**Кейс № 1**

* Компания производит и продаёт декоративную и уходовую косметику. Цель компании — стать лидером на российском рынке по обороту. Для достижения этой цели компания планирует увеличить оборот с 200 млн до 10 млрд. Сейчас компания продаёт только через интернет, но надеется захватить все каналы продаж и расширить присутствие в каждом из них в ближайший год.
* Модель бизнеса: наценка в 500% на конечную стоимость продукции. Прибыль не вкладывается в компанию, направлена на профит.
* Стратегия лидерства.

**Что нужно сделать**

1. Сопоставьте текущую стратегию компании с моделью бизнеса. Насколько они соответствуют друг другу?
2. Сформулируйте стратегию достижения цели компании.
3. Сформируйте набор из 3–5 гипотез для выбранной стратегии.

**Решение**

1. Сопоставление текущей стратегии компании с моделью бизнеса.

Исходя из условий задачи имеем:

* цель – стать лидером на российском рынке по обороту;
* стратегия – увеличение оборота с 200 млн до 10 млрд путем захвата всех каналов продаж и расширение присутствия в каждом из них в ближайший год. Также подразумевается что используется стратегия лидерства;
* модель бизнеса – профитная.

Начнем с цели - она сформулирована довольно размыто, не обозначены конкретные цифры и временные ограничения, поэтому довольно сложно оценить ее достижимость. Но, если опираться на заявленную стратегию, есть подозрение, что при формулировании данной цели по концепции SMART, она бы звучала следующим образом – в течение года увеличить оборот компании до 10 млрд. путем продвижения продукта на всех каналах продаж (что тоже не совсем корректно, поскольку в понятии «все каналы продаж» нет конкретики). И вообще, что подразумевается под оборотом? Увеличение выручки? Увеличение продаж в штуках?

Как бы ни хотелось, но за такой короткий промежуток времени, как один год, увеличить оборот компании в 50 раз – не представляется реальным. Следовательно, цель в данной формулировке недостижима, поскольку на реализацию нужно закладывать значительно больший срок