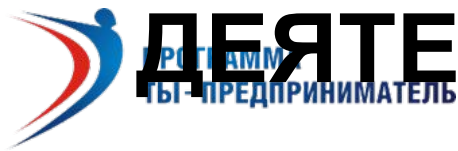


Тренинг по основам предпринимательской деятельности и бизнес - планированию.

Преподаватель
Доронина Наталья

ТЕМА 3

ОТ ИДЕИ К ПРОЕКТУ. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Вопросы

Что такое стратегия, основные виды стратегий.

Стратегия голубого океана.

Бизнес по франшизе.

Партнерство и сотрудники.

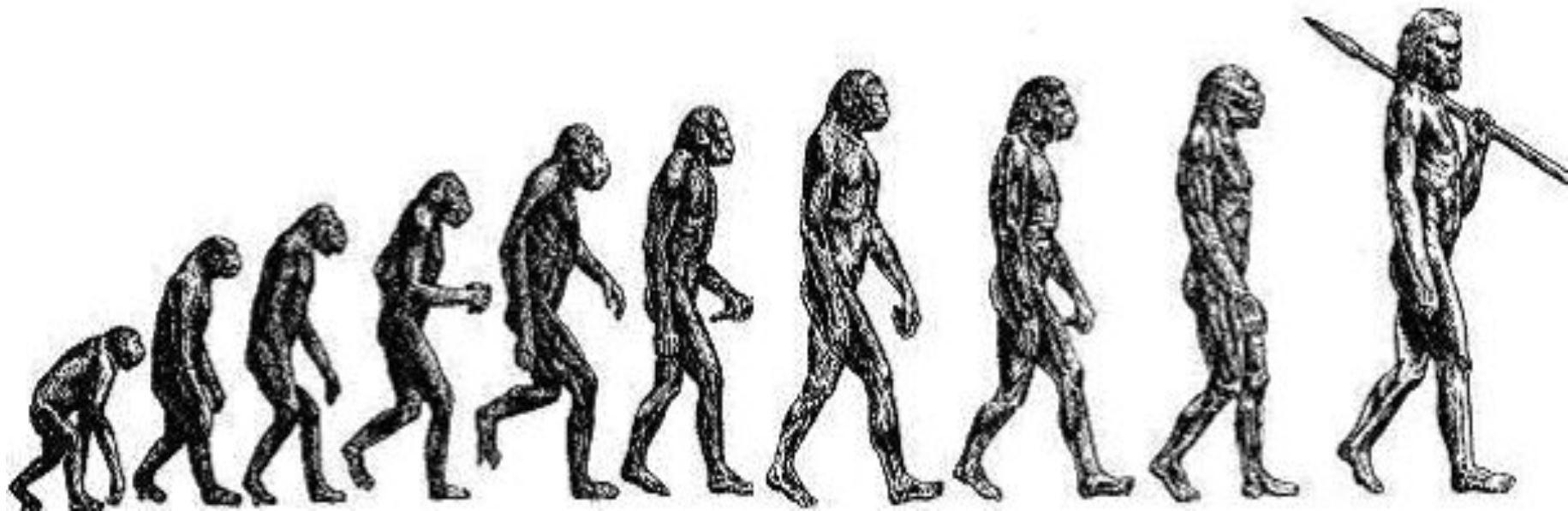
Взаимоотношения с клиентами.

Ценности. Продукт.

Клиент, партнер, сотрудник.

Формализация продукта.

Жить - значит непрерывно двигаться вперед»



Понятие **СТРАТЕГИИ** фирмы

- **Стратегия** - это полный план, указывающий какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможной ситуации. (Фон Нейман, Моргенштерн)
- **Стратегия** - это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения. (Стейнер, Майер)
- **Стратегия** - это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия (Глюк)

Понятие **СТРАТЕГИИ** фирмы

- **Стратегия** - это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений. (Минтцберг, Мак Хьюг)
- **Стратегия** - путь достижения целей организации. (К.Хаттен, М.Хаттен)
- **Стратегия** - это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности (выполнить свою миссию или роль на рынке). "Хорошая" стратегия - это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.
- **Стратегия** - это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ. (П Дойль)

Стратегия - это

Пять «П» стратегий (Минцберг)

- Стратегия есть план , или нечто в этом роде (предварительное прогнозирование)
- Стратегия - это принцип поведения или следование некой модели (с учетом поведения в прошлом)
- Стратегия представляет собой создание - посредством разнообразных действий - уникальной и ценной позиции
- Стратегия - это перспектива , т.е. основной способ действия организации («теория бизнеса» данной организации)
- Стратегия - это ловкий прием , особый маневр предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента

10 кирпичей стратегии Майкла Портера...

1. Не стремитесь быть первыми, будьте уникальными

- Самая главная и худшая ошибка, которую часто допускают стратеги, борьба с конкурентами в одной и той же нише.
- Копирование действий конкурентов – это провал с точки зрения стратегии. Ваша цель не стать лучшей компанией в своей индустрии, стать номер 1 или 2. Ваша цель стать уникальными, найти уникальное ценностное предложение, и разработать оригинальные маркетинговые ходы.

2. Ваша главная цель – высокая отдача на инвестиции

- Главная цель компании- высокий коэффициент рентабельности инвестиционного капитала, рост компании – вторичная цель, на которой надо сосредоточиться только после достижения первой и основной цели. Концентрация на таких целях , как увеличение рынка, рост доходов, рост продаж и т.п создает серьезные внутренние риски для стратегии компании.

10 кирпичей стратегии Майкла Портера...

3. Индустрия – основа стратегического анализа

- Экономическая эффективность компании складывается из двух составляющих: структуры индустрии (задает общие правила конкуренции), и положения, которое компания занимает в своей отрасли (источник конкурентного преимущества). Стратегия включает в себя оба этих элемента.

4. Не бойтесь идти на компромиссы

- Существенная часть стратегии – сделать правильный выбор, когда две стратегические позиции несовместимы между собой.

ПРИМЕР

- *Компания Neutrogena Soap добилась потрясающего успеха в 1990 г., сделав выбор в пользу очень мягкого мыла для чувствительной кожи, пожертвовав его моющими свойствами. Бренд завоевал первую позицию по рекомендациям дерматологов, добился необыкновенно высокой лояльности потребителей, несмотря на достаточно узкий сегмент. Однако позднее, когда компания перестроила стратегию, переоориентировавшись на рост и массовую рекламу на телевидении с участием звезд, она сразу же утратила лояльность потребителей, которые прислушивались к мнению дерматологов, и как результат, доля рынка практически была сведена на нет.,*

10 кирпичей стратегии Майкла Портера

5. Стратегия должна быть успешна в каждом из своих звеньев.

- Конкурентное преимущество компании не может быть сконцентрировано в одном или нескольких звеньях цепочки создания ценности.

Компания, завоевавшая рынок в рекордно короткие сроки, является ярким примером успеха в каждом из своих элементов. Zara сделала ставку на частую смену коллекций – более 15 раз в год, (в то время, как другие производители одежды меняют коллекции раз в сезон), цены умеренные, производство в Европе (у нее нет времени перевозить товары из Китая или Гонконга), местоположение магазинов – в местах больших потоков людей (крупные торговые центры, центральные улицы), расчет на «сарафанное радио» и повторную покупку вместо массовой рекламы в медиа, и т.д. Как результат – стратегию трудно скопировать. Zara успешна как целостная цепочка.

10 кирпичей стратегии Майкла Портера

6. *Стратегия должна быть постоянной*

- Постоянство стратегии является залогом стабильности основного ценностного предложения компании. Нельзя постоянно идти
- "на поводу" у своих потребителей и тем самым выбиваться из собственной стратегии.
- Зачастую именно повышенное внимание компании к требованиям и жалобам потребителей является серьезной внешней угрозой последовательной реализации выбранной стратегии.' "Мы слишком тщательно к ним прислушиваемся. Иногда имеет смысл посоветовать клиенту обратиться к конкурентам, поскольку хорошая стратегия предполагает риск сделать одних потребителей
- крайне недовольными ради того, чтобы другие потребители были довольны в высшей степени".

7. *Выберите свой сегмент*

- Сегментация - важнейшая часть создания стратегии. Вы можете выбрать абсолютно любой сегмент потребителей, продукт или мотивацию покупки товара или услуги, даже если на первый взгляд этот сегмент кажется непривлекательным. Главное, чтобы предельно четко были очерчены рамки выбранного сегмента, не происходило "размывания", а все звенья цепочки создания ценности находились в соответствии с этим сегментом.

10 кирпичей стратегии Майкла Портера...

8. СЕО - не "потребитель" стратегии, но и не ее двигатель

- Роль главы компании в разработке и реализации стратегии сводится к следующим функциям:
 - постановка вопросов, ответы на которые должны быть отражены в стратегическом плане;
 - выбор участников разработки стратегии;
- «личное участие на ранних этапах развития стратегии в каждом бизнес-подразделении компании; «посвящение совета директоров в основные стратегические планы компании;
- привлечение внешних консультантов.
- При этом нельзя забывать, что стратегия должна затрагивать всех членов организации, а не только ее менеджмент: "Если сотрудник компании (любого уровня) категорически не приемлет избранную стратегию, это означает только то, что
- этот человек НЕ может далее продолжать работу в вашей организации",

10 кирпичей стратегии Майкла Портера...

