

Содержание:

Введение

Бизнес-моделирование - тенденция, которая захватила умы предпринимателей, руководителей, учёных и консультантов. Кто-то видит в этом явление бизнес-моды, кто-то - способ преобразования существующего бизнеса. Многие руководители занимаются поиском «успешной, прибыльной» модели, пытаются разобраться в том, как из «плохой» бизнес-модели сделать «хорошую».

Пока ясно только то, что бизнес-моделирование - это непрерывный и захватывающий процесс, который требует от создателей моделей досконального знания своей компании, стратегического мышления, а также смелости, чтобы, используя вызовы будущего, вести свою компанию к успеху и процветанию.

«Freemium» является новой бизнес-моделью, популярной среди софтверных и медиа-компаний, а также среди веб-сервисов.

«Freemium» — бизнес-модель, которая заключается в предложении воспользоваться компьютерной игрой, программным продуктом или услугой бесплатно, в то время как расширенные (улучшенная, премиум) функции продукта, его дополнительная функциональность или сервисы, другие продукты связанные с основным — все это предлагается за дополнительную плату, на основе популярности основного бесплатного продукта.

Термин Freemium придумали как комбинацию из двух английских слов — free (бесплатный) и premium (улучшенный, более высокого качества).

Автором термина «freemium» считается бизнесмен и венчурный капиталист Фред Уилсон, который описал эту модель ведения бизнеса не так давно, в 2006 году. Однако сам принцип привлечения клиентов за счет бесплатного сервиса известен намного раньше.

Успех стратегии «freemium» достигается благодаря предоставлению качественных базовых услуг на бесплатной основе. Пользователи, довольные продуктом, сами становятся его лояльными потребителями и, более того, обеспечивают маркетинг продукта «от человека к человеку», рассказывая о бесплатном и качественном сервисе. При этом компания получает доход от продажи дополнительных услуг или

опций продукта. Так, по статистике разработчиков онлайн игр, если 5% пользователей оплачивают услугу, проект выходит на уровень безубыточности. Добившись увеличения процента пользователей, покупающих платные опции, проект начинает получать прибыль.

Актуальность freemium является новой бизнес-моделью. Популярной среди софтверных и медиа-компаний, а также среди веб-сервисов. Она как правило предполагает предоставление бесплатной (free) версии продукта с ограниченным функционалом и последующим приобретением полной версии приложения.

Целью курсовой работы является изучение профессиональных компетенций в области бизнес-планирования. Основными **задачами** студентов при подготовке курсовой работы являются:

- систематизация, закрепление и расширение знаний, полученных при изучении курса «Бизнес модели и бизнес-планирование в индивидуальном предпринимательстве»;
- развитие навыков самостоятельной предпринимательской деятельности;
- сбор и подготовка материалов для последующего выполнения выпускной квалификационной работы;
- изучение профессиональных функций предпринимателя на стадии создания бизнеса.

В процессе работы студент должен уметь:

- осуществлять сбор, обработку, анализ и систематизацию научно-теоретической и практической информации по теме курсовой работы;
- анализировать научную и учебно-методическую литературу;
- обобщать изученный материал;
- реализовывать ИП или планировать его реализацию;
- делать выводы и из реализованного ИП о возможных перспективах роста или причинах неудач, если таковые будут иметь место.

Глава 1. Теоретические аспекты бизнес-моделирования в предпринимательстве

1.1 Сущность бизнес-моделирования и бизнес-моделей в предпринимательстве

Стратегия компании состоит в разработке и применении различных приемов и методов участия в конкуренции с другими фирмами и в организации собственного бизнеса, направленных на предоставление товаров и услуг для удовлетворения запросов клиентов и на достижение организационных целей.

С определением стратегии компании связано понятие бизнес-модели. Моделью бизнеса определяется способ получения прибыли от деятельности организации. Бизнес-модель компании имеет связь с экономической составляющей стратегии, со стратегией конкуренции, уровнем доходов, потоками прибыли, со структурой издержек и окупаемостью инвестиций. С точки зрения получения прибыли бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии.

Соответственно, понятие бизнес-модели должно быть отделено от понятия стратегии компании. Касадеус-Масанелл и Рикарт описывают эту разницу следующим образом: «бизнес-модели относятся к логике компании – как она работает, создает и фиксирует ценность для заинтересованных сторон; стратегии призваны создать уникальную и ценную позицию на конкурентном рынке путем использования особого набора действий» .

Поэтому понятие бизнес-модели уже, чем понятие стратегии бизнеса. Бизнес-модель, разработанная на основании оценки показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения выбранной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании.

Бизнес-модель связана с миссией компании. В структуру миссии предприятий и организаций входит удовлетворение социально значимых потребностей рынка.

Длительные сроки работы в своей сфере бизнеса и стабильное извлечение прибыли свидетельствует о наличии у компании успешной бизнес-модели, подтверждающей жизнеспособность ее стратегии и оправданность миссии.

Менеджеры производят оценку ситуации в отрасли или сфере деятельности, осуществляют разработку стратегии и несут ответственность за выбор модели бизнеса компании (табл.1).

Таблица 1 Отраслевая бизнес-система, стратегия компании и бизнес-модель О В основе

Основные характеристики	Отраслевая бизнес-система	Стратегия компании	Бизнес-модель
Сущность	Применяемая форма деятельности	Дальнейшее развитие компании	Принцип организации бизнеса
Ориентация	Снижение издержек на предприятии	Обеспечение конкурентоспособности компании	Формирование прибыли компании
Направление анализа	Анализ всех стадий процесса формирования продукта (услуги)	Внутренняя и внешняя среда организации	Тенденции и последующий сценарий развития
Степень уникальности	Специфичная для отрасли	Уникальная для компании	Может быть как типовой для отрасли, так и инновационной

Бизнес-модель рассматривается как система из нескольких элементов. Эти элементы позволяют создать, описать, организовать и использовать бизнес-модели. Анализ, проведенный Шафером, Смитом и Линдером, а также Онетти с соавторами, выделяет различные подходы к бизнес-модели, показывает не только количественные, но качественные различия между элементами бизнес-модели. При качественном исследовании бизнес-моделей авторы, как правило, используют шесть элементов. Ими являются: 1) ценностное предложение, 2) технологии,

компетенции и ключевые ресурсы, 3) каналы и отношения с клиентами, 4) цепочки создания стоимости и процессы, 5) сети и партнеры, 6) доходы.

