

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАШЕГО
БИЗНЕСА

Стратегия бизнеса в жестких условиях

Буравлева Елена
Консультант по управлению

WWW.CONSDIR.RU



Как обеспечить успешность?

1. Аутентичность:

- соответствие бизнеса Вашим интересам и амбициям
- соответствие цели, стратегии и системы управления Вашим мотивам и личной стратегии

2. Сегментация – не пытайтесь «съесть слона»

3. Концентрация – мужество отсечь все лишнее

4. Гибкость – не «насиловать реальность», видеть течения



Условия успеха в жесткой среде

1. Продуманная стратегия и тактика поведения на рынке – **позволит отличить вас от конкурентов**
2. Четкая идентификация вас потенциальными клиентами – **привлечет тех, кто нужен именно вам**
3. Фокусировка, целевое использование имеющихся ресурсов – **даст максимальный эффект от вложений.**



Разработка стратегии. Подготовка

Соответствие мотивам собственников

Мотив	Фокус внимания
Получение прибыли для собственных нужд	<ul style="list-style-type: none">✓ прибыль,✓ рентабельность,✓ отдача на вложенные инвестиции
Признание	<ul style="list-style-type: none">✓ лидерство на рынке,✓ масштабирование,✓ признанная другими уникальность
Самореализация, воплощение новых идей, творчество	<ul style="list-style-type: none">✓ поиск новых продуктов и ниш, инновации,✓ внутреннее совершенствование компании

ПРАВИЛО 1: преобладающий мотив должен быть один



Разработка стратегии. Подготовка

Соответствие личной стратегии

Стратегия	Проявление
Максимизация успеха	<ul style="list-style-type: none">• Поиск ниш для инвестиций• Новые рынки• Рисковые проекты• Завоевание лидерства• Инновации, вывод новых продуктов и технологий
Минимизация проигрыша (сохранение стабильности)	<ul style="list-style-type: none">• Снижение издержек• Оптимизация внутренней деятельности• Углубление существующего рынка• Расширение услуг имеющимся клиентам

ПРАВИЛО 2: аутентичность личной и бизнес-стратегии



Разработка стратегии. Подготовка

Адекватность контексту

- Зависимость от внешних условий и внутренних ресурсов
- Не бывает «стратегии вообще»: концентрация усилий – залог успеха
- Готовые рецепты не работают:
 - «Опыт всегда индивидуального пользования»
 - Мотивы, приоритеты, ценности меняются - стратегия тоже
- Копирование лидера обречено на провал. Не гонитесь за лидером - лучше быть лучшим, а не первым.

ПРАВИЛО 3: стратегия уникальна



Разработка стратегии. Подготовка

Стабильная опора

- Знания - уникальны. Как масштабировать «сакральное» знание?
- Люди - слабое звено: личные цели меняются – они уходят
- Поколение Z: независимость и индивидуализм
- Как обеспечить преимущества в долгосрочной перспективе при среднем сроке жизни персонала 1,5-2 года?

ПРАВИЛО 4: стратегия должна опираться на компанию (продукт, услуги, технологии, имидж и пр.)



Разработка стратегии. Подготовка

Кто ваши реальные конкуренты?

- Оценка конкурентов объективно и по сопоставимым параметрам
- Относительные (не абсолютные) показатели:
 - средняя выручка (прибыль) на 1 сотрудника,
 - ценовая категория товаров/услуг и т.п.

ПРАВИЛО 5: не воюйте с ветряными мельницами и не обольщайтесь



Разработка стратегии. Воплощение

Шаг 1. Сегментирование

1. Выявите потребности, востребованные рынком, но не ассоциирующиеся с конкретным конкурентом. Работа в зоне неудовлетворенного спроса.
2. Ваш клиент тот - кого вы можете обслужить наилучшим образом.
3. Если вы не лидер в своем сегменте - сузьте сегмент (Дж.Траут).
4. Нельзя быть «лидером во всем».
5. Ошибки сегментирования:
 - Макросегментирование - определяется не поведенческими характеристиками (отрасль, численность и пр.)
 - Микросегментирование – определяется поведенческими характеристиками (закупочные центры и их участники, ЛПР).

На рынке услуг внимание- микросегменту!



Разработка стратегии. Воплощение

Шаг 2. Специализация или позиционирование

Специализация:

- Выявление своих сильных сторон и развитие их до уровня конкурентного преимущества (ресурсный подход)
- Разработка стратегии «снизу- вверх»

Принцип – продавать то, что вы можете делать лучше всех

Позиционирование:

- Позиционирование - создание мнимого отличия вас от конкурентов (восприятие вас, как лидера).
- Вас должны узнать из десятков компаний. Сила брэнда.