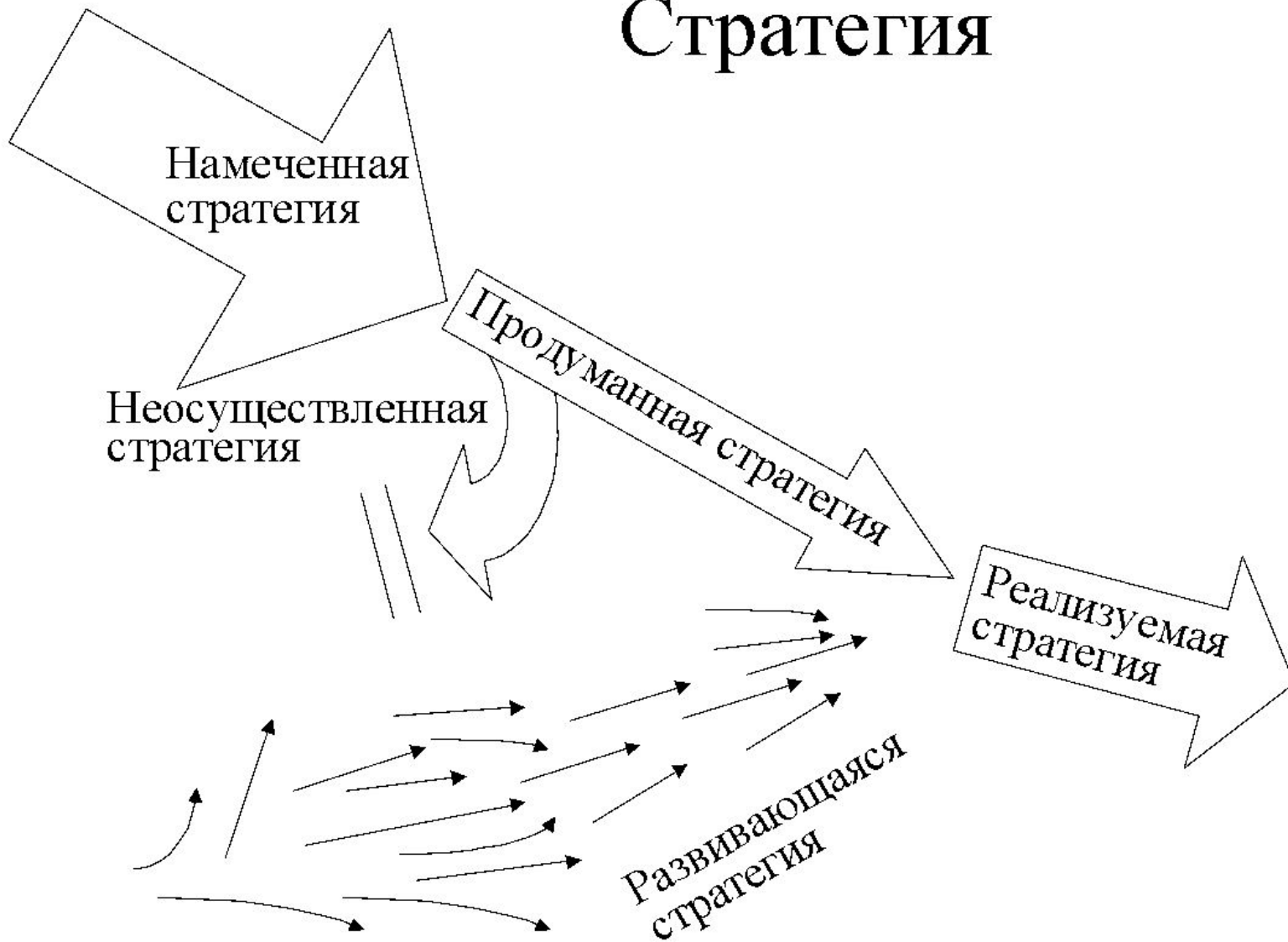
9. Стратегией не являются:

- цели;
- видение;
- реструктуризация;
- слияния и поглощения;
- альянсы и партнерства;
- технологии;
- инновации;
- аутсорсинг;
- Обучение

10. Стратегия - это:

- уникальное ценностное предложение;
- отличающаяся от конкурентов цепочка создания ценности;
- > четкие компромиссы и определение того, что компания НЕ будет делать;
- действия, которые сочетаются друг с другом и взаимно усиливают эффект;
- > постоянство позиционирования.

Стратегия



Условия формирования и развития стратегий

Метафора «прорастания сорняков» (Г. Минцберг и МакХью, 1985)

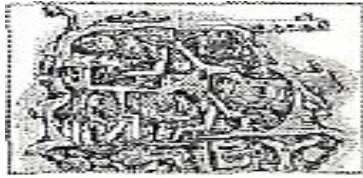
- Стратегии растут сначала подобно сорнякам в поле (они не культивируются, как помидоры в теплице)
- Стратегии могут пустить корни в самых необычных местах, практически везде, где люди имеют возможность обучаться и ресурсы для реализации этой способности
- Стратегия становится организационной, когда она становится коллективной (когда определенные размножившиеся паттерны действий характеризуют поведение организации в целом).

Сорняки могут стремительно размножаться и культурным растениям уже не будет места. Это хорошо иллюстрирует феномен эмерджентных стратегий

- Процесс размножения может быть сознательным (но необязательно), также как и управляемым (но необязательно)
- Периоды следования определенной стратегии прерываются периодами реализации изменений, в которые посредством экспериментирования и обновления появляются новые стратегические вопросы и решения

- Менеджеры должны формировать климат, в котором разнообразные стратегии смогут появляться и произрастать»)

Основная дилемма менеджмента



«Организация - машина»

- Стратегия - плановый процесс достижений цели.
 - Основа стратегического процесса — анализ и выбор решений с формированием плана
 - Выработка решений
 - Реализация сверху вниз через реинжиниринг бизнес-процессов
 - Основная гипотеза - наличие достаточной информации.
возможность создания исчерпывающей модели (системы моделей) как основы для рационального Управления и достижение достаточной управляемости людьми
 - Менеджмент как администрирование
 - Обычно стабильная среда с невысокой конкуренцией,
 - Практика реализации push - стратегии и операционного маркетинга
 - Основа деятельности ИТ менеджера - развитие адекватной ИТ инфраструктуры на основе «правильной практики»
 - Основа организации - функциональная структура
 - Основные компетенции - компетенции функционального исполнителя - администратора
 - Источник информации - индивидуальное
- Познание и обучение

«Организация- организм»

- Стратегия - процесс достижения целей, на основе обучения и самоорганизации.
- Основа-синтез и выращивание решения при участии всех сотрудников
- Решение неограниченных проблем
- Реализация через организационное развитие с участием людей
- Основная гипотеза - неполнота информации, двусмысленность, невозможность построения исчерпывающих моделей и наличие конфликта целей с необходимостью участия в выработке и реализации решений
- Менеджмент как предпринимательство
- Высокодинамичная среда с интенсивной конкуренцией
- Практика pull- стратегии и стратегического маркетинга
- Основа деятельности ИТ менеджера - выявление и реализация возможностей по созданию стоимости на основе ИТ решений
- Основа организации - процессная структура и деятельность кросс-функциональных команд
- Основные компетенции - интегральные компетенции стратега -предпринимателя
- Источник информации - коммуникации и командная работа
- Управление людьми - - внутренние мотиваторы



Новые цели развития организаций, нацеленных на стратегические инновации

- Аналитический фокус и конкурентное преимущество в аналитике и развитии компетенций обучающейся бизнес-системы
- **Межфункциональная** деятельность и развитие **интегральных** компетенций у менеджеров (формирование **ситуационных** менеджеров)
- Развитие стратегического мышления
- Развитие **предпринимательских** компетенций
- Анализ и синтез стратегий в открытых сетевых **системах**
- Развитие **стратегических доменов знания** и освоение **технологий** управления знаниями
- Операционная гибкость и умение работать на «краю хаоса»
- Управление «подрывными инновациями»

Логика корпоративной стратегии

Стратегическая пирамида vs. Стратегическое устремление

ПИРАМИДА

Сверху вниз

Видение

Миссия

Цели

Стратегии

Тактики

Планы действий

**Старая модель развития,
основанная на стратегии**

- Эффективна в стабильной среде
- Использует старые способности

УСТРЕМЛЕНИЕ

Сверху вниз + снизу вверх

Стратегическое
намерение

Преодоление

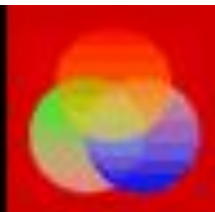
Возможности

**Новая модель развития,
основанная на возможностях**

- Эффективна в нестабильной среде
- Использует новые способности

Бизнес-системы

Сбалансированный подход



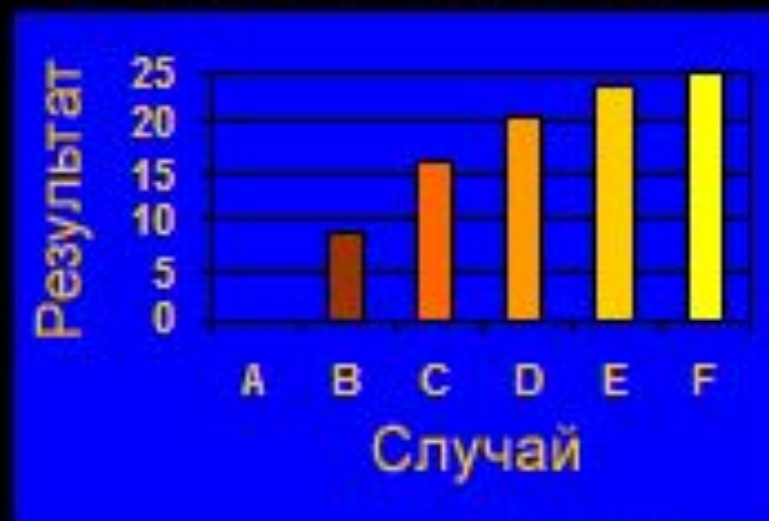
Колесо Вашего бизнеса



Несбалансированное колесо
не покатится ни быстро, ни далеко

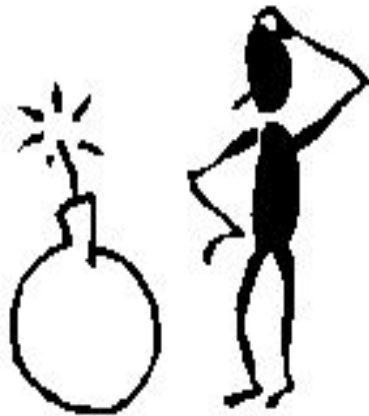
Пример по теме
Баланс 10 ресурсов
между 2 возможностями

Случай А:	$10 \times 0 = 0$
Случай В:	$9 \times 1 = 9$
Случай С:	$8 \times 2 = 16$
Случай D:	$7 \times 3 = 21$
Случай E:	$6 \times 4 = 24$
Случай F:	$5 \times 5 = 25$



Эволюция подходов к разработке стратегии

Адаптивный
подход



Интуитивный
подход



Формализованный
подход



Разработка стратегии как необходимая реакция на импульсы внешней среды

Разработка стратегии как интуитивный процесс, осуществляемый на основе интуиции руководителя.