В работе отмечается, что необходимо уделить большее внимание особенностям, характеризующим элементы бизнес-модели.

В последние годы разрабатываются модели, пытающиеся учесть инновационное развитие фирмы. В основном это модели процесса, которые во многих случаях направлены на установление контроля над всеми фазами жизненного цикла продукта. Как правило, они содержат мало деталей и обеспечивают недостаточную поддержку, когда дело доходит до прямого практического применения.

Очень важно добиваться того, чтобы оценка бизнес-модели осуществлялась с разных точек зрения. С одной стороны, бизнес-модель должна быть разработана до такой степени, чтобы она была принята клиентами. С другой стороны, бизнес-модель предполагает создать устойчивое выгодное положение по отношению к конкурентам. В-третьих, она должна рассматриваться под следующим углом зрения: в какой степени новая бизнес-модель совместима с уже существующими бизнес-моделями и какие возникают дополнительные преимущества. Оценка идеи новой бизнес-модели осуществляется посредством суммирования этих трех точек зрения, каждая из которых содержит различные важные критерии.

Разработка бизнес-модели компании является формой предпринимательской деятельности, так как используемые предпринимателями элементы хозяйственной деятельности (ресурсы, факторы, условия, формы, методы, средства, результаты) в процессе развития экономики и общества начинают приносить доход и превращаются в капитал. Предпринимательством при этом следует считать создание на инициативной, рискованной основе рыночными агентами нового капитала. Новый капитал создается в виде производственного, финансового и интеллектуального капитала. При этом каждый вид капитала может существовать в разнообразных формах, в том числе интеллектуальный – в формах человеческого, организационного и потребительского капитала. Новая бизнес-модель компании представляет собой ее новый организационный капитал.

Специалисты указывают, что предпосылками эффективного осуществления любой продуктивной деятельности, в том числе, предпринимательской, являются выявление и учет ее методологических основ. В практической деятельности по разработке бизнес-моделей предпринимательских организаций целесообразно использовать интегративно-конвергенциальный подход, сочетающий элементы

различных методологических подходов.

Разработка, создание и применение новых бизнес-моделей компаний будет свидетельствовать о развитии предпринимательства, так как оно происходит, в том числе, на основе преобразования условий экономической деятельности, в том числе, организационных, в новые формы капитала. Развитию предпринимательства способствуют экономическая глобализация, расширение масштабов инновационной деятельности, создание предпринимательских сетей. В свою очередь предпринимательство становится одним из главных ресурсов развития экономики и общества.

Успех предпринимателей в условиях перехода к инновационному типу экономического развития зависит от разных обстоятельств. Одним из определяющих является эффективное управление предпринимательскими системами. Для каждой предпринимательской структуры целесообразно разрабатывать и использовать специфическую бизнес-модель.

1.2 Особенности применения бизнес-модели Freemium

Что такое Freemium?

Freemium – это маркетинговая модель, которая вообще должна рассматриваться в качестве бизнес-модели, при которой вы предоставляете доступ к некоторым или всем своим продуктам бесплатно навсегда, без какого бы то ни было ограничения по времени.

Здесь могут быть ограничения другого рода – на доступные опции или объемы использования – но лимита по времени нет, продукт всегда бесплатен.

То, что вы предлагаете на условиях Freemium, должно изначально быть спроектировано качественно, а дизайн проработан. Применять Freemium как дополнение к чему-то уже готовому – бессмысленно, это точно не приведет к успеху. Впрочем, «успех» в отношении Freemium – понятие относительное, ему очень сложно дать определение.

Модель Freemium целесообразна и имеет наибольшие шансы на успех в том случае, если рынок огромен, и те люди, которым свой продукт вы всегда предлагаете

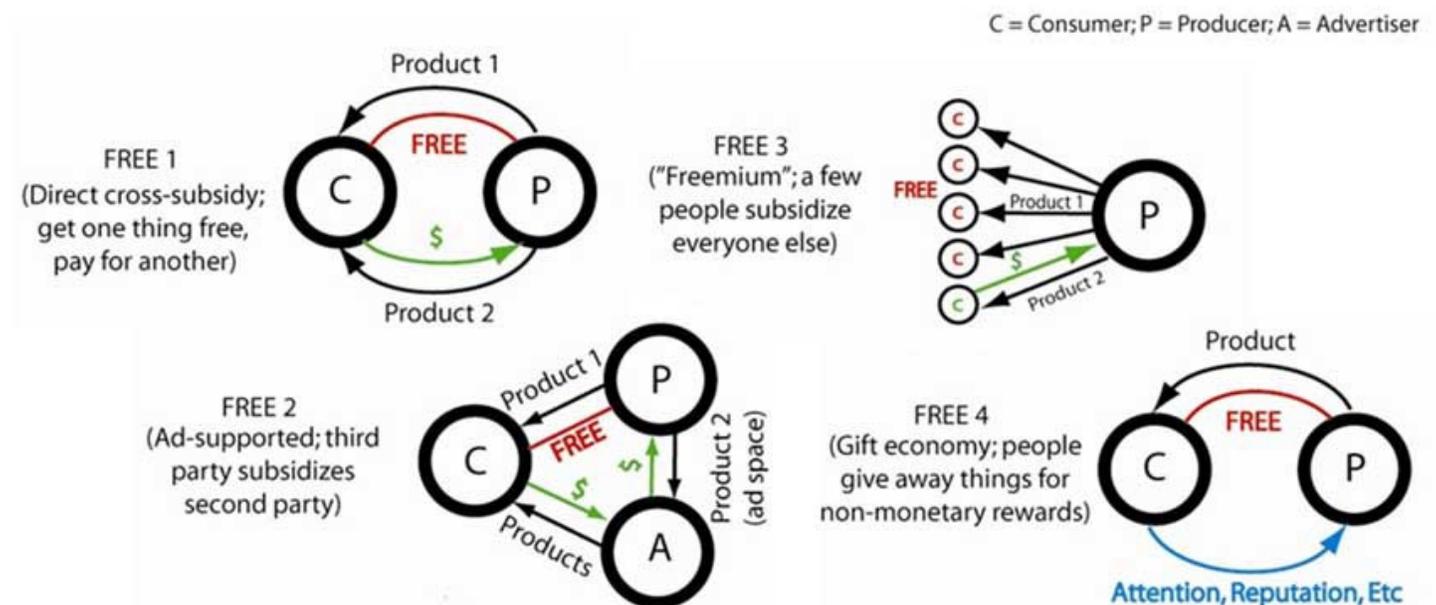
бесплатно, будут создавать добавочную стоимость (которая будет постоянно расти) – для вас, для других пользователей и для платящих клиентов. Когда вы раздумываете о Freemium, следует учитывать эти обстоятельства и иметь в виду, что результат должен быть выгоден всем – и вам, и пользователям бесплатной версии, и платящим клиентам.

