



**ТЕХНОЛИДЕРЫ
БУДУЩЕГО**



**ФОНД ИНФРАСТРУКТУРНЫХ
И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ**

Группа РОСНАНО

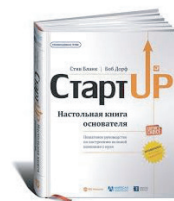
ТЕХНОЛОГИЯ CUSTOMER DEVELOPMENT

CUSTOMER DEVELOPMENT

Разработаем вместе:



Ключевой принцип – важнейший актив компании – клиенты и отношения с ними, поэтому при создании стартапа нужно развивать отношения с клиентами.



Стив Бланк

предприниматель,
«Крестный отец Кремниевой долины»

КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ



РАБОТА В СТАРТАПЕ: HADI - ЦИКЛ

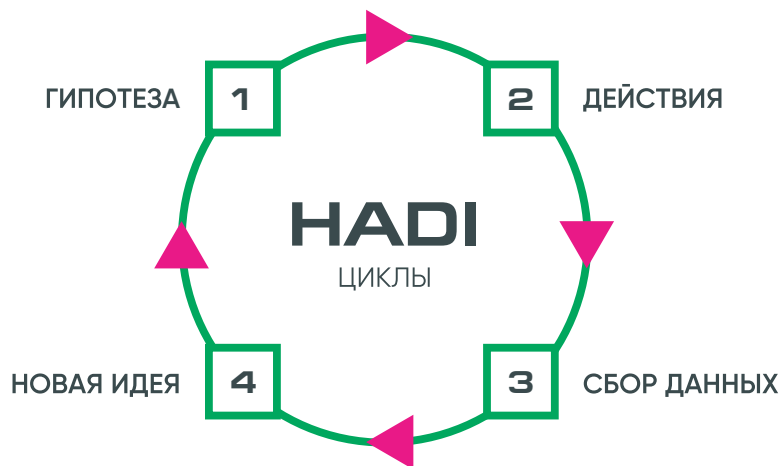


H (Hypothesis) – гипотеза

A (Action) – действие

D (Data) – данные

I (Insight) – новая идея



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ



1. Предварительная оценка объёма рынка для его выбора
2. Гипотезы о ЦА и проблемах
3. Проведение проблемных интервью и поиск инсайтов
4. Уточнение гипотез по результатам интервью
5. Количественная валидация рынка
6. Выбор проблемы, достойной решения продуктом
7. Разработка и тестирование ценностного предложения
8. Разработка концепции ручного решения (MVP)
9. Оказание услуги вручную
10. Поиск работающего решения
11. Разработка концепции итогового продукта
12. Расчёт экономики продукта
13. Поиск оптимальной экономической модели
14. Масштабирование: планирование и запуск разработки, оптимизация каналов
15. Переход к построению компании

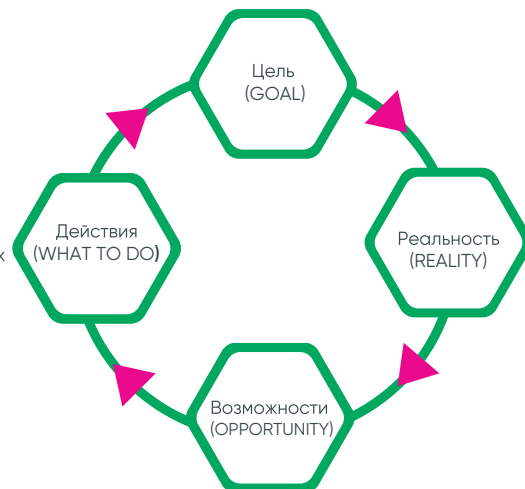
MVP ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СТАРТАПОВ



ТЕХНОЛОГИЯ СОПРОВОЖДЕНИЯ. МОДЕЛЬ GROW



- Почему это важно?
- Что вы хотели этим достичь?



- Какой первый шаг нужно сделать?
- Что может помешать?
- Как можно исключить влияние негативных факторов?

- Что успели сделать для решения задачи?
- Что помешало / может помешать?

Ключевой инструмент – вопросы

- Что можно сделать для решения задачи?
- Какие есть ещё варианты?
- Какие есть ресурсы?
- Кто может помочь в решении задачи?