Разработка стратегии как глубокий научно-обоснованный процесс

Предпринимательская фирма

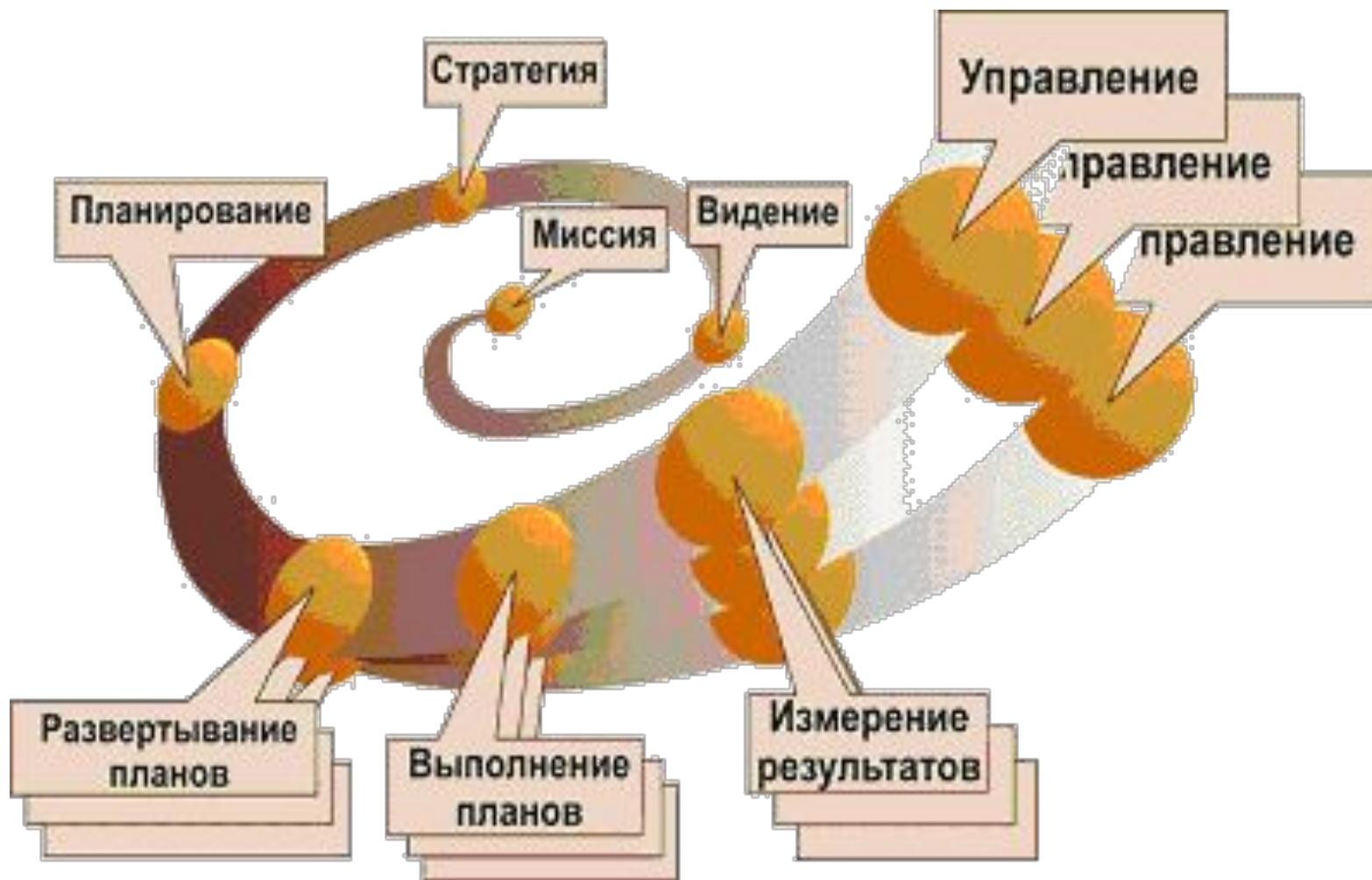
Вызовы, возможности и конкурентные стратегии

Вызовы новой экономики	Возможности для предпринимателей	Конкурентные стратегии
<ul style="list-style-type: none">➤ Глобализация➤ Сокращение жизненных циклов товаров и технологий➤ Доминирующая роль знаний➤ Нестабильность➤ Быстрые перемены➤ Сложность➤ Гиперконкуренция	<ul style="list-style-type: none">➤ Ниже барьеры при выходе на рынок (знания, а не деньги – самый ценный ресурс)➤ Проще осуществлять поиск партнеров и маркетинг (например, через Интернет)➤ "Не крупный съедает мелкого, а быстрый медлительного"	<ul style="list-style-type: none">➤ Развитие бизнеса на основе возможностей➤ Скорость➤ Развитие отличительных способностей➤ Системные инновации на постоянной основе➤ Дифференциация

Стабильная стратегия в сравнении с динамичной

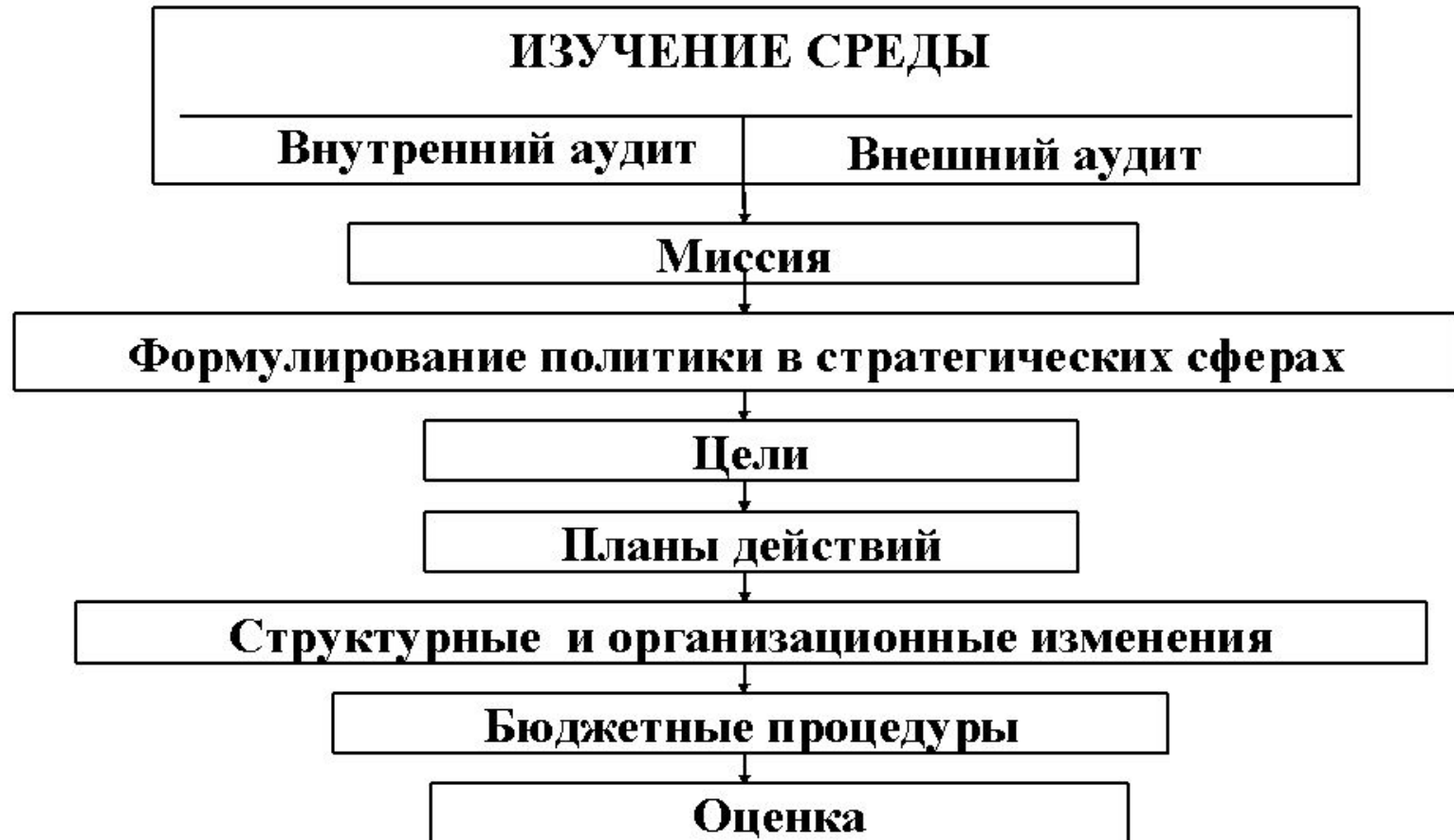
Работа	Инновация
Создание дохода сегодняшнего дня	Создание дохода завтрашнего дня
Шаги predetermined	Шаги не определены
Шаги в основном линейные	Шаги в основном нелинейные
Один путь и результат	Несколько путей и результатов
Осуществляют подразделения	Осуществляют <u>межфункциональные группы</u>
Переделка убыточна	Переделка – часть процесса обучения
Ясные общие цели	Неясные, часто противоречивые цели
Чёткий внешний интерфейс	Нечёткий внешний интерфейс
Легко измерить	Трудно измерить
Богатая историческая информация	Скудные исторические данные
Возможно прогнозирование	Прогнозирование почти невозможно
Короткое время цикла	Продолжительное время цикла
Много обычных причин	Много специфических причин
Обычные игроки и роли	Новые игроки и роли
Вещи делаются правильно	Делаются правильные вещи

Концепция развертывания стратегических планов развития





БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



Ключевая проблема

Одна из основных проблем –
разрыв между анализом и принятием решений

Руководитель

Аналитическая служба



Стартапы. Какие они бывают?