Но как вам будут полезны эти более чем 97% людей, которые, скорее всего, никогда не заплатят вам ни гроша? Будут создавать контент? Нарастивать объемы? Виральность? Что-то еще?

Если они не добавляют в проект ценности – вы просто занимаетесь благотворительностью. Благотворительность – это хорошо, но не для ориентированного на получение прибыли бизнеса. И вам потребуется так продумать каждый аспект своей деятельности, чтобы быть уверенным, что пользователи бесплатной версии непременно хоть что-то привносят в продукт. На то, что они додумаются до этого сами, надеяться не приходится.

Разные варианты Freemium

За последние несколько лет модель Freemium ушла от своей классической вариации, т.е. когда в какой-то момент предлагается заплатить за то, что уже имеешь. Сегодня мы можем встретить самые разнообразные варианты Freemium.



На схеме выше — несколько вариантов freemium-модели. 1-ый вариант — один продукт клиент получает бесплатно, если платит за другой. Пример — в США если заключаешь контракт с сотовым оператором, можешь получить телефон бесплатно. 2-ой вариант — продукт бесплатный, а сервис существует за счет рекламы. Это модель большинства социальных сетей, например. 3-ий вариант — компания предоставляет многие продукты бесплатно, но при этом зарабатывает на премиальных продуктах, и существует за счет дохода с них. Пример — Skype, который позволяет огромному количеству людей пользоваться своим продуктом, а его обслуживание покрывают доходы от не такого большого количества пользователей премиальных продуктов. 4-ый вариант, когда каждый пользователь приносит что-то в сервис задаром, так работает Wikipedia.

Плата может взиматься за плагины, расширения, дополнительный функционал, поддержку, интеграцию, персонализацию и т.п., – а не просто за «большее» — на самом деле, почти то же самое, чем ты до этого пользовался бесплатно. Это чем-то напоминает модель, которую используют B2C-игры. Например, CandyCrushSaga – Freemium-игра, которая генерирует в настоящий момент около 950 тысяч долларов в день. В ДЕНЬ. Вы все еще воодушевлены своей бизнес-идеей?

Так или иначе, модель, применяемая в играх вроде CandyCrush, – это продажа внутри приложения всяких виртуальных товаров, дополнительных уровней, ускоренного геймплея и т.п. Очевидно, что CandyCrush изначально создавалась для того, чтобы вызывать «зависимость», и имеет в себе все необходимые для этого психологические элементы. Люди ведутся, реальные продажи виртуальных товаров и услуг растут.

Большинство программных продуктов, предоставляемых на основе модели «freemium», ограничивают пользователя:

- набором доступных функций;
- объемом доступного свободного пространства;
- количеством лицензий;
- сферой применения (например, бесплатный антивирус только для домашнего использования или только для образовательных учреждений).

В 1990—2000-х годах программы, распространяемые на условиях «freemium», как правило, относились к группе shareear. Лишь в 2010-х годах «freemium» стали выделять в отдельный класс программного обеспечения.

Для массовых многопользовательских онлайн-игр (ММОГ), использующих модель «freemium», применяется термин «free-to-play». Магазины мобильных приложений Googleplay и AppStore получают практически всю прибыль за счёт «free-to-play» «freemium» программ. Модель Freemium целесообразна и имеет наибольшие шансы на успех в том случае, если рынок огромен, и те люди, которым свой продукт вы всегда предлагаете бесплатно, будут создавать добавочную стоимость (которая будет постоянно расти) – для вас, для других пользователей и для платящих клиентов. Когда вы раздумываете о Freemium, следует учитывать эти обстоятельства и иметь в виду, что результат должен быть выгоден всем – и вам, и пользователям бесплатной версии, и платящим клиентам. За последние несколько лет модель Freemium ушла от своей классической вариации, т.е. когда в какой-то момент предлагается заплатить за то, что уже имеешь. Сегодня мы можем встретить самые разнообразные варианты Freemium.

Пример — в США если заключаешь контракт с сотовым оператором, можешь получить телефон бесплатно.

2-ой вариант — продукт бесплатный, а сервис существует за счет рекламы. Это модель большинства социальных сетей, например.

3-ий вариант — компания предоставляет многие продукты бесплатно, но при этом зарабатывает на премиальных продуктах, и существует за счет дохода с них. Пример — Skype, который позволяет огромному количеству людей пользоваться своим продуктом, а его обслуживание покрывают доходы от не такого большого количества пользователей премиальных продуктов.