ПЛАН ВСТРЕЧИ С ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ



- Мониторинг выполнения проекта
- Анализ сложностей и принятие решений для их преодоления
- Анализ достижений и выводы на будущее
- Согласование материалов проекта
- Подготовка к переговорам
- Обсуждение сложностей внутри команды
- Разработка плана действий на следующий период

ФАКТОР УСПЕХА – РЕГУЛЯРНЫЕ ВСТРЕЧИ



**ТЕХНОЛИДЕРЫ
БУДУЩЕГО**



**ФОНД ИНФРАСТРУКТУРНЫХ
И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ**

Группа РОСНАНО

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

МАРКЕТИНГ «4Р»



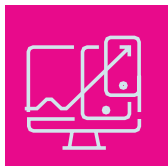
PRODUCT
(продукт)



PRICE
(цена)



PROMOTION
(продвижение)



PLACEMENT
(место продаж)



PARTNERSHIPS
(партнёрства)



PEOPLE
(люди)



МАРКЕТИНГ «6Р»

ПРОДУКТ / УСЛУГА

Что хочет знать потенциальный покупатель:



ВЫГОДА:

Что я выиграю, если куплю этот товар или начну пользоваться этой услугой?



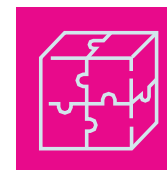
ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ:

Если я куплю, что мне ещё нужно будет купить сейчас или в будущем?



ЭКОНОМИЯ:

Если я это куплю, от чего я смогу избавиться?



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ:

Что случится, если что-то пойдёт не так?

ПРОДУКТ / УСЛУГА



Super
Saver Stove

Свойства:

Плита использует на 50% меньше топлива

Выгода:

Потратить больше денег на образование, одежду, питание

Свойства:

Время приготовления пищи сокращается в 2 раза

Выгода:

Потратить больше времени на семью или зарабатывание денег

Свойства:

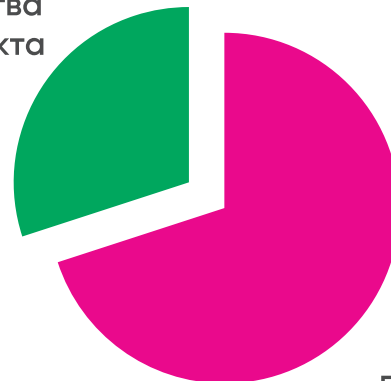
Приготовление пищи без дыма и гари

Выгода:

Сократи заболеваемость глаз и дыхательных путей

30%

свойства
продукта



70%

выгода от
приобретения

ЛЮДИ ПОКУПАЮТ ВЫГОДУ,
А НЕ СВОЙСТВА ПРОДУКТА

ЦЕНА



Как продаём:

- продажа
- аренда
- лизинг

Как устанавливаем цену:

- от себестоимости (издержки + прибыль)
- от рыночной стоимости
- на основе осознаваемой выгоды потребителя

Как стимулируем покупателя:

- скидки
- рассрочка
- льготные кредиты в банках

Способы установления цены



ПРОДВИЖЕНИЕ

Как потребители узнают о товаре или услуге?



На каком основном аргументе будет построена стратегия продвижения?



Стратегия продвижения будет единой для всех сегментов рынка или для каждого сегмента необходима своя стратегия?



Какие каналы продвижения будут использованы (интернет-маркетинг, реклама, личные встречи, партнёры)?

РАСПРОСТРАНЕНИЕ

Как купить продукт или услугу?



1. Это товар или услуга?
2. Как это можно купить и в какой комплектации?
3. Это разовая покупка или постоянная подписка?

Каналы продаж



Магазины:
потребители приходят к вам



Прямые продажи:
вы приходите к потребителям



Интернет и каталоги

люди



Кто влияет на восприятие товара потребителями?

- работники компании
- торговый персонал
- потребители, выступающие лидерами мнений
- производители, которые могут оказать влияние на стоимость и качество товара
- лояльные потребители и VIP-клиенты

Что должна включать стратегия?

