://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business).

14. The Top 12 Reasons Startups Fail [Electronic resource] / RESEARCHBRIEFS // CBINSIGHTS. – Mode of access: [www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/](http://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/).
15. What is TAM SAM SOM? How to Calculate and Use It in Your Business [Electronic resource] // process.st. – Mode of access: [www.process.st/tam-sam-som/](http://www.process.st/tam-sam-som/).
16. What Is The Most Important Element Of A Successful Startup? Hint, It's Not The Idea, Team, Business Model Or Funding Dollars [Electronic resource] // Forbes. – Mode of access: [www.com/sites/bernhardschroeder/2019/09/23/what-is-the-most-important-element-of-a-successful-startup-hint-its-not-the-idea-team-business-model-or-funding-dollars/#7e54de7727c2](http://www.com/sites/bernhardschroeder/2019/09/23/what-is-the-most-important-element-of-a-successful-startup-hint-its-not-the-idea-team-business-model-or-funding-dollars/#7e54de7727c2).
17. What's the Secret to Startup Success? Timing [Electronic resource] // Entrepreneur. – Mode of access: [www.entrepreneur.com/article/248536](http://www.entrepreneur.com/article/248536).
18. Why Business Models Matter [Electronic resource] / Finance And Investing // Harvard Business Review. – Mode of access: [hbr.org/2002/05/why-business-models-matter](http://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter).
19. Бизнес-модели для стартапа: обзор [Электронный ресурс] // vc.ru. – Режим доступа: [vc.ru/finance/123807-biznes-modeli-dlya-startapa-obzor](http://vc.ru/finance/123807-biznes-modeli-dlya-startapa-obzor).
20. Бизнес-моделирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [analytics.infozone.pro/wp-content/uploads/2014/05/Business\\_models.pdf](http://analytics.infozone.pro/wp-content/uploads/2014/05/Business_models.pdf).
21. Бычкайло, И.А. Бизнес-модель: история термина и разновидности его понимания / И.А. Бычкайло // Экономические стратегии. – 2016. – № 6. – С. 190-196.
22. Дебелак, Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации: пер. с англ. / Д. Дебелак. – М.: Гребенников, 2009. – 253 с. – ISBN 978-5-93890-033-2.
23. Как изобрести «колесо бренда» самому? Практикум [Электронный ресурс] // Лаборатория коммуникационных технологий. – Режим доступа: [www.generozova.ru/tools/2020/06/kak-izobresti-koleso-brenda-samomu-praktikum/](http://www.generozova.ru/tools/2020/06/kak-izobresti-koleso-brenda-samomu-praktikum/).
24. Как оценить рынок стартапа [Электронный ресурс] // Венчурный Акселератор. – Режим доступа: [1va.vc/news/kak-otsenit-rynok-startapa.html](http://1va.vc/news/kak-otsenit-rynok-startapa.html).
25. Крылов, И.В. Теория и практика рекламы в России: учеб.-метод. пособие / И.В. Крылов. – М.: Центр, 1996. –184 с. – ISBN 5-88860-012-1.
26. Крючков, В.Н. Брендинг: учеб. пособие / В.Н. Крючков. – М.: Изд-во РГТЭУ, 2012. – 319 с. – ISBN 978-5-87827-508-8.
27. Маркетинг для стартапов (часть 1): начинаем со стратегии [Электронный ресурс] // Яндекс.Дзен. – Режим доступа: [clck.ru/XeMGw](http://clck.ru/XeMGw).
28. Маркетинг для стартапов (часть 2): работа с целевой аудиторией [Электронный ресурс] // Яндекс.Дзен. – Режим доступа: [clck.ru/XeMN9](http://clck.ru/XeMN9).
29. Маркидес, К. Новая модель бизнеса: Стратегии безболезненных инноваций / К. Маркидес. – М.: Альпина Паблишер: Юрайт, 2010. – 304 с. – ISBN 978-5-9614-1344-1, 978-5-9916-0259-4.

- 
30. Минов, А. Цифровая трансформация бизнес-моделей [Электронный ресурс] / А. Минов, Б. Славин, Е. Борисов. – Режим доступа: [4cio.ru/content/4CDTO/bori.pdf](http://4cio.ru/content/4CDTO/bori.pdf).
  31. Модель Canvas и Lean Canvas: сравнение и внедрение [Электронный ресурс] // GUSAROV MARKETING AGENTY. – Режим доступа: [gusarov-group.by/model-canvas-lean-canvas-sravnenie-vnedrenie/](http://gusarov-group.by/model-canvas-lean-canvas-sravnenie-vnedrenie/).
  32. Основы построения бизнес-моделей. Бизнес-модель и стратегия [Электронный ресурс] // Business Analysis. – Режим доступа: [analytics.infozone.pro/business-model-design/](http://analytics.infozone.pro/business-model-design/).
  33. Пинье, И. Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер, И. Пинье. – 8-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2018. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-7075-8.
  34. Расшифровка аббревиатуры B2B, B2C, B2G [Электронный ресурс] // Финансист-эксперт. – Режим доступа: [modulbank.ru/stati/prodazhi-b2c-i-b2b-что-это-prostym-yazykom/](http://modulbank.ru/stati/prodazhi-b2c-i-b2b-что-это-prostym-yazykom/).
  35. Рис, Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис. – М.: Альпина Пабlishер, 2018. – 255 с. – ISBN 978-5-9614-6837-3.
  36. Сливотски, А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с. – ISBN 5-902862-09-4.
  37. Стратегический анализ. Шаблон бизнес-модели. Как провести оценку стратегического потенциала предприятия с помощью шаблона (Canvas) бизнес-модели [Электронный ресурс] // Бюро бизнес-инжиниринга. – Режим доступа: [www.bbe.kiev.ua/db\\_method/bm\\_how\\_to.html](http://www.bbe.kiev.ua/db_method/bm_how_to.html).
  38. Фролова, Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия: учебник / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 384 с. – ISBN 978-611-01-0401-2.
  39. Чесборо, Г. Открытые бизнес-модели: IP-менеджмент / Г. Чесборо. – М.: Поколение, 2008. – 352 с. – ISBN 978-5-9763-0023-1.

Учебное издание

Гедранович Валентина Васильевна  
Шинкевич Наталья Виловна  
Ковалёв Александр Петрович и др.

## **СМАРТ-БИЗНЕС: ОТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДО МАРКЕТИНГА И БРЕНДИНГА**

**Пособие**  
**для реализации образовательных программ I и II ступеней**

Редактор Т.В. Грищенко  
Ответственный за выпуск В.В. Гедранович

Подписано в печать 26.04.2021. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Calibri. Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 14,71. Уч.-изд. л. 9,18. Тираж 5. Заказ № 35

Учреждение образования «Минский инновационный университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя и распространителя печатных изданий № 1/85 от 27 августа 2015 г.  
Ул. Лазо, д. 12, 220102, Минск

Отпечатано с оригинал-макета заказчика на копировальном оборудовании  
ООО «Рекленд»  
Республика Беларусь, пер. Домашевский, 9, ком. 10.  
Тел. +375 (17) 671 66 17.