4-ый вариант, когда каждый пользователь приносит что-то в сервис задаром, так работает Wikipedia

Что вы хотите заменить своим продуктом?

Вернемся на секунду к играм. Если вы уже играли в ClashofClans, чтобы начать играть в CandyCrush, ничего платить не придется. Просто устанавливаете ее (возможно через рекламу внутри ClashofClans) – и вперед. Теперь у вас две игры.

С точки зрения бизнеса – игры просто потрясающие. Потому что пользователю не нужно выбирать между ними: у него может быть эта игра И та игра, И еще одна игра. Но это едва ли будет работать в случае CRM: вам не нужна к этой CRM еще и другая CRM, вам хватит и одной.

Гораздо проще заставить пользователя попробовать новую игру (и попробовать на нее быстро посадить), чем B2B-приложение. Игры устанавливаются под влиянием импульса, здесь нет никаких процедур оплаты, соглашений, маркетинговых исследований, болезненного перехода, восстановления и проч. Пользователь не несет расходов. SaaS-сервис из категории продуктов на выбор (когда требуется только один) продать сложнее.

Как я уже говорил, люди и фирмы используют только одну CRM, только одно HR-приложение, только одну кассовую систему, и так далее. Конечно, в различные подразделения могут использовать несколько SaaS-решений для сходных задач, но каждое из них использует только одно.

В общем, вам следует знать, какое место вы займете в привычном мире вашего клиента, кого и что вы вытесните, если они выберут ваше решение: конкурентов, самодельные решения, бесплатные ресурсы или... ничего (что, на самом деле, должно внушить беспокойство).

Чем больше решений вы замещаете, тем большую ценность может иметь ваш продукт. Но чем дороже обходится переход на ваше решение и чем меньше вероятность, что пользование вашим продуктом войдет в привычку, тем больше вероятность, что модель Freemium для вас не сработает.

Какую бы модель вы ни использовали – Freemium или нет – вы должны понимать, вместо чего ее предлагаете, и как именно с вашим приложением будут работать, параллельно со старыми привычными решениями или отставив их в сторону. Понять это непросто.

Если же вы никого не замещаете, т.е. ваши потенциальные клиенты сейчас не занимаются тем, что дает ваш продукт, знайте, что вы открываете новую рыночную нишу. Это может быть очень прибыльно, но это гарантированно потребует много усилий, времени и денег. Хотя, не исключено, что это идеальный вариант для Freemium.

Как насчет бесплатной пробной версии, FreeTrial?

Точнее, как обстоят дела с комбинацией Premium + FreeTrial?

Во-первых, все, что я говорил про стоимость перехода, нехватку ресурсов,

привычки и т.п., относится и к FreeTrial. Относится, но не вызывает таких проблем, как в случае с Freemium (если ваш продукт отвечает ожиданиям клиентов), потому что он есть то, чем называется: бесплатная пробная версия платного решения (коммерческого, премиального, очень ценного).

Freemium дается бесплатно и навсегда, а FreeTrial дается на определенное время. И когда время кончается, есть два пути: заплатить или отказаться.

Хотя есть и компании, которые умудряются совместить в своем тарифном плане обе модели, например Twigmo.

STARTER	BASIC	PLUS	PLATINUM
Бесплатно	\$9 В МЕСЯЦ	\$19 В МЕСЯЦ	\$39 В МЕСЯЦ
<ul style="list-style-type: none">Без платы за установкуБез комиссии за транзакцииНеограниченное число товаровМобильный каталог товаровУказание авторских прав TwigmoОдна тема	<ul style="list-style-type: none">Без платы за установкуБез комиссии за транзакцииНеограниченное число товаровМобильная витрина с оформлением заказаУказание авторских прав TwigmoОдна темаПриложение Mobile Admin для iOSВизуальный редактор	<ul style="list-style-type: none">Без платы за установкуБез комиссии за транзакцииНеограниченное число товаровМобильная витрина с оформлением заказаБез указания авторских прав TwigmoВсе доступные темыПриложение Mobile Admin для iOSВизуальный редактор	<ul style="list-style-type: none">Без платы за установкуБез комиссии за транзакцииНеограниченное число товаровМобильная витрина с оформлением заказаБез указания авторских прав TwigmoВсе доступные темыПриложение Mobile Admin для iOSВизуальный редакторМобильное приложение на iOS/Android для вашего магазина
СКАЧАТЬ!	БЕСПЛАТНЫЙ ПРОВНЫЙ ПЕРИОД	БЕСПЛАТНЫЙ ПРОВНЫЙ ПЕРИОД	СКОРО В ПРОДАЖЕ

Поэтому, если ваше приложение не удовлетворяет описанным мною «требованиям» для успешного Freemium, тогда можно пойти более традиционным путем и не использовать его. Например, оно нацелено на небольшой рынок, или бесплатные пользователи не могут принести достаточно прибыли (они не будут разбросаны по

всему миру, и сетевой эффект будет минимальным), или очень сложно превратить пользование этим продуктом в привычку. Это означает, что у вас есть стоящее предложение, которое, как вам кажется, может приносить настоящие деньги и стать основой небольшого бизнеса на \$100 млн. Тогда просите за него плату с самого начала, а потом предложите бесплатную пробную версию этого платного продукта.

Я говорю именно о бесплатной пробной версии, потому что считаю такой путь самым лучшим. Если вы планируете брать за пробную версию хотя бы \$1 или даже просто попросите ввести данные кредитной карты на будущее, нет никаких гарантий, что с помощью этого метода вам удастся привлечь клиентов. По собственному опыту могу сказать, что предложение просто FreeTrial – бесплатной пробной версии – уже увеличивает продажи. Но если эта версия плохо проработана, к ней трудно привыкнуть, ее сложно внедрить, она плохо конвертирует покупателей, это сильно ударит по показателю стоимость привлечения одного клиента.