- обучение работников и торгового персонала
- программы лояльности

ПАРТНЁРЫ



Зачем нужны партнёры:

- Лучшая экспертиза
- Ускорение темпов роста
- Партнёрства – барьеры для конкурентов
- Более низкая потребность в инвестициях

Кто может стать партнёром:

- Производственные компании
- Дистрибьютеры
- Продавцы
- Финансовые институты
- Государственные организации
- НКО
- Иные организации



**ТЕХНОЛИДЕРЫ
БУДУЩЕГО**



**ФОНД ИНФРАСТРУКТУРНЫХ
И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ**

Группа РОСНАНО

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ОСНОВЫ UNIT ECONOMICS

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА



Доходы

- Доходы от реализации
- Инвестиционное финансирование
- Заёмные средства
- Средства государственной поддержки
- Внереализационный доход

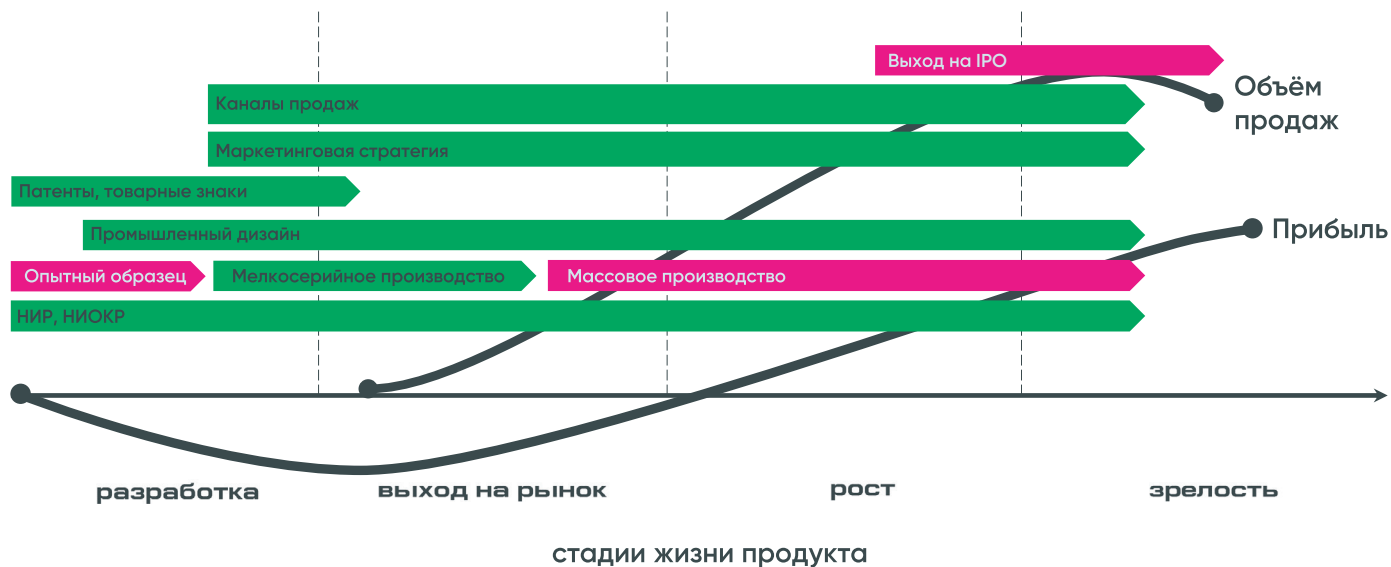
Расходы

- Стартовые расходы
- Расходы на деятельность
 - Прямые
 - Накладные
- Выплата процентов по заёмным средствам
- Амортизация
- Налоги и сборы

Заёмные средства + средства государственной поддержки + средства инвесторов = внешнее финансирование



СТАРТОВЫЕ (ИНВЕСТИЦИОННЫЕ) РАСХОДЫ



ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ: ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



СЫРЬЁ

Расходные материалы

...



ПРОИЗВОДСТВО

Оплата труда
Аренда оборудования
Аренда помещения

...



ЛОГИСТИКА

Оплата услуг
транспортных компаний
Аренда складских помещений

...



ПРОДВИЖЕНИЕ

Оплата труда
маркетологов
Интернет-маркетинг
Реклама
Рекламные акции

...



ПРОДАЖИ

Оплата труда
продавцов
Аренда помещений
Аренда торгового оборудования

...

ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ



Оплата труда директора

Оплата труда бухгалтера (стоимость бухгалтерского аутсорсинга)



Аренда офисного помещения



Канцелярские товары



Оплата мобильной связи



Оплата интернет-связи



Банковские расходы



СТРУКТУРА РАСХОДОВ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



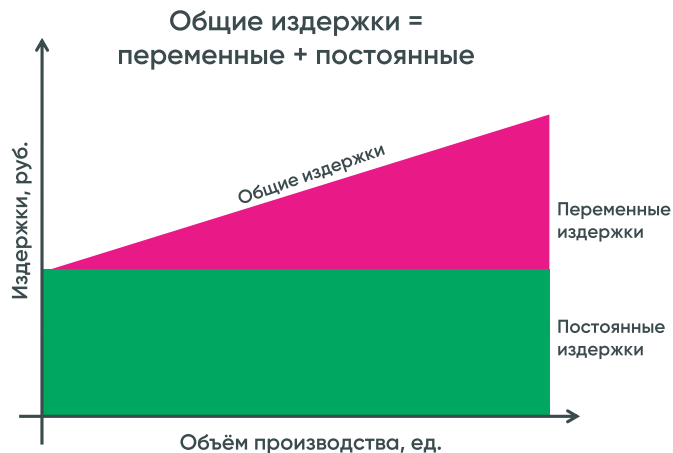
Переменные издержки непосредственно связаны с производством 1 единицы товара / услуги:

- оплата труда производственного персонала;
- расходные материалы

Постоянные издержки – расходы, которые несёт организация в целом:

- оплата труда административно-управленческого персонала
- аренда и обслуживание помещений
- налоги на имущество

...



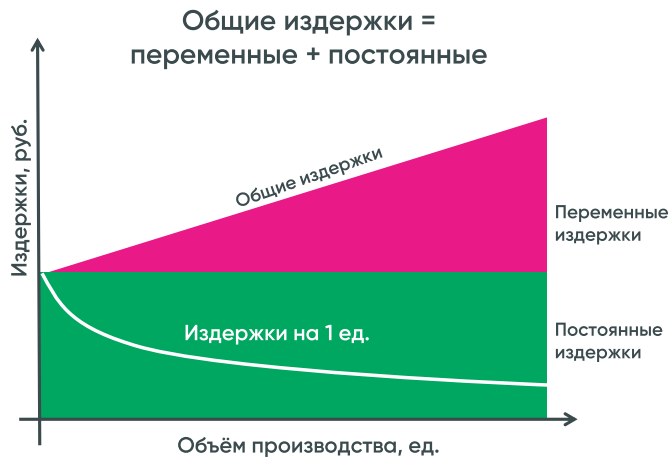
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА (UNIT ECONOMICS)



UNIT ECONOMICS основана на сравнении цены продажи и издержек на 1 единицу продукции.

Позволяет определить объём продаж, при котором бизнес-проект станет безубыточным.

**Чем больше объём
производства, тем ниже
затраты на производство 1 ед.**

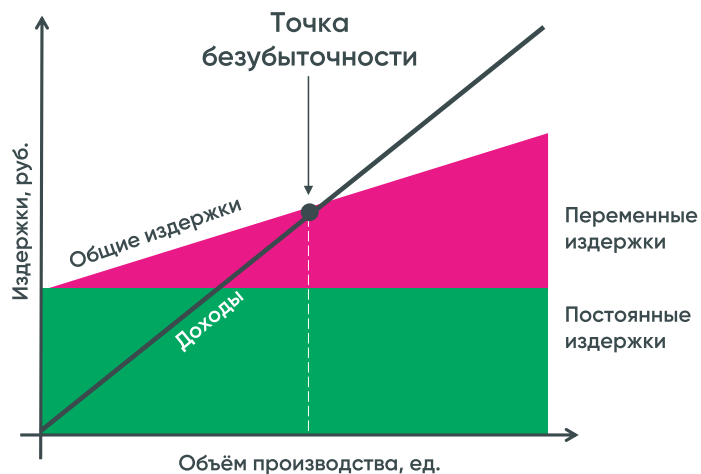


ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ



**Объём
производства,
при котором доходы
равны издержкам
на производство**

Чем ниже точка безубыточности,
тем более эффективна
бизнес-модель





**ТЕХНОЛИДЕРЫ
БУДУЩЕГО**



**ФОНД ИНФРАСТРУКТУРНЫХ
И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ**

Группа РОСНАНО

БИЗНЕС- МОДЕЛИРОВАНИЕ

ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ



ЦЕПОЧКА ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ – ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