Принцип – повышать узнаваемость вас вашими целевыми клиентами



Реализация стратегии. Тактика

Сценарий 1. Реальное лидерство

Как это выглядит:

- Инновации (новый продукт, новые рынки)
- Сужение сегмента: «лидер среди бутиков»
- Формирование спроса «с нуля»

Преимущества:

- При удачном раскладе – получение сверхприбыли и/или монопольный захват рынка
- Использование преимуществ для новых прорывов: пока конкуренты догоняют, вы уже в другом месте

Недостатки:

- Внимание и регулирование со стороны государства, поставщиков и т.п. Вас боятся
- Постоянные инвестиции в развитие. Нельзя расслабляться (нет ничего хуже «бывшего»)

Основные правила:

- Оцените, кто вы на самом деле
- Думайте как лидер (нельзя стать лидером, повторяя шаги другого)



Реализация стратегии. Тактика

Сценарий 2. Наступательная война

Как это выглядит:

- Выявление слабых зон в преимуществах лидера и точечные воздействия в них
- Цель – отобрать часть перспективных клиентов у лидера
- Изменение сегментов: не откусывайте кусок чужого пирога - измените сам пирог

Преимущества:

- При удачном раскладе – можно стать лидером на захваченном сегменте

Недостатки:

- Внимание со стороны лидера и ответные действия. Можно потерять часть собственного рынка

Основные правила:

- Всегда помните, что вы - второй (не думайте, как лидер)
- Захватив лидерство – двигайтесь вперед (не расслабляйтесь)



Реализация стратегии. Тактика

Сценарий 3. Фланговые атаки

Как это выглядит:

- Выявление зон неудовлетворенного спроса (разрывов между спросом и предложением)
- Выход на сегменты, которые жестко никем не отстаиваются

Преимущества:

- При удачном раскладе – можно стать лидером на захваченном сегменте

Недостатки:

- Внимание со стороны других игроков и интерес к вашему сегменту

Основные правила:

- Не сообщайте о своих намерениях до начала наступления
- При захвате сегмента - расширяйте прорыв



Реализация стратегии. Тактика

Сценарий 4. Партизанская война

Как это выглядит:

- Работа в сегментах, которые не интересны основным игрокам рынка
- Подобрать все, что плохо лежит

Преимущества:

- Можно долго и стабильно существовать, не привлекая внимания

Недостатки:

- Никогда не станете лидером
- Отсутствие большой прибыли

Основные правила:

- Быть гибким и небольшим. При возникновении интереса к вашему сегменту-быстро свернуться и уйти в другой сектор
- Гибкий и активный маркетинг



Реализация стратегии. Тактика

Сценарий 5. Оборона

Как это выглядит:

- Удержание имеющихся позиций
- Фокус внимания – на углубление имеющегося рынка (дополнительные продажи существующим клиентам)
- Сохранение стабильности за счет внутренней оптимизации и снижения издержек

Преимущества:

- Не очевидны

Недостатки:

- Никогда не станете лидером
- Отсутствие большой прибыли
- Риск быть съеденным более сильным игроком

Основные правила:

- Ваши клиенты - ваше все
- Не позволяйте себе излишеств (в структуре, маркетинге и пр.)



Реализация стратегии. Тактика

Сценарий 6. Союзничество

Как это выглядит:

- Стратегические альянсы с сильными игроками смежных областей (взаимодополняющие услуги/продукты на одном сегменте), передача клиента
- Ресурсная база и дополняющие компетенции для лидера вашего сегмента

Преимущества:

- Защита со стороны сильного партнера
- Стабильность заказов
- Снижение издержек на маркетинг и привлечение клиентов

Недостатки:

- Проседание в случае потери интереса со стороны союзника или его ухода с рынка
- Риск поглощения союзником

Основные правила:

- Кладите яйца в несколько корзин (2-3 ключевых союзника)



Реализация стратегии. Управление

Структура и процессы

Определяются выбранной стратегией и тактикой:

- Не все функции нужны:
 - Активные продажи для «семейного доктора»?
 - Собственное производство при продаже 2х продуктов в год?
 - Мелкие услуги для корпоративного рынка?
 - ...
- Принцип «добавленной стоимости» - каждый шаг должен способствовать доходу:
 - Сколько клиентов приходит к вам через интернет-рекламу?
 - Что говорят ваши сотрудники, звоня клиенту?
 - ...
- Важно, не «что», а «для чего?»:
 - Расширение отдела продаж или правильный подбор и расстановка сотрудников?
 - Телемаркетинг или пассивная реклама?
 - Семинары или вебинары?
 - ...