Есть тысячи советов по поводу того, как организовать FreeTrial наиболее эффективно, и кроме того, бесплатные тестовые версии – это более простой подход, лишенный связанных с человеческой психологией недостатков Freemium.

Однако есть и компании, которые отказываются даже от предоставления бесплатного пробного периода, и сразу требуют деньги с клиентов, например, Assis.

Старая страница выбора тарифа, где есть бесплатный пробный период

Как ненавязчиво подтолкнуть пользователей к покупке

Основная задача мобильных приложений, работающих по модели Фримииум – убедить пользователя заплатить за дополнительные функции. И здесь разработчики сталкиваются с двумя проблемами:

- Раздражение, вызываемое постоянно всплывающими напоминаниями и ограничениями доступа.
- Отсутствие интереса к расширенным возможностям.

Решение проблемы в теории простое – дать пользователю ровно столько, чтобы заинтересовать его и ненавязчиво подогревать интерес. Реализовать этот совет на практике сложно. Поэтому разберем несколько способов ненавязчиво подтолкнуть пользователя к покупке.

Ограничение действий. Обычно пользователь видит все инструменты приложения, а сообщения о том, что какой-то из них является платным, появляется в момент клика. С одной стороны, это вызывает интерес и желание получить больше, с другой – может вызывать раздражение, если таких инструментов слишком много.

Оформление. Во всплывающем окне с информацией о премиум-версии должно быть всего несколько слов и визуально выделенный призыв к действию, например, кнопка «Узнать больше» или «Купить». Цены пользователь видит только после клика.

Ненавязчивые подсказки. Окно с предложением купить расширенную версию может появляться во время работы в приложении и не быть связано с ограничением действий. Например, вы что-то пишете, а внизу высвечивается информация, что вы можете купить дополнительный инструмент и ускорить процесс. Здесь важно, чтобы информационное окошко не мешало работе, иначе это вызовет лишь раздражение.

Скидки. Это универсальный прием маркетинга. Скидки, ограниченные по времени, заставляют пользователей действовать быстро. При этом снижение цены должно быть значительным, например, 40 или 50%. Не нужно делать скидки слишком часто – пользователь привыкает и перестает реагировать на временные ограничения.

Улучшение монетизации в игровых приложениях

90% игровых приложений работают по модели Freemium, часто сочетая ее с показами рекламы. Поэтому мы решили подробнее остановиться на способах привлечь пользователей к внутриигровым покупкам.

- Подробно расскажите игрокам, где и что можно купить. Например, создайте тренировочный уровень, который научит пользователей совершать покупки. В приложениях, где такие уровни есть, покупают в два раза чаще.
- Предложите выбор. Например, несколько вариантов наборов с бонусами. Это создает ощущение свободы выбора. Однако не стоит предлагать слишком много вариантов. Как показывает опыт, оптимальное количество специальных

предложений – от 2 до 5.

- Простой доступ к игре. По статистике игрок совершает повторную покупку в течение часа после первой. При этом одна игровая сессия длится не более 10 мин. То есть вторая покупка совершается в новой сессии. Поэтому пользователь должен легко возвращаться в игру. Никаких дополнительных регистраций или необходимости вводить каждый раз пароль. Все должно происходить просто и быстро.
- Скидки, о пользе которых говорилось в предыдущем разделе, здесь также хорошо работают.

Не забывайте про аналитику

Для Фримиум приложений важно следить за тем, сколько времени проходит между регистрацией пользователя и его превращением в платящего клиента. Занимать это может от несколько дней до месяцев. Ваша основная цель – сократить этот срок до минимума. И сделать это поможет только сбор статистики. Что она дает? Во-первых, вы сможете прогнозировать свой заработок. Во-вторых, определите какие каналы привлечения клиентов приводят тех, кто готов платить. В-третьих, отследите влияние изменений в приложении на монетизацию. И это только основные плюсы.

Особенно важна аналитика для молодых приложений. Сразу найти «золотую середину» между платным и бесплатным контентом не получится, нужны будут эксперименты. И без сбора статистических данных вы просто не поймете, что работает.

1.3 Применение бизнес-модели Freemium в индивидуальном предпринимательстве

Разработка качественного продукта очень важна для любого стартапа, а для фримиум-компаний критически важна. Прекрасный freemium продукт самостоятельно привлекает новых пользователей (платных и бесплатных), активных пользователей, и автоматизирует клиентский сервис. Все это — с минимальным человеческим участием (или вообще его отсутствием). Это возможно только в случае отлично разработанного продукта, который любят люди.

Работа на широкую аудиторию предполагает большой охват, значит больше

«случайных» пользователей, а, как ни парадоксально, неплатящие или малоплатящие клиенты — самые недовольные. Происходит это, потому что при оплате человек уже проходит определенные шаги принятия решения и принимает его более-менее взвешенно. При бесплатном варианте человек может просто выбрать не то, что ему нужно, и иметь очень невысокую мотивацию долго вникать в продукт.

У обычных фриимиум-компаний конверсия бесплатных пользователей в платных составляет от 1% до 10%. Как результат, freemium продукты имеют низкие издержки и минимальные затраты на маркетинг и продажи. Из-за того, что подавляющее большинство пользователей не платят, freemium, компаниям будет сложно, если их продвижение, разработка или поддержка продукта стоит дорого. Для пользователей продукт должен быть предельно простым и «просто работать». Это не означает, что он не должен быть технически сложным или сверхинновационным — он просто должен быть комфортным для пользователя. Кроме того, как платная, так и бесплатная версии вашего продукта должны обладать качеством и простотой. Многие фриимиум компании погорели, потому что предлагали бесплатный «бесполезный» продукт, который демонстрировал не так много ценности, с надеждой, что пользователь начнет за него платить. Успешные фриимиум компании демонстрируют настоящую пользу всем пользователям (ценность), платным и бесплатным, и тратят уйму времени, оттачивая их бесплатные продукты.