ПОСТАВЩИКИ/
СЫРЬЁ



ПРОИЗВОДСТВО



ЛОГИСТИКА



ПРОДАЖИ



ПОТРЕБИТЕЛЬ

ШАБЛОН ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

(по книге А. Остервальдер, Ива Пинье «Построение бизнес-моделей»)



1. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ



Потребительский сегмент – это группа людей или организаций, у которых есть общая проблема, решить которую может предлагаемый продукт



Целевая аудитория – выбранный потребительский сегмент для построения бизнеса

Требования:

- масштабность
- реальность
- отсутствие / недостаток решений

Вопросы, ответы на которые помогут определить целевую аудиторию:

1. Для кого создан продукт?
Кто будет его покупать?
2. Кто из них наиболее важен для нас?

СПОСОБЫ ВЫДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ СЕГМЕНТОВ



Компания может работать с **одним или несколькими** потребительскими сегментами. Для каждого сегмента должны быть своё ценностное предложение, каналы сбыта, ценовая политика.



Продукт

Потребительский сегмент

Промышленные роботы

Предприятия
машиностроения

Умная колонка с Алисой

Массовый рынок

Станция для зарядки
электромобилей

- 1) Заправочные станции
- 2) Платные парковки
- 3) Управление транспортом города

Платформа аренды
квартир (Airbnb)

- 1) Владельцы жилья
- 2) Путешественники - арендаторы жилья

ГЕНОТЕК. ГЕНЕТИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ



Целевая аудитория:

люди, планирующие рождение детей

Размер целевой аудитории в России:

3,2 млн человек / год

Проблема:

Риск рождения детей с генетическими заболеваниями: отставание в умственном и физическом развитии

6% от общего числа родившихся
или

96 тыс. детей в год

Источники для оценки рынка:

Статистические данные (Госкомстат)

2. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ



Ценностное предложение – это причина, почему покупатели покупают предлагаемый продукт, а не продукты конкурентов.



Для формирования ценностного предложения необходимо:

1. Определить ценность, которую продукт предоставляет для потребителя
2. Сравнить своё предложение с предложениями конкурентов

ПРИМЕР



Продукт	Потребительский сегмент	Ценностное предложение
Промышленные роботы	Предприятия машиностроения	Автоматизация конвейерного производства: надёжность, снижение затрат, увеличение скорости
Умная колонка с Алисой	Массовый рынок	Удобство поиска информации
Станция для зарядки электромобилей	1) Заправочные станции 2) Платные парковки 3) Управление транспортом города	1) Расширение клиентской база за счёт привлечения электромобилей 2) Расширение набора сервисов для клиентов; расширение клиентской базы 3) Выполнение планов по переходу на электротранспорт
Платформа аренды квартир (Airbnb)	1) Владельцы жилья 2) Путешественники – арендаторы жилья	1) Удобный и безопасный поиск арендаторов 2) Удобный и безопасный поиск жилья на время отпуска

ОПИСАНИЕ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ



Для
(целевая аудитория)



Кто хочет / нуждается
(в чём)



(Название продукта / услуги) –
это (категория продукта)



Который обеспечивает
(причина купить)



В отличие от (основного
конкурента)



Наш продукт (написать, чем
отличается)

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ



На примере vOICe

Для незрячих людей,

Кто хочет воспринимать пространство, не ощупывая, передвигаться и ориентироваться без помощи зрячих.

vOICe Vision - это очки для суррогатного видения,
которые преобразуют изображение со встроенной камеры в особый звук, который мозг воспринимает как аналог чёрно-белого изображение.

В отличие от специальных имплантов, система не зависит от органов зрения человека, не требует хирургического вмешательства и создаёт более точное изображение.

Наш продукт позволяет слепым людям слышать динамичное «изображение» окружающей среды, предчувствовать пространство и предметы в нём. Благодаря двигательной и тактильной обратной связи слепой человек начинает воспринимать окружающее пространство и «видеть» визуальные образы через кодированный звуковой сигнал.

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ



1

Ценность

Продукт решает значимую проблему потребителя и/или помогает достичь важных преимуществ.

2

Уникальность

Ценностное предложение значимо отличается от аналогичных на рынке (в идеале — не имеет себе равных).

3

Доказанность

Каждое заявленное преимущество должно подтверждаться на практике.

Ценностное предложение решает проблему, которая существует у представителей целевой аудитории

3. КАНАЛЫ СБЫТА



Каналы продаж — это **все точки контакта с потребителем**, через которые происходит продажа и постпродажное обслуживание.



Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

1. Какие каналы взаимодействия позволят нам пообщаться с нашими клиентами?
2. Как мы взаимодействуем с ними сейчас?
3. Какие из них наиболее эффективны?
4. Какие наиболее выгодны?

ПРИМЕР



Продукт	Потребительский сегмент	Каналы сбыта
Промышленные роботы	Предприятия машиностроения	Прямые продажи Участие в специализированных выставках
Умная колонка с Алисой	Массовый рынок	Онлайн-магазины
Станция для зарядки электромобилей	1) Заправочные станции 2) Платные парковки 3) Управление транспортом города	1) Прямые продажи 2) Прямые продажи 3) Прямые продажи
Платформа аренды квартир (Airbnb)	1) Владельцы жилья 2) Путешественники – арендаторы жилья	Интернет-маркетинг

КАНАЛЫ СБЫТА МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА 5 ЭТАПОВ:



Информирование

Как мы рассказываем потребителям о нашем ценностном предложении?



Оценка

Как мы помогаем сделать выбор в нашу пользу, сравнивая рыночные предложения?



Продажа

Каким образом осуществляется непосредственная продажа нашего продукта?



Доставка и адаптация

Каким образом мы доставляем ценностное предложение для клиента и формируем у него позитивное первое впечатление о продукте?



Обслуживание

Как мы обеспечиваем поддержку и другое постпродажное обслуживание?

Каждый из этих этапов может быть обслужен как собственными каналами компании (реклама, сайт, аккаунт-менеджеры), так и с помощью партнёров.

4. ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ



Отношения с клиентами — это формы взаимодействия потребителей и компании («Как мы взаимодействуем с потребителем?»).

Параметры взаимоотношений зависят от того, какая задача стоит перед компанией:

- Привлечь клиентов?
- Удержать клиентов?
- Получить максимальную прибыль с каждой компанией?

Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

1. Каких отношений ждут наши клиенты?
2. Какие отношения решают задачу компании?
3. Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?

ТИПЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

Можно выделить несколько типов взаимоотношений с клиентами:



Персональная поддержка

(например, продавец в магазине или
аккаунт-менеджер)

Самообслуживание

Бесплатное или условно- бесплатное пользование

Совместное создание

(например, работа на заказ)

Индивидуальное или групповое обучение

Сообщества

ПРИМЕР



Продукт	Потребительский сегмент	Взаимоотношения с клиентами
Промышленные роботы	Предприятия машиностроения	Индивидуальный менеджер Разработка финансовой модели внедрения роботов (на этапе предпродаж) Гарантийное обслуживание
Умная колонка с Алисой	Массовый рынок	Нет
Станция для зарядки электромобилей	1) Заправочные станции 2) Платные парковки 3) Управление транспортом города	1) Гарантийное обслуживание 2) Гарантийное обслуживание 3) Гарантийное обслуживание, индивидуальный менеджер, разработка плана установки станций
Платформа аренды квартир (Airbnb)	1) Владельцы жилья 2) Путешественники – арендаторы жилья	Программа лояльности (скидки при большом объеме бронирований)

5. ПОТОКИ ДОХОДОВ



Потоки доходов — это способы, на которых бизнес-модель может зарабатывать деньги. Каждый поток доходов имеет свои механизмы ценообразования, которые напрямую связаны с ценностным предложением.



Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

1. За что клиенты готовы платить?
Каким образом они предпочли бы платить?
2. Как они предпочли бы платить?
3. Какую часть от общей прибыли приносит каждый поток?

СПОСОБЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИСТОЧНИКОВ ДОХОДА



Продажа продуктов и услуг.

Самый очевидный способ дохода.

Плата за использование услуги.

Чем больше клиент пользуется сервисом,
тем больше платит.

Оплата подписки.

Этот поток доходов возникает от оплаты
фиксированной подписки за
безлимитное или условно-безлимитное
пользование сервисом.

Аренда.

Этот поток возникает в результате
передачи потребителю временных
прав на пользование
определённым активом.

Комиссия.

В этом случае доходы
поступают от различных типов
посреднических действий.

Реклама.

Этот поток доходов
создаётся от продажи целевой
аудитории рекламодателям.