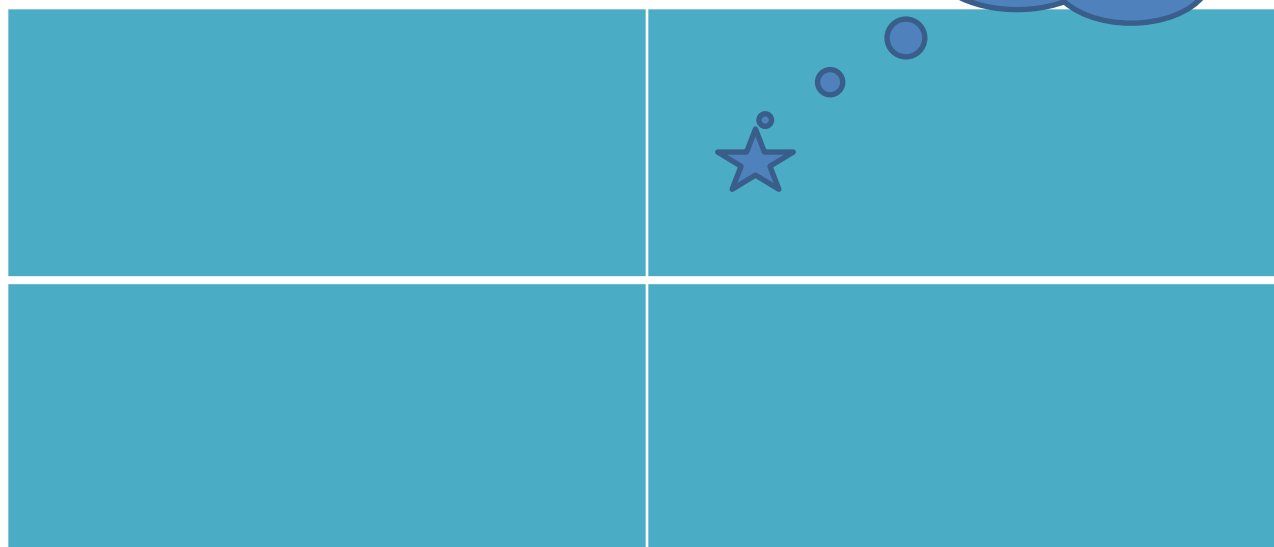
БИЗНЕС – это про создание масштабируемых бизнес-моделей

Старт-ап – это не «уменьшенная копия» большого предприятия, а организация для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели

Какие бывают стартапы?

Масштабируемые

Малый бизнес



Программа
ТЫ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ
Самодостаточные

Инвестиционные



Определитесь с типом рынка

- Новый продукт на существующем рынке
- Новый продукт на новом рынке
- Ресегментация существующего рынка (дешевый продукт, нишевой продукт)
- Клонирование иностранной бизнес модели

Стив Бланк. Действия по 4 типам рынка

Тип рынка	Действия
Новый продукт на существующем	Превосходство по принятым в отрасли характеристикам, продажи по известным каналам
Новый продукт на новом рынке	Разработка стратегии с нуля, «выявление потребителей» посредством диверсифицированных гипотез, завоевание лояльности
Ресегментация	Выявление рыночных возможностей, не используемых участниками. «Стратегия голубого океана». Нишевой маркетинг
Клонирование	Адаптация бизнес-модели с учетом особенности страны

Пример быстрого масштабирования: InSales



Пример быстрого масштабирования: Inoventica



Головная компания группы [Inoventica](#) — ЗАО «Коммуникации для инноваций» опубликовала результаты неаудированной годовой финансовой отчетности, согласно которым ее выручка за 2012 год составила более 155 млн рублей, показав рост в 20 раз по сравнению с итогами 2011 года.

Бизнес моделью не является

- Стратегия

Как вы станете лучше в позиционировании и создании конкурентного преимущества

Как сохранить «защищенное» конкурентное преимущество?

Как выйти в «голубой океан»

- Финансовая модель

Прогнозы и оценки рынка

Три формы – P&L, Balance, Cash Flow

Стоимость компании на «выходе»

Эффективности инвестиций

Бизнес-модель – про то, как мы делаем деньги

9 параметров бизнес-модели

<p>Основные партнеры</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кто Вам нужен как партнер? • Что можете предложить, что получите взамен. • Как это поможет снизить издержки, риски • Виды партнерства (альянсы, совместные предприятия, отношения эксклюзивности поставок-покупок) 	<p>Основные показатели результативности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Основные измеримые параметры бизнес-модели • Что нужно докладывать потребителям и инвесторам • Вспомогательные метрики бизнес-процессов 	<p>Ценностное предложение</p> <p>- уникальное торговое предложение - УТП</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что предлагаем • Зачем • Почему это столь важно потребителю • Как продукт решает проблему? 	<p>Дифференцирование, конкурентное преимущество</p> <ul style="list-style-type: none"> • Чем мы отличаемся от альтернативных конкурентов • Насколько устойчиво? Можно ли усилить? • Есть ли преимущества в бизнес- процессах? 	<p>Потребительские сегменты</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кто из потребителей наиболее важен? • Что объединяет потребителей каждого сегмента? • Насколько дорого войти туда
<p>Структура издержек</p> <ul style="list-style-type: none"> • Основные издержки • Степень их влияния УТП • Каково распределение между фиксированными и переменными издержками • Есть ли возможность использования эффекта масштаба 	<p>Основные ресурсы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Какие ресурсы Вам нужны? • Как быстро они должны поставляться? • Основной тип ресурсов (физические, интеллектуальные, человеческие, деньги) 		<p>Каналы продаж</p> <ul style="list-style-type: none"> • Как вы выходите на каждый сегмент? • Какой канал работает лучше всего? • На какой – меньше всего издержек • Для каждого: продумайте процесс продаж и сервис 	
			<p>Структура выручки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Основные потоки доходов с каждого сегмента • Для каждого сегмента опишите основной метод (продажи, аренда, лицензия и т.п.) 	

Ключи к быстрому развитию

- ❑ Быстрое начало продаж
- ❑ Большое число клиентоориентированных итераций
- ❑ На каждой итерации надо документировать: бизнес, продукт, «воронку продаж» (гипотезы)
- ❑ Встраивание механизмов обратной связи
- ❑ Создание инструкции по масштабированию продаж

Фишки

1. Чувствуйте разницу между B2B, B2C, B2G – везде свои бизнес-модели
2. Хороший шанс для начала стартапа – решение четкой и осязаемой проблемы от B2B сектора. При продажах в B2B эмоциональный фактор выбора минимизирован, все основано на практической потребности
3. Предлагайте не «витамин», а «аспирин»
4. Средств на маркетинг и разработку всегда не хватает – сначала выводите на рынок «минимально необходимый продукт»: решение выделенной проблемы потребителя и ничего сверх того. Навороты будут потом!
5. Поначалу: чем короче цикл продаж, тем выше вероятность нахождения успешной бизнес-модели

Масштабируемость

Признаки масштабируемой бизнес-модели

1. Возможность создания стандартизированного продукта/услуги
2. Возможность создания стандартной процедуры продаж
3. «Широкий» канал продаж
4. Эффект масштаба при производстве
5. Общий рост целевого рынка («прилив поднимает все лодки»)

Рынки новых технологий – широкие возможности по созданию масштабируемого бизнеса

Алгоритм масштабирования

1	
2	
3	
4	
5	
6	

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- ПРОБЛЕМА КАСАЕТСЯ БОЛЬШОГО ЧИСЛА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
- «АСПИРИН», а не «ВИТАМИН»
- ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПОНЯТНО БОЛЬШОМУ ЧИСЛУ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ,
- ПЕРИОД «ОБУЧЕНИЯ» НЕДОЛОГ
- НЕ РЕВОЛЮЦИОННО

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ

- РАСШИРЯЮЩИЕСЯ
- МАСШТАБНЫ или нет
- ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫ
- ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫХОДА НА ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК
- ДОЛГОВЕЧНЫ

ДИФФЕРЕЦИРОВАНИЕ

- ПРЕВОСХОДСТВО НЕ ТОЛЬКО В ЦЕНЕ НО И ПО НЕЦЕНОВЫМ ПАРАМЕТРАМ
- ПРЕВОСХОДСТВО ИЗМЕРИМО И МОЖЕТ БЫТЬ ОПИСАНО В ЦИФРАХ И ХАРАКТЕРИСТИКАХ
- ЛУЧШЕ ЛИДЕРА ОТРАСЛИ ПО ОДНОМУ ИЛИ НЕСКОЛЬКИМ ПАРАМЕТРАМ
- ЕСТЬ УСТОЙЧИВОЕ ЗАЩИЩЕННОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО (КОНКУРЕНТУ НАДО НЕСКОЛЬКО ЛЕТ, ЧТОБЫ ПОСТРОИТЬ АНАЛОГИЧНЫЙ БИЗНЕС)

КАНАЛЫ ПРОДАЖ

- ШИРОКИЕ
- ИЗМЕРИМЫ В ДЕНЬГАХ (МОЖНО РАСЧИТАТЬ)
- МНОЖЕСТВЕННЫЕ
- МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ СТАНДАРТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАСШТАБИРОВАНИЯ
 - КРУПНЫЕ ДИЛЕРСКИЕ СЕТИ, ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ (ДЛЯ B2C), САЙТ ПО ПРИНЦИПУ LONG TAIL
 - ВХОЖДЕНИЕ В ЦЕПОЧКИ КРУПНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ, ТРАНСНАЦ. КОРПОРАЦИЙ, ФИЛИАЛЬНЫЕ СЕТИ – ДЛЯ b2b.