Рентабельность freemium. Еще важно, чтобы доход от конвертирования бесплатных в платных клиентов не превышал издержки на поддержку всех пользователей. Вы должны оказывать одинаково качественный сервис платным и бесплатным клиентам. Как уже упоминалось ранее, фриимиум срабатывает только для продуктов с низкой ценой содержания, означая, что цена поддержки не возрастет (или совсем незначительно растет) с появлением нового пользователя. Для продуктов с высокой ценой содержания производство устройств фриимиум не работает. Сравнивая цену обслуживания бесплатного пользователя с прибылью от получения платного, вы можете рассчитать рентабельность фриимиума. Как обсуждалось в пункте 3, вы можете ожидать прибыль от бесплатных пользователей, только если они либо конвертируются в платных, либо привлекают других пользователей.

Ваша рентабельность фриимиума должна быть на уровне 50%. (Некоторые стартапы допускают отрицательную рентабельность для первого года, чтобы занять долю

рынка, но это — дорогостоящая стратегия).

Оптимизировать эти ключевые показатели вашего стартапа — самый сложный аспект построения успешной фремиум бизнес-модели. Определение цены продукта и выбор условий разделения платной и бесплатной версии продукта — решения, которые имеют максимальное влияние на конверсию, вирусность, прибыль и рентабельность.

Глава 2. Особенности бизнес-моделирования в управлении индивидуальным предпринимательством

2.1. Структурные блоки современных бизнес-моделей в управлении ИП

Надо понимать, что Freemium — это долгосрочная бизнес-стратегия, которая больше подойдет «большим парням» нежели какому-нибудь бутстрэппинговому стартапу. Заметные продажи premium-аккаунтов начинаются не сразу, и часто даже не в первый год существования проекта. Все это время его надо поддерживать и развивать — для этого у создателей проекта должен быть серьезный запас прочности.

Кроме того, Freemium модель подойдет не для любой услуги. Главный принцип — услуга должна становиться для пользователя тем более привлекательной, чем дольше он ей пользуется. Очень хорошо конвертируется в premium-подписки накопление и хранение сервисом больших объемов пользовательских данных. (К тому же стоимость хранения данных с развитием технологий постепенно снижается, что дает дополнительные шансы для инвесторов, играющих на опережение.)

Среди услуг, которые наиболее часто предлагаются в premium-версиях, еще можно выделить:

- снятие каких-либо функциональных ограничений базовой версии (как правило, это касается сложных, богатых на функционал проектов);
- уменьшение или полное удаление отображаемой пользователю рекламы;
- расширенный вариант службы поддержки;
- дополнительные настройки безопасности/приватности;
- визуальное выделение premium-пользователей среди остальных.

Еще стоит обратить внимание на то, что для жизнеспособности Freemium модели необходимы хорошие показатели по удержанию аудитории. Если ваш проект предлагает какой-то разовый сервис, и процент повторных обращений слишком мал, вам будет тяжело вырастить среди такой аудитории ядро premium-клиентов.

Ну и конечно, ваша услуга должна иметь возможность дробления на бесплатный и premium-сервисы. С этим, я думаю, как раз все ясно.

Самые известные web-проекты на Freemium модели

Первое, что приходит на ум — это Gmsil. Почта от google сейчас предоставляет бесплатный почтовый ящик объемом до 7,5Gb (и понемногу увеличивает этот объем — в 2004 году, если помните, все начиналось с 1 Gb), а если вам этого не хватит — вы сможете приобрести дополнительные 20 Gb всего за 5\$ в год. То же самое касается и Picasa — фотохостинга от Google (они используют единый лимит дискового пространства с Gmail).

Это пример, который на виду, но судя по всему, Google пока всерьез не ставит себе цели заработать на premium аккаунтах (наверное, здесь freemium хорошо дополняется рекламной моделью).

Среди других известных массовых сервисов, построенных на freemium:

- Flickr (фотохостинг, принадлежащий Yahoo) — премиум опции снимают ограничения на количество загружаемых фотографий и их размер, на количество создаваемых альбомов, а также предоставляют дополнительные статистические сервисы.
- Evernote (сервис хранения личных заметок) — в premium-аккаунтах предлагает более высокие лимиты на объем загружаемых в месяц данных, работу с

дополнительными типами файлов, синхронизацию через SSL и расширенные средства совместной работы.

- Dropbox (хранение файлов и файлообменник) — здесь premium-аккаунт просто увеличивает объем доступного дискового пространства.

Два freemium-кейса с цифрами

В одном из интервью в 2009 году любопытными цифрами поделился Фил Либин (**Evernote**). Так, по его словам:

- за первые 18 месяцев жизни проекта сервисом хотя бы раз воспользовались 1,4 млн. человек;
- около 75% пользователей уходят в течение первых 4-х месяцев;
- каждый день регистрируется еще 4500 пользователей (цифра на лето 2009);
- доход от 500 тыс. активных пользователей растет более высокими темпами, чем общее количество пользователей;
- только 0,5% пользователей покупает подписку на premium-сервис в первый месяц после регистрации;
- но уже через год эта цифра конверсии возрастает до 4%;
- сам Либин рассчитывает, что со временем этот показатель вырастет до 22%;
- в первый месяц использования средний доход с одного пользователя составляет только 3 цента, но уже через год эта цифра возрастает до 35 центов;
- заработок Evernote на premium-подписке за июнь 2009 составил \$79000;
- а на весну 2010 года, число premium-пользователей превысило 50,000;
- выход на операционную окупаемость Либин планирует в начале 2011 года (через 3 года после старта).