ПРИМЕР



Продукт	Потребительский сегмент	Потоки доходов
Промышленные роботы	Предприятия машиностроения	Продажа роботов
Умная колонка с Алисой	Массовый рынок	Продажа колонок, продажа подписки на Кинопоиск (Яндекс)
Станция для зарядки электромобилей	1) Заправочные станции 2) Платные парковки 3) Управление транспортом города	1) Продажа станций ИЛИ аренда станций 2) Продажа станций ИЛИ аренда станций 3) Продажа станций ИЛИ аренда станций
Платформа аренды квартир (Airbnb)	1) Владельцы жилья 2) Путешественники – арендаторы жилья	1) Процент от бронирования 2) Бесплатно

6. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ



Ресурсы — это всё, что необходимо для жизнеобеспечения бизнес-модели.



Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

1. Какие ключевые ресурсы нужны для того, чтобы создать и поддерживать наши ценностные предложения? Отношения с нашими клиентами? Каналы сбыта?
2. Какие ключевые ресурсы наиболее дороги?
3. Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

ВАЖНО выделить именно ключевые ресурсы, а не перечислять все ресурсы, необходимые для создания бизнеса!

ТИПЫ КЛЮЧЕВЫХ РЕСУРСОВ



Материальные ресурсы.

Сюда относятся физические объекты: сырьё, станки, транспортные средства, недвижимость, точки продаж, IT-инфраструктура.



Интеллектуальные ресурсы.

К этому типу относятся знания, технологии, патенты, программный код, бренды.



Человеческие ресурсы (персонал).

Люди — важная часть многих бизнес-моделей, но в некоторых случаях люди становятся основным ресурсом.



Финансы.

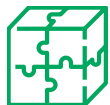
Ряд бизнес-моделей требует наличие определённых финансовых ресурсов или гарантий. Это могут быть оборотные средства или инвестиции в исследования.

ПРИМЕР



Продукт	Потребительский сегмент	Ключевые ресурсы
Промышленные роботы	Предприятия машиностроения	Бренд, патенты, база клиентов
Умная колонка с Алисой	Массовый рынок	Бренд, патенты
Станция для зарядки электромобилей	1) Заправочные станции 2) Платные парковки 3) Управление транспортом города	Бренд, патенты
Платформа аренды квартир (Airbnb)	1) Владельцы жилья 2) Путешественники - арендаторы жилья	Платформа

7. КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Ключевые виды деятельности — это самые важные действия компании, которые ведут к получению прибыли и направлены на создание ценности.



Для определения ключевых видов деятельности нужно ответить на следующие вопросы:

1. Что нужно сделать в первую очередь?
2. Без чего бизнес-модель не будет работать?

КЛАССИФИКАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:



Производство.

Сюда входит деятельность, направленная на закуп сырья, доставку до производства, обеспечение бесперебойной работы производственной линии, контроль качества продукции.



Решение проблем.

Ключевой эта деятельность является для консалтинговых компаний, медицинских учреждений и сферы услуг. Сюда относится управление знаниями, исследования, обучение персонала, диагностические мероприятия, контроль удовлетворённости клиентов.



Управление инфраструктурой.

В бизнес-моделях, основанных на инфраструктурах (сервисы, платформы, приложения), основные виды деятельности направлены на поддержание и развитие платформы: планирование и разработка новых функций, тестирование, поддержка пользователей.

ПРИМЕРЫ



Продукт	Потребительский сегмент	Ключевые действия
Промышленные роботы	Предприятия машиностроения	Производство, логистика, разработки
Умная колонка с Алисой	Массовый рынок	Маркетинг, производство, разработки
Станция для зарядки электромобилей	1) Заправочные станции 2) Платные парковки 3) Управление транспортом города	Производство, обслуживание, логистика
Платформа аренды квартир (Airbnb)	1) Владельцы жилья 2) Путешественники – арендаторы жилья	Содержание платформы, расширение охвата

8. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЁРЫ



Партнёры — это сторонние компании, которые являются поставщиками или реализуют непрофильные части бизнес-модели.

Компании вступают в партнёрские отношения, чтобы снизить риски, усилить ценностные предложения или получить дополнительные ресурсы.



Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

1. Кто является нашими ключевыми партнёрами?
Кто наши основные поставщики?
2. Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнёров?
3. Партнёрство с какими компаниями поможет нам снизить риски?