Точное воспроизведение действий «как у других» не гарантирует успех



Реализация стратегии. Управление

Балансировка портфеля

- В соответствии с целями
- Для ваших целевых сегментов (клиентов)
- С учетом ресурсов

Темпы роста

«Трудные дети»:

- инвестиции?
- изъятие?

Цель - заложить основу для лидерства в будущем

«Звезды»:

- максимальная концентрация усилий
- Цель – обеспечить прибыль

«Собаки»:

- изымание из оборота
- принцип «остаточности»

Цель - высвободить ресурсы

«Коровы»:

- достаточное внимание

Цель - стабильно покрывать затраты

Доля рынка

Помните! Диверсификация увеличивает издержки



Реализация стратегии. Управление

Концентрация – мужество отсечь лишнее

- Приоритеты на основе цели
- «Корпоративный фитнес» – избавление от балласта:
 - 1) Клиенты:
 - «Ваши» клиенты: удержать и развить
 - «Не ваши» клиенты: привлечь и замотивировать
 - «Не клиенты»: отдать
 - 2) Работники и кандидаты:
 - Переквалификация также рискованна, как и несоответствие
 - «Принимая на работу того, кто вам не подходит, Вы лишаете его возможностей»
 - 3) Проекты и направления деятельности:
 - «Погнавшись за двумя зайцами...» (а если их 10?)

Жадность - nepозволительная роскошь!



Реализация стратегии. Управление

Мотивация – строго под результат

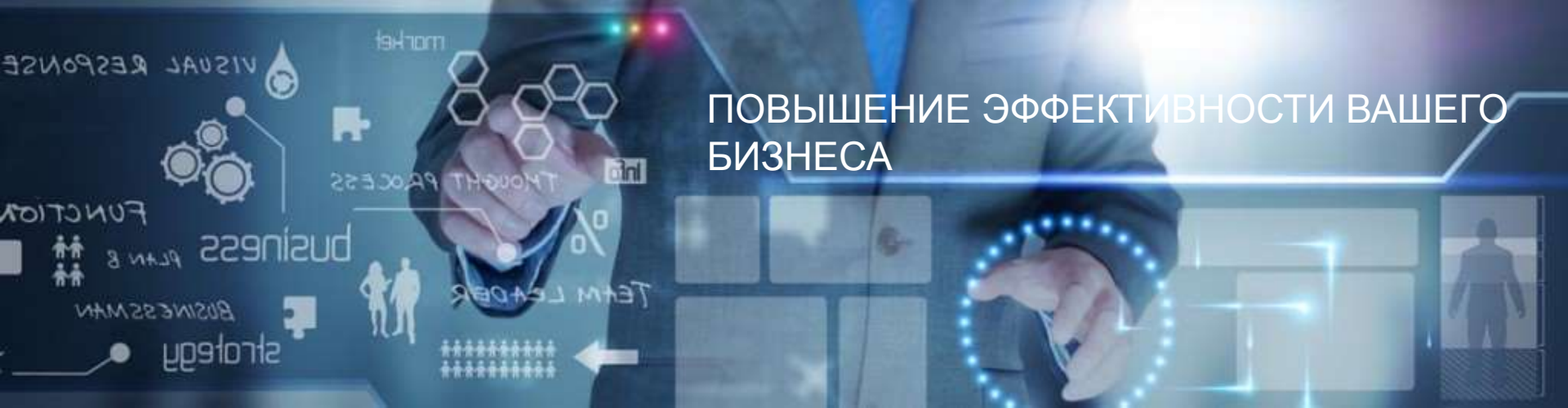
- Персонал – отражение вашей стратегии:
 - Не бывает плохих работников. Бывает неподходящее место
 - Проблемы сотрудников – это проблема их руководителя
- KPI и мотивация – правильное применение:
 - KPI – это «маяки», куда двигаться
 - Оплата по KPI - «морковка», чтобы двигаться в нужном направлении быстрее
- «Рыба ищет, где глубже, а сотрудник – «как сделать проще»:
 - Мотивация «на продажи»: кому? чего?
 - Не давать выбор цели. Выбор – только в способе ее достижения
- Прозрачность целей – не только на бумаге:
 - Ничто так не подрывает доверие, как пустая декларация
 - Если человеку дать шанс додумать - он всегда додумает самое плохое



Реализация стратегии. Управление

Терпение и настойчивость

- Помните об инерции рынка
- Побеждает тщательная подготовка и «высидивание», а не один мощный удар
- Не ждите быстрых результатов – корабль должен развернуться



ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАШЕГО
БИЗНЕСА

WWW.CONSDIR.RU

org@cons-dir.ru