Еще немного цифр по **Dropbox**:

- проект также был запущен в 2008 году;
- на начало 2010 года проект имел около 4 млн. зарегистрированных пользователей, штат в 20 человек и хранил несколько петабайт (тысяч терабайт) информации в амазоновском S3-облаке;
- около половины из них были активными (то есть использовали сервис в последний месяц);
- за 2010 год аудитория проекта выросла где-то в 4-5 раз;

- т.к. проект по сути формировал новый рынок, он столкнулся с высокой стоимостью привлечения бесплатного пользователя — выручила реферальная программа, которая на 2009 год приносила до 30% регистраций новых пользователей;
- а конец 2010 стартап получил инвестиций на \$7,25 млн. (в 3 раунда);
- финансовые показатели проекта не публикуются, но по некоторым оценкам премиум-аккаунты преобретают около 2% всех пользователей;
- что в пересчете на текущую аудиторию должно давать годовую выручку в \$30-40 млн.

2.2 Описание предлагаемой бизнес - модели ИП BADOO и контроль его реализации

Таблица 1

Концепция продукта

1. Что представляет собой продукт / услуга?	Сайт знакомств
2. Какую функция выполняет продукт / услуга?	Общение, хорошее времяпровождение
3. Где товар будет использоваться? / Где услугу можно будет получить?	Товар будет использоваться в телефоне. Услуга доступна на всех мобильных платформах.
4. Когда товар будет использоваться? / Когда услугу можно получить?	Товар будет использоваться когда потребуется клиенту; В любой момент обратившись на сайт.

Есть ли необходимые дополнительные
5. товары / услуги для использования Не требуется
разрабатываемого товара / услуги?

Таблица 2

Команда стартапа

Кто мне нужен в команде:

Название должности	Функционал	Входные компетенции (опыт)
Продавец-консультант	Продажа товара покупателям и помощь в выборе товара	Опыт работы с клиентами
Директор магазина	Управление процессами работы в магазине	Опыт работы более 5-ти лет.
Менеджер	Работа с персоналом	Опыт от 3-х лет.

Целевая аудитория продукта / услуги

Целевая аудитория Описание сегмента

Сегмент 1	Семейные люди
Сегмент 2	Студенты
Сегмент 3	Работающий класс

Для каждого сегмента - портрет потребителя: **Семейные люди**

Имя	Альбина
Должность или род деятельности	Работает в компании на должности менеджера
Возраст	25
Образование	Высшее образование
Потребительский стаж	Новичок Продвинутый Эксперт
Тип	Покупатель Пользователь
Роль в семье	Жена, Мать
Типичный день из жизни (проблемы, которые он испытывает)	Просыпается рано утром на работу, не успевает поесть, едет в офис, по пути покупает кофе, в конце дня уставшая едет домой
«О чем болит голова»	Хочет повышение на работе
Ситуация потребления продукта	Организация корпоратива
Продукты - заменители, которые он уже использует	Не присутствует
Ожидания от продукта	Качество и доступная цена

Что он читает в он-лайн	Смотрит видео-уроки по организации мероприятий
Что он читает в офф-лайн	Кингу “Мастер и Маргарита”
Уровень доходов	Средний
Возможность влиять на расходы	Улучшение навыков, мозговой активности, трудолюбие
Что мотивирует потребителя	Минимальные затраты на товар

Для каждого сегмента - портрет потребителя: Студент

Имя	Макс
Должность или род деятельности	студент
Возраст	22
Образование	Среднее профессиональное
Потребительский стаж	Новичок Продвинутый Эксперт
Тип	Покупатель Пользователь
Роль в семье	папа

Типичный день из жизни (проблемы, которые он испытывает)	Проснулась, покормила ребенка, поиграла с ним, пошла на прогулку с ребенком, вернулась и уложила ребенка спать
---	--

«О чем болит голова»	О здоровье и жизни ребенка
-----------------------------	----------------------------

Ситуация потребления продукта	Организация дня рождения для дочери
--------------------------------------	-------------------------------------

Продукты - заменители, которые он уже использует	Не присутствует
---	-----------------

Ожидания от продукта	Красивый внешний вид товара
-----------------------------	-----------------------------

Что он читает в он-лайн	Смотрит видео про политику
--------------------------------	----------------------------

Что он читает в офф-лайн	фантастика
---------------------------------	------------

Уровень доходов	Оплачиваемый отпуск
------------------------	---------------------

Возможность влиять на расходы	Самостоятельно
--------------------------------------	----------------

Что мотивирует потребителя	Внешний вид и фотогеничность
-----------------------------------	------------------------------

Для каждого сегмента - портрет потребителя: **Работник ювелирного магазина**

Имя	Константин
------------	------------

Должность или род деятельности	Консультант в ювелирного магазина		
Возраст	23		
Образование	Высшее		
Потребительский стаж	Новичок	Продвинутый	Эксперт
Тип	Покупатель	Пользователь	
Роль в семье	Муж		
Типичный день из жизни (проблемы, которые он испытывает)	Встает утром, едет на работу, рассматривает клиентов для оказания услуг по организации мероприятия, после работы едет домой.		
«О чем болит голова»	О организации праздника для начальника		
Ситуация потребления продукта	Организация праздника		
Продукты - заменители, которые он уже использует	Не присутствует		
Ожидания от продукта	Хорошее качество и дешевая цена		
Что он читает в он-лайн	Посты про бизнес		
Что он читает в офф-лайн	Книгу Дмитрия Портнягина		

Уровень доходов	Высокий
Возможность влиять на расходы	Повышение квалификации и улучшение навыков
Что мотивирует потребителя	Организовать хороший праздник для начальника, дабы получить повышение.

Таблица 4

Ценностное предложение (Customerdevelopment)

Что является проблемой клиента?	Проблема в знакомствах с людьми
Как клиент решает эту проблему на данный момент?	Клиент скачивает приложение и на бесплатной основе может выбрать из предлагаемых людей поблизости в качестве собеседника
Насколько он доволен решением?	Согласен на 100%
Разрешима ли эта проблема альтернативными методами?	Да
Хочет ли клиент решить эту проблему другим способом?	Да, хочет

1. Напишите от 3 до 5 преимуществ вашего продукта/услуги

-Качество товара

-Доступная цена

-Широкий ассортимент

2. Напишите от 3 до 5 аспектов, которые ожидает/хочет ваш потребитель от вашего продукта?