ПРИМЕР



Продукт	Потребительский сегмент	Ключевые партнеры
Промышленные роботы	Предприятия машиностроения	Компании, обеспечивающие гарантийное обслуживание
Умная колонка с Алисой	Массовый рынок	Нет
Станция для зарядки электромобилей	1) Заправочные станции 2) Платные парковки 3) Управление транспортом города	Нет
Платформа аренды квартир (Airbnb)	1) Владельцы жилья 2) Путешественники - арендаторы жилья	Компании, предоставляющие аренду машины, авиакомпании

9. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК



Наиболее значимые расходы на реализацию бизнес-модели



Задайте себе эти вопросы, чтобы заполнить блок:

1. Какие наиболее важные расходы предполагает бизнес-модель?
2. Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги?
3. Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?

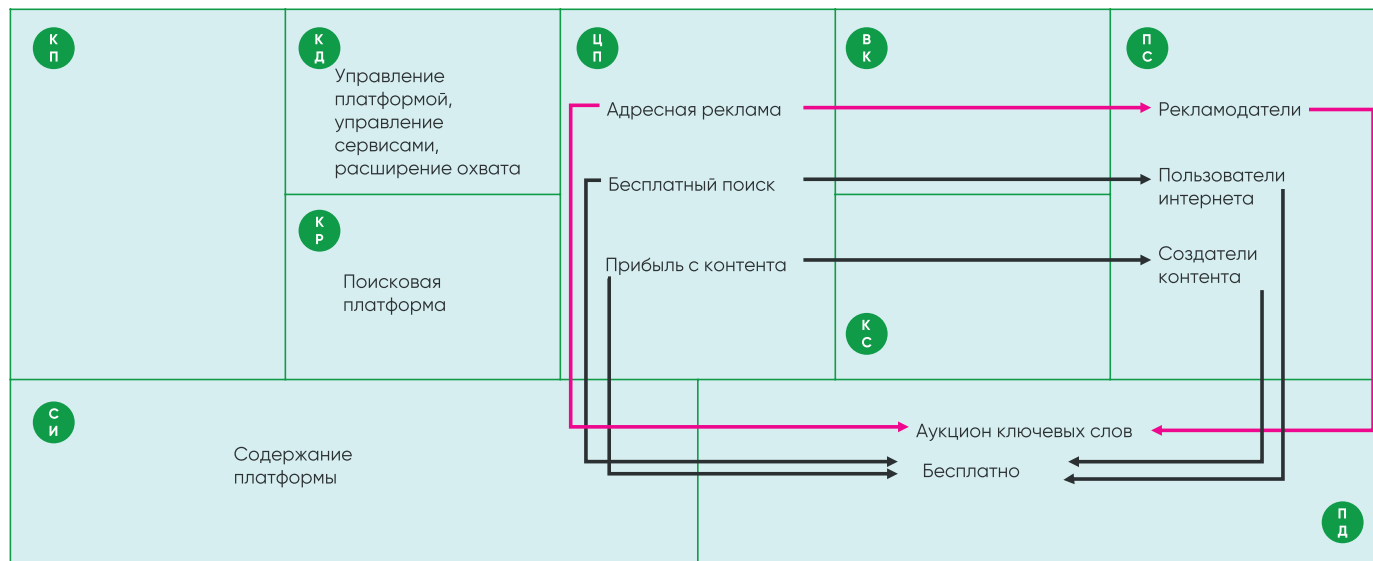
ВАЖНО выделить именно ключевые расходы (наибольшее значимые в бюджете организации), а не перечислять все типы расходов, которые несёт организация!

КЛАССИФИКАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:



Продукт	Потребительский сегмент	Ключевые действия
Промышленные роботы	Предприятия машиностроения	Производство, логистика, разработки
Умная колонка с Алисой	Массовый рынок	Маркетинг, производство, разработки
Станция для зарядки электромобилей	1) Заправочные станции 2) Платные парковки 3) Управление транспортом города	Производство, обслуживание, логистика
Платформа аренды квартир (Airbnb)	1) Владельцы жилья 2) Путешественники – арендаторы жилья	Содержание платформы

ПРИМЕР БИЗНЕС-МОДЕЛИ. GOOGLE



ПРИМЕР БИЗНЕС-МОДЕЛИ. ПЛАТФОРМА SOL (“СУРДО-ОНЛАЙН”)