ПАРТНЕРЫ

- ВЕДУЩИЕ НА СВОИХ РЫНКАХ, КРУПНЫЕ
- КРЕДИТНОЕ ПЛЕЧО – ТАМ ГДЕ ЕСТЬ ПЛАТНЫЕ ТРАНЗАКЦИИ
- РАСШИРЯЮЩИЕ СОБСТВЕННЫЕ КАНАЛЫ ПРОДАЖ (ДЛЯ СБЫТОВИКОВ)
- С МАСШТАБИРУЕМЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ (ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ)

РЕСУРСЫ

- НЕДЕФИЦИТНЫЕ ДЛЯ НАС
- ВОЗМОЖНОСТЬ ДОСТУПА К МАСШТАБНОМУ ПРОИЗВОДСТВЕННОМУ ПОМЕЩЕНИЮ И ОБОРУДОВАНИЮ ДЛЯ СЕРИЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА
- ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ИЛИ ГЛОБАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА (ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ)
- НАЛИЧИЕ В ОКРУГЕ ДОСТАТОЧНО КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ И ПЕРСОНАЛА

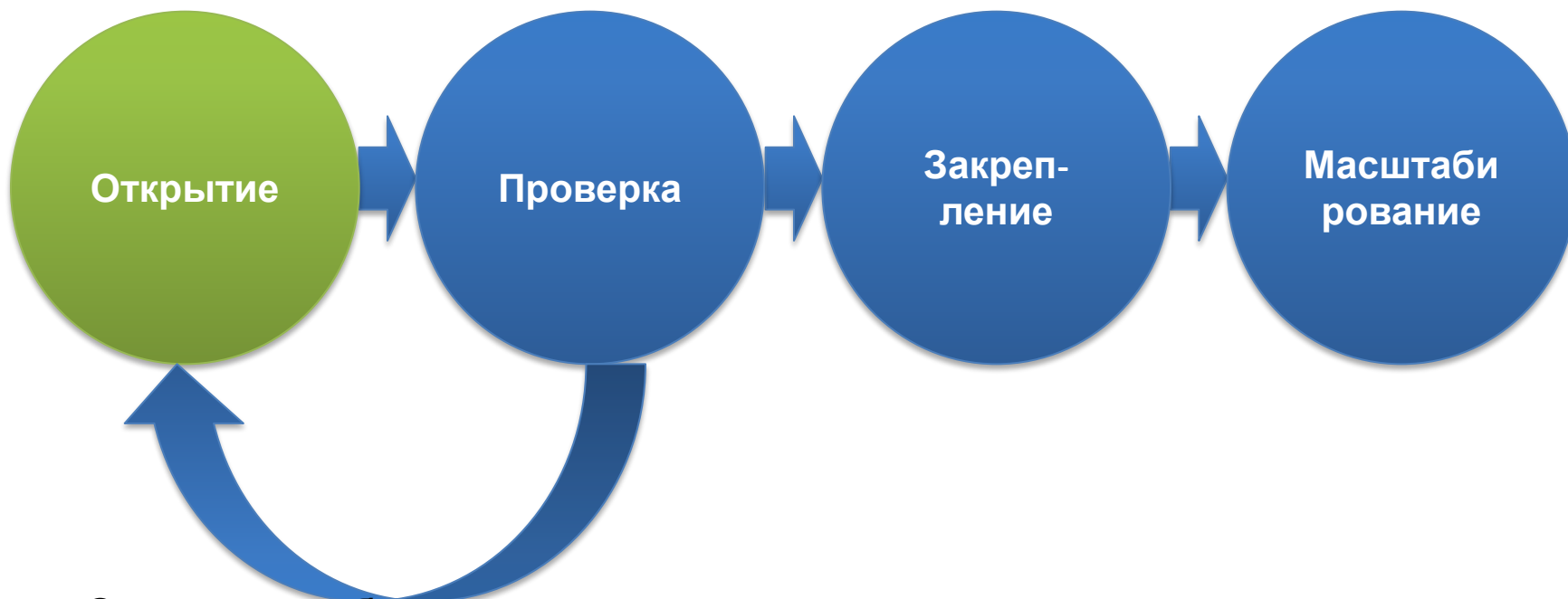
ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ НОВЫХ РАУНДОВ
ИНВЕСТИЦИЙ ИЛИ КРЕДИТОВ



Бизнес-процесс выработки и корректировки стратегии

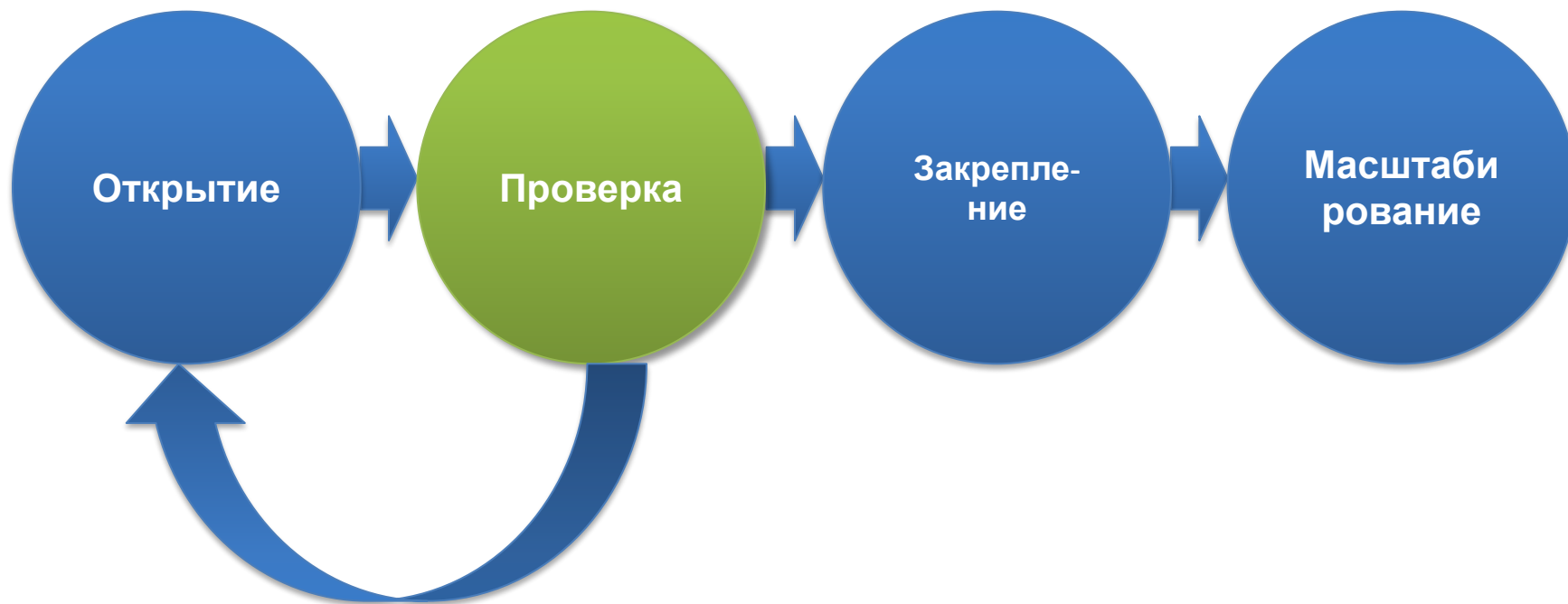
- Выделяйте конкретные гипотезы о рынке
- Тестируйте их
- Представляйте результаты как **“Уроки контактов с потребителями”**
- Переходите к новой итерации

Модель стратегии



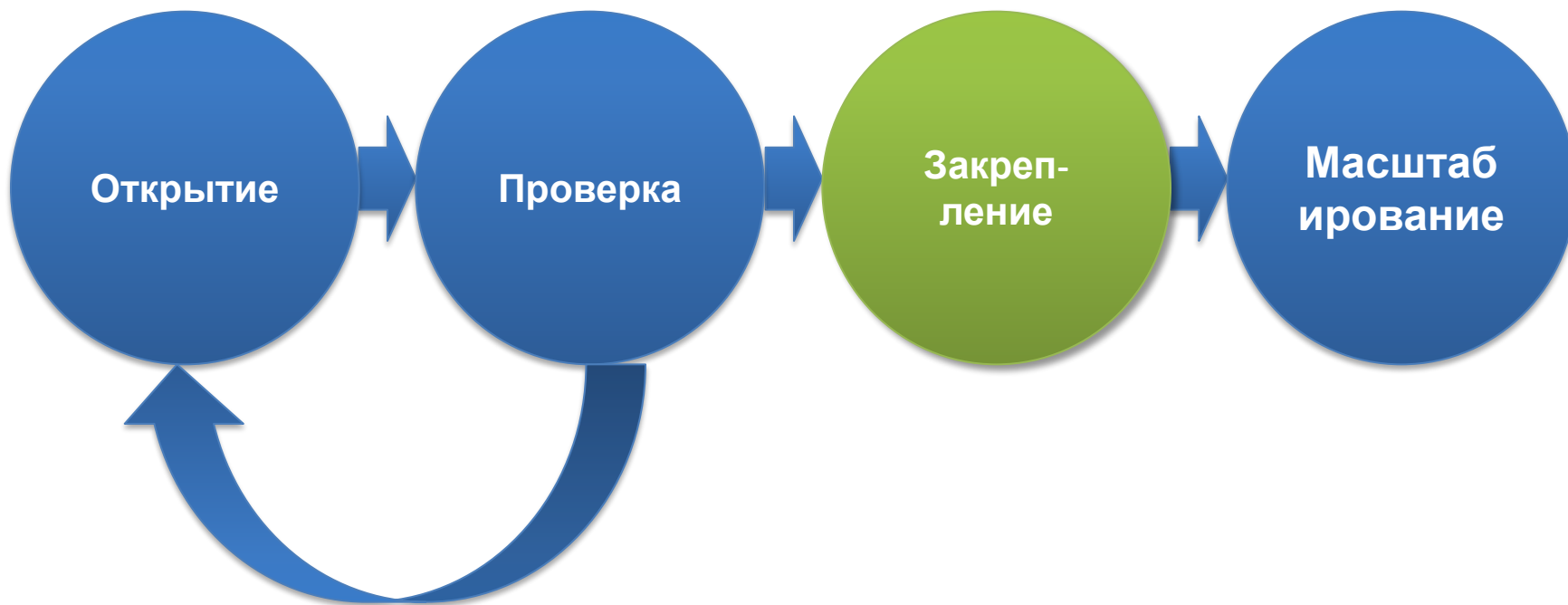
- Остановить бесконтрольные продажи, начинайте слушать первых покупателей. Нужно собрать отзывы.
- Проверить гипотезы о рынке: надо понять – решаем ли проблему потребителей и соответствует ли выведенный на рынок продукт концепции
- Гипотезы о «воронке продаж»

Модель стратегии



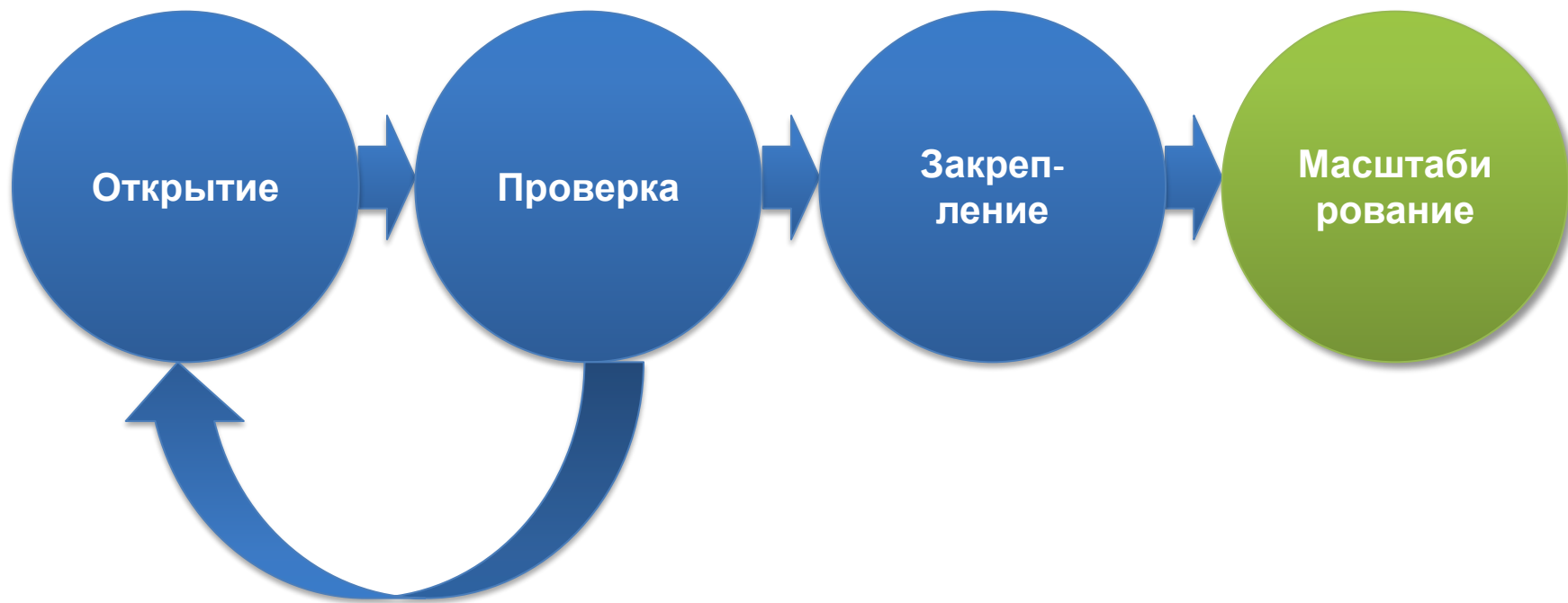
- Попробуйте создать повторяемый процесс продаж
- Сначала покупают только отдельные провидцы
- В итоге создан процесс маркетинга и соответствующая бизнес-модель

Модель стратегии



- Продукт устоится только после серии первых продаж
- Закрепление на рынке наступает в ходе “преодоления пропасти”
- Достижение масштаба - это вопрос стратегии, а не тактики

Модель стратегии



- Реорганизация компании и менеджмента
- Пересмотр миссии

Ключи к быстрому развитию

- ❑ Быстрое начало продаж
- ❑ Большое число клиентоориентированных итераций
- ❑ На каждой итерации надо документировать: бизнес, продукт, «воронку продаж» (гипотезы)
- ❑ Встраивание механизмов обратной связи
- ❑ Создание инструкции по масштабированию продаж

«Минимальный продукт»

- ❑ Важнейший вопрос: что есть продукт/услуга, которую мы предлагаем рынку?
- ❑ Проведение «очистки» продукта/услуги с выделением в ней главной ценности для клиентов.
- ❑ Более точное фокусирование предлагаемого решения на потребности покупателей, с усилением его привлекательных сторон и отбрасывания «лишнего».
- ❑ Итог: минимальный продукт (МЦП)
- ❑ Для «преодоления пропасти» лучше всего выводить на рынок МЦП + поддержка



Механизмы «обратной связи»

- ❑ Сбор претензий, полный или частичный возврат денег
- ❑ Интернет опросы, сбор статистики (для Интернет проектов)
- ❑ Офлайн опросы, диалоги с потребителем
- ❑ Возможность для пользователей формировать свои спецификации (особенно справедливо для B2B)

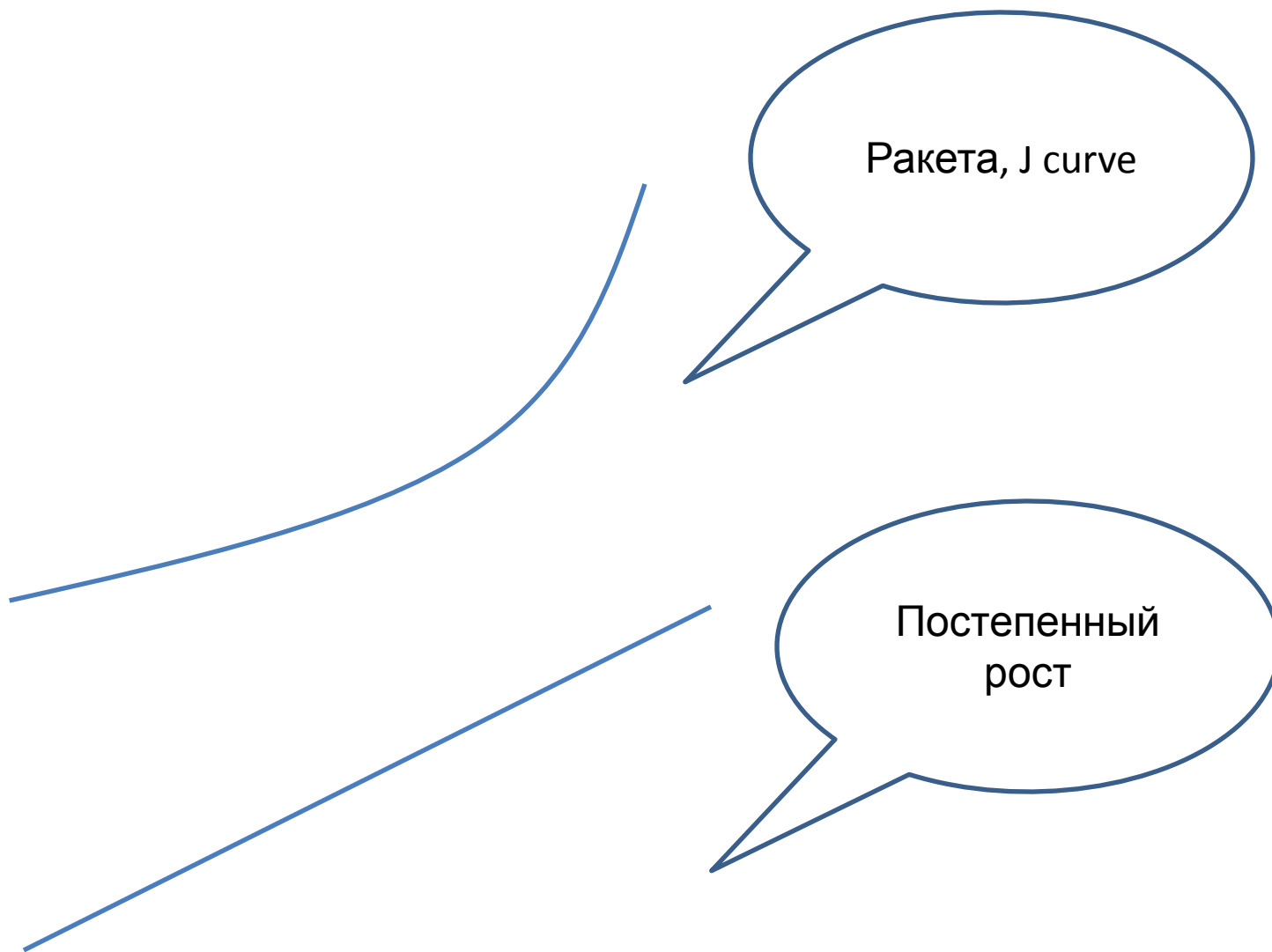
ВЫВОД ПРОДУКТА НА РЫНОК

Контрольные вопросы для стартапа

Летим ли мы вслепую? (для B2B)

- Как много вы знаете о своих заказчиках?
- Каковы характеристики закупаемых ими решений?
- Какие аналогичные решения они приобретают? Какие характеристики наиболее важные
- Кто наши конкуренты, что мы о них знаем?
- Каковы их объемы продаж, прибыль и цена?
- Как они рекламируют свои решения? Какие у них каналы продаж?
- К кому из ваших конкурентов они обращаются?
- Какая доля рынка у нас?
- По каким характеристикам оценивают нашу продукцию и продукцию конкурентов?

Две траектории роста

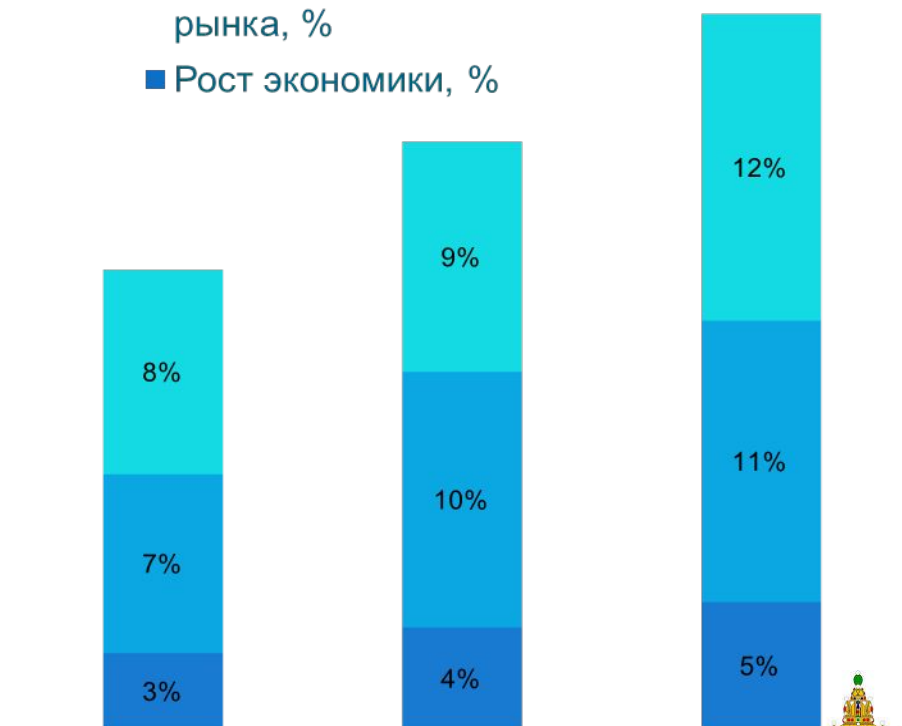


Поиск целевого рынка

Где найти экспоненциальный рост?

- ❑ На рынках, растущих быстрее экономики в целом.
- ❑ В отдельных сегментах, растущих быстрее целевых рынков.
- ❑ Впрочем, иногда достаточно быть даже одним из многих на быстрорастущем рынке: «прилив поднимает все лодки».
- ❑ НО: Важно проанализировать спрос

- Рост выручки компании, %
- Рост целевого рынка, %
- Рост экономики, %



Оценка спроса: метод «луковой шелухи»

- ❑ Прибор Displair будет массово закупаться российскими НИИ. Всего в России – 10 000 НИИ
- ❑ Прототипирование нужно лишь 1/3, т.е. 3 300 НИИ
- ❑ Каждый второй НИИ в России – не имеет средств., т.е. платежеспособно 1 650 НИИ
- ❑ Каждый пятый НИИ имеет трехмерный принтер. Displair купят лишь $(4/5 * 1\ 650)$ НИИ, а именно 1320 НИИ.
- ❑ Displair стоит 5 000 \$, верхняя оценка рынка = 6,8 млн. долл.



Оценка спроса: метод «луковой шелухи»

- ❑ Сервис «Экспресс доставка букета за 45 мин». Цена букета – 1000 р
- ❑ В Москве 10 млн. чел. 1 млн – дети и совсем пожилые, цветов не заказывают.
- ❑ 4,5 млн взрослых мужчин и 4,5 взрослых женщин.
- ❑ Для **деловых целей** и тем и другим нужно в среднем 7 букетов в год
- ❑ Личные цели: 70% женаты/замужем: мужчины испытывают потребность в быстром заказе 5 раз в год
30% не женаты/ незамужем: мужчины покупают цветы с быстрой доставкой 30 раз в год

Итог: $1000 * (7 * 9 \text{ млн.} + 4,5 * (30\% * 30 + 70\% * 5)) = (63 + 4,5 * (12,5)) = 119,25$
млрд руб = 3,9 млрд долл



Оценка Вашего предложения: метод «восходящего прогноза»

- ❑ Каждый продавец способен дозвониться до 10 клиентов
- ❑ В году 240 рабочих дней
- ❑ 5% потенциальных клиентов превратятся в реальных
- ❑ Каждая успешная продажа принесет 1000\$
- ❑ Есть возможность нанять 5 продавцов
- ❑ $10 \text{ звонков} * 240 \text{ дней} * 5\% * 1000\$ * 5 \text{ продавцов} = 600\,000\$$ в год



Стратегия «голубого океана»: уход от конкурентов

- ❑ Разработчики – У. Чан Ким, Р. Моборн (INSEAD).
- ❑ Основная идея - уход на свободный от конкуренции участок рынка или создание такого участка, а затем - начало рыночной экспансии.
- ❑ Целевой рынок предлагается представлять в виде двух океанов:
 - «Алый океан» - сложившаяся конфигурация отрасли с конкуренцией и определенными правилами игры, стандартами, окружением.
 - «Голубой океан» – пространство нетронутых участков рынка, дающее возможность неограниченного роста и высоких прибылей.
- ❑ Стратегия «голубого океана»: вместо гонки за конкурентами следует создавать инновации ценности - сочетания новизны, практичности и низких издержек.



Стратегия «голубого океана»

Модель четырех действий:

- Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует упразднить?
- Какие факторы следует значительно снизить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы следует значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
- Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отраслью следует создать?



Google в «голубом океане»

- Google в матрице «голубого океана» (до 2005 года)
 - Какие факторы, которые отрасль принимает как само собой разумеющиеся, следует упразднить? **ПОРТАЛ**
 - Какие факторы следует значительно снизить по сравнению с существующими в отрасли стандартами? **ДИЗАЙН**
 - Какие факторы следует значительно повысить по сравнению с существующими в отрасли стандартами? **КАЧЕСТВО ПОИСКА**
 - Какие факторы из никогда ранее не предлагавшихся отраслью следует создать? **КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА** (вслед за менее успешными Open Text, Overture)



Принцип «Длинного хвоста»: ставка на большое число малых продаж

- ❑ Принцип Парето: 80% прибыли обеспечивается ассортиментом из 20% наиболее продаваемых товаров или 20% наиболее крупных клиентов.
- ❑ Основным элементом стратегии бизнеса по «принципу Парето» в индустрии продаж информационных продуктов был поиск возможности работы с «хитовыми» произведениями.
- ❑ Результат - недоиспользование потенциала «нехитовых» произведений. Раскрутка каждого продукта требовала крупных издержек до выхода на безубыточность.



«Длинный хвост» (1/3)

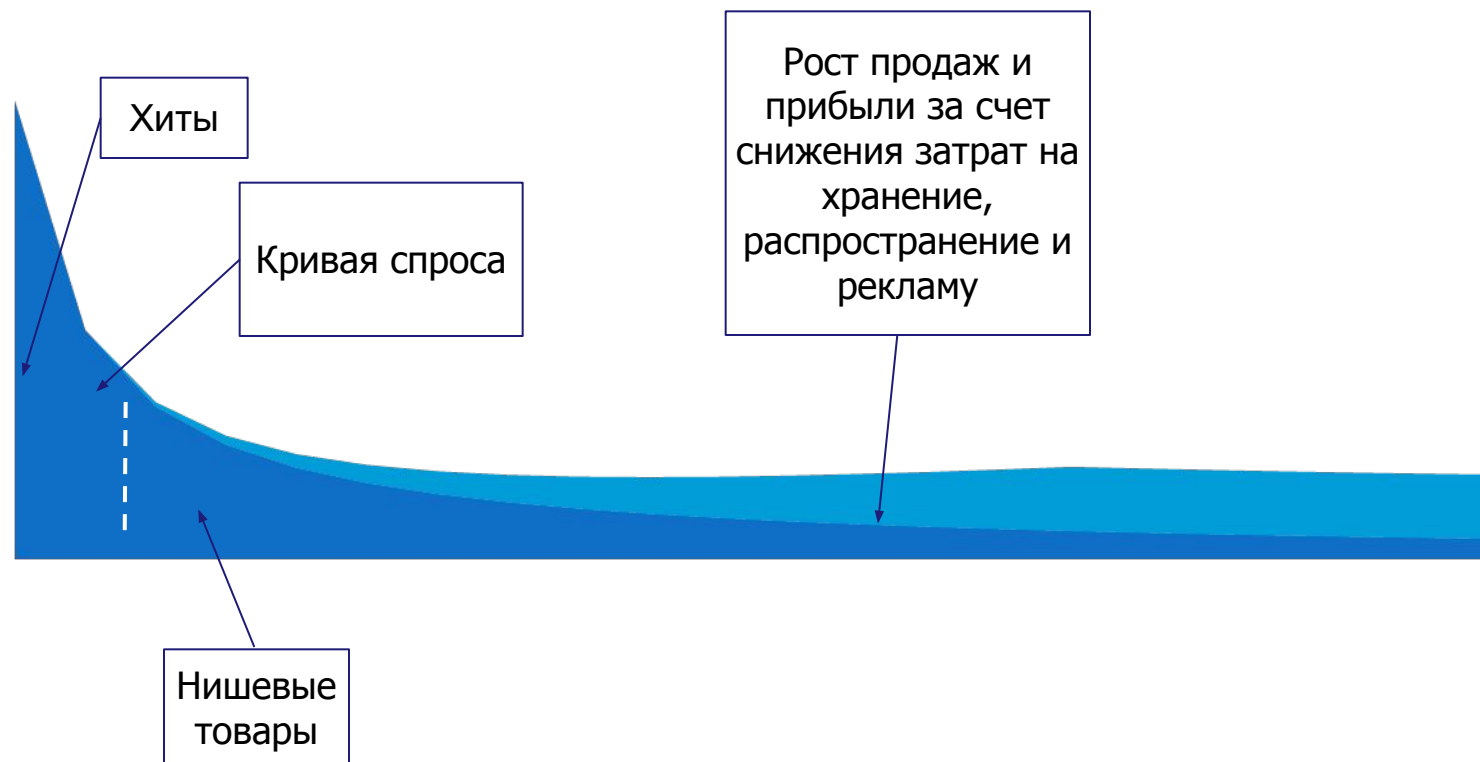
Появление таких сервисов, как Amazon.com, Ozon.ru, YouTube изменило ситуацию на рынке

- Затраты на распространение и продвижение каждого конкретного продукта уменьшились в разы.
- Развитие Интернет-фильтров в сервисах торговли или развлечений облегчило поклонникам задачу нахождения малоизвестного или «нишевого» продукта.
- В результате выручка сместилась в пользу «не-хитов», что получило название эффекта «длинного хвоста» - увеличения совокупной доли малых продаж в общей выручке.



«Длинный хвост» (2/3)

Рост доли «длинного хвоста» в общей выручке



«Длинный хвост»: онлайн канал продвижения (3/3)

- ❑ Причина появления феномена «длинного хвоста» - рост пропускной способности и объемов устройств, хранящих информацию или цифровой продукт.
- ❑ Инновации в логистике делают возможность использовать «длинный хвост» и при продаже материальных объектов.
- ❑ Правило 98% - 98% всего ассортимента продается хотя бы один раз в квартал (данные Amazon).

Проявления:

- ❑ С момента выхода iPod продажи дисков упали на 20%.
- ❑ Создан рынок видеоконтента (YouTube, Google Video, AOL, Yahoo!).
- ❑ Бум на рынке торговых систем (eBay, Amazon, Ozon).



Правила «длинного хвоста» (1/3)

- Принцип создания бизнеса в «длинном хвосте»:
 - Сделать доступными все категории товара.
 - Облегчить потребителям нахождение этих товаров (фильтры, индивидуальная настройка, рейтинги, поисковики, рекомендации).

- №1. Концентрация или эффективное распределение продуктов:
 - Централизованные склады.
 - «Виртуальные склады».

- №2. Пусть потребители все делают сами:
 - Навигация, самообслуживание, отзывы, сообщества.

- №3. Один способ дистрибуции может не подходить всем:
 - Множественность каналов дистрибуции.



Правила «длинного хвоста» (2/3)

- №4. Один сложный или составной продукт может не всем нравится:
 - Разбиение на небольшие компоненты.

- №5. Не всем нужна одинаковая цена:
 - Учет эластичности цен.
 - Разнообразные скидки.

- №6. Делиться информацией:
 - Рейтинги, отзывы, сортировки.

- №7. Объединение, а не разъединение:
 - Отказ от «или-или», предложение всех типов товаров.
 - Многовариантность.



Правила «длинного хвоста» (3/3)

- №8. Доверьте выполнение работы рынку:
 - Создание максимально широкого ассортимента.
 - Фильтры – инструмент не предварительного отбора, а формирования спроса.

- №9. Осознайте привлекательность бесплатного:
 - Предоставление бесплатного контента или ряда бесплатных услуг с дополнительным предоставлением важных платных сервисов.
 - Тизеры, демонстрационные версии, и т.п.
 - Дешевизна базовых услуг.

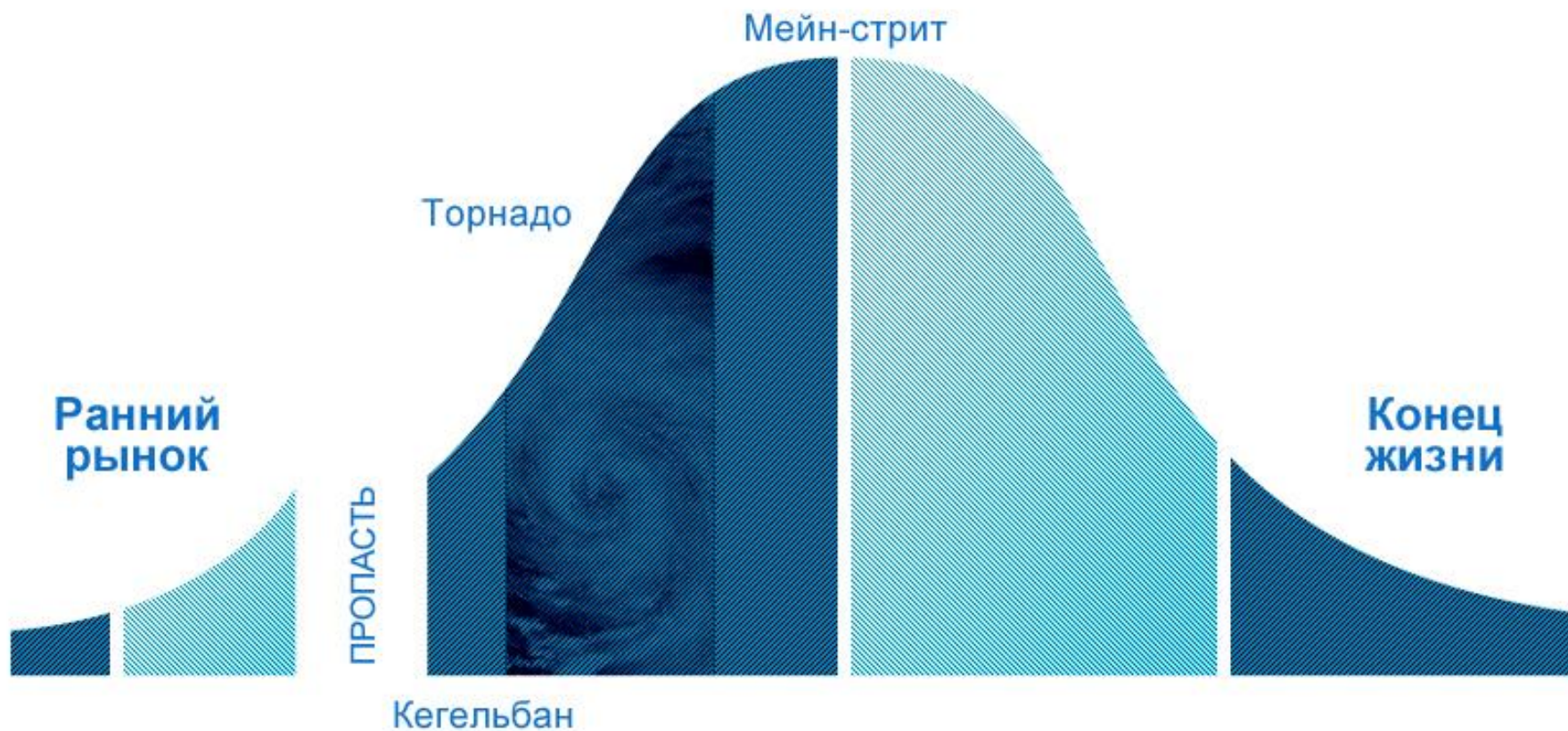


Дж. Мур Проблемы вывода на рынок продукта

- ❑ Первые продажи происходят, но затем качественного их роста не наблюдается.
- ❑ Стартап продает разнородные продукты/услуги, требования заказчиков разнятся, сложно провести унификацию.
- ❑ Рынок воспринимает предложенный продукт/услугу как «инновационную штучку», а не как инструмент, эффективно решающий задачи пользователя.
- ❑ Стартап испытывает сложности в создании системы дистрибуции.



Модель Дж. Мура: Жизненный цикл продукта



Модель Дж. Мура: «преодоление пропасти»

Провидцы	Прагматики
Опираются на интуицию	Склонны мыслить аналитически
Поддерживают революцию	Поддерживают эволюцию
«Белые вороны»	Конформисты
Выбиваются из общего ряда	Держатся стадом
Единственный закон для них - их желания	Консультируются со своими коллегами
Идут на риск	Управляют рисками
Мотивированы будущими возможностями	Мотивированы текущими проблемами
Стремятся исследовать границы возможного	Стремятся к тому, что достижимо

Схема продвижения



Схема продвижения



Дж. Мур. «Преодоление пропасти»

- В основе – выход на «нишевого» потребителя.
- Потребителю нужно дать «целостный продукт».
- Партнерство в части продвижения продукта может стать выгодным решением.
- Потребитель должен видеть, что:
 - Альтернативная конкуренция на рынке есть.
 - Предлагаемый целостный продукт лучше продукта конкурентов для выбранной ниши.
- Методология создания ниши:
 - Анализ продукта с позиции потребителя (сценарный метод).
 - Отбор различных сценариев в команде.



ПРОГРАММА
ТЫ - ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Лучше понравится всего не нескольким потребителям, чем не понравится большинству



Пример: НТ-МДТ

- ❑ 1990-е годы: узкая ниша - продажа штучных микроскопов университетам.
- ❑ 1995 год: 80% рынка сканирующих зондовых микроскопов захвачены компанией Veeco. Продолжение работы с университетами и исследовательскими фирмами (предложение серийных продуктов).
- ❑ 2000-й год: многоцелевой модульный СЗМ "Интегра". Переход на новый тип заказчика - крупные корпорации работающие в области нанотехнологий.

Определение рыночной ниши (Дж. Мур)

Метод определения рыночной ниши через заполнение анкеты:

Проект ориентирован:

- На _____ (потенциальная клиентура – ниша).
- Которые _____ (квалифицировать потребительские нужды).
- Наша продукция или сервис – это _____ (указать наименование или характеристики товара).
- Обеспечивает _____ (ключевые характеристики, преимущества).
- В отличие от _____ (конкуренты или продукция, которая не отвечает требованиям этой ниши).
- Наша продукция/сервис (каким способом обеспечивает нишевых потребителей).



Определение выгодной рыночной ниши

Для определения удачной и востребованной ниши надо руководствоваться четырьмя основными критериями:

- ❑ Ниша поддается определению и описанию,
- ❑ Рынок позволяет создать продукт именно для этой ниши.
- ❑ Нишевые потребители имеют мотивацию покупать этот продукт.
- ❑ Возможно создать действующий механизм распространения продукта среди нишевых потребителей.



Список действий по конкурентному позиционированию

- ❑ Сфокусируйтесь на том рыночном сегменте, где Ваше предложение наиболее ценно.
- ❑ Конкуренты - те кто дает альтернативные решения той же проблемы, что и Ваш продукт.
- ❑ Сфокусируйте коммуникации.
- ❑ Сократите описание конкурентных преимуществ до двух предложений. Концентрируйтесь именно на них.
- ❑ Увеличивайте качество вашего продукта и создавайте крепкие связи с партнерами и союзниками.
- ❑ Помните, что для провидцев предпочтительны инновационные маркетинговые решения, для «прагматиков» - более традиционные.



Модель Дж. Мура: «Кегельбан»