-Хорошее обслуживание

-Вежливый персонал

-Качественный товар

3. Напишите, к чему стоит стремиться, чтобы удовлетворить потребности клиентов?

-Качество обслуживания

-Прислушиваться к пожеланиям клиентов

-Более высокому качеству товара и более доступной цене

Составьте список из ключевых слов и фраз, которые важно включить при описании продукта в ценностное предложение. Подумайте об основных характеристиках, преимуществах, отличиях от конкурента вашего продукта

Ключевые слова: акции, развлечения, подарки.

Ключевые фразы: общие интересы, встречи.

2.3. Конкурентный анализ стартапа

Таблица 5

Конкурентный анализ

1. Общий анализ конкурентов

Конкурент	Преимущества / Недостатки	Что стартап может предложить в ответ на «преимущество» конкурента или «недостаток»
«Tinder»	Преимущества -Бренд -Качество товара	-высокое качество
	Недостатки -Высокая цена	-доступные цены
«Друг вокруг»	Преимущества -Доступные цены	-Приятные акции
	Недостатки -плохое качество	-высокое качество товара
«Дай винчик»	Преимущества -Доступные цены	-специальные предложения на оптовые закупки
	Недостатки -Нет доставки	-есть доставка
МаМба	Преимущества -выгодные акции	-доступные цены

Недостатки -маленький ассортимент -широкий ассортимент

2. SWOT – анализ рынка

Сильные стороны

Возможности: высокий спрос, возможность масштабирования, Минимальные затраты

Слабые стороны

Угрозы: Высокая конкуренция

3. SWOT – анализ стартапа

Сильные стороны

Возможности: Развитие бизнеса в сеть, Свой личный бренд.

Слабые стороны

Угрозы: Снижение спроса, нехватка клиентов из большой конкуренции.

Рынок сбыта и его потенциал

Количество потенциальных покупателей (в год): **1 млн. руб.**

Планируемый объем выручки (в месяц): **340 тыс. руб.**

Рентабельность (%): **85%**

Чистый доход в месяц (в рублях): **150 тыс. руб.**

Заключение

На мой взгляд, Freemium сайт — отличный показатель того, к чему ведет повальное пиратство пользователей, и если с этой ситуацией ничего не сделать, то позже подтянутся и другие сферы (взять тот же видеопрокат, сейчас во многих фильмах зрелищным спецэффектам уделяется куда больше внимания, чем продуманному

сюжету, а всё ради того, чтобы впечатлить зрителя 30-секундным трейлером).

я считаю freemium — это модель для привлечения пользователей, но не для получения прибыли. И она должна иметь под собой продуманную стратегию монетизации.

Необходимые условия для использования freemium-модели:

1. Продукт имеет продолжительную ценность для пользователя.
2. Существует способ сконвертировать бесплатного пользователя в платящего рано или поздно.

Не рекомендуется давать бесплатный доступ только на ограниченный набор фичей, т.к. эти фичи могут быть не нужны для конкретного пользователя, и он так и не познает ценность продукта.

Бесплатный триал можно считать разновидностью freemium-а. Если в случае freemium-а дается ограниченная версия продукта на неограниченное время, то бесплатный триал дает полный доступ ко всем фичам на ограниченное время. Ограничение по времени дополнительно стимулирует пользователя совершить покупку, психологически это обосновывается феноменом lossaversion: потеря \$100 отражается на чувствах сильно ярче, чем приобретение \$100.

Если пользователь почувствовал пользу приложения во время триала, то он уже будет бояться потерять её. Поэтому очень важно в триале не просто вывалить набор фичей на пользователя, а аккуратно донести до осознания все крутые штуки, что есть в продукте.

Важно правильно подобрать период бесплатного триала. Он должен быть с одной стороны достаточно долгим, чтобы пользователи распробовали ценность, а с другой — не слишком долгим, чтобы поскорее начать получать прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно правовые акты:

1. Гражданский кодекс РФ. Части первая вторая, третья и четвертая. ГК РФ ст. 23;
2. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей»;

3. Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. N 55 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации»;

4. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термин, определения, 2014;

5. Стратегия развития торговли в РФ на 2011-2015 годы и на период до 2020. Приказ Минпрома России от 31 марта 2011г. №422

Основной список литературы:

6. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебник М.: "Дашков и К", 2009;

7. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли: Учебник для ВУЗов. - 9-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2009;

8. Памбухчиянц О.В. Организация коммерческой деятельности, учебник для студентов учреждений СПО, перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2011;

9. Еналеева И.Д, Кулакова О.С., Петров М.И., Хасин К.В, Правила торговли. Защита прав потребителя. Защита прав продавца. М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ» , 2009;

10. Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля: настольная книга руководителя, главбуха и юриста : Учебник для ВУЗов / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. - М: Дело и сервис, 2010.

11. Монография/Чернухина Г. Н.12. Кашаева И. А. Организация коммерческой деятельности: учеб. Пособие/И.А., Кашаева.-М.: Московский финансово промышленный Университет «Университет», 2013-2014.

12. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом: учебник для высшей школы,- М.МФПУ «Университет», 2016, гл. 9, разделы 9.1-9.7.

13. Альтшуллер Г. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Паблишер, 2013

14. Дебелак Д. Бизнес-модели Принципы создания процветающей организации М.: Издательский дом «Гребенников», 2010

15. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора М.: Альпина Паблишер, 2013

Интернет ресурсы:

<https://www.x5.ru/ru>

https://www.perekrestok.ru/?utm_medium=cpc&utm_source=yandex&utm_campaign=ohm::t-search::g-msk::tt-ssa::sem-brand::ti-after13&utm_term=cid-47148727,agi-4007835944,adi-8212695828,kwi-18735988526,tid-,dsa-18735988526,dev-desktop,reg-213,cor-0&yclid=7584556280633128786

<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%80%D1%91%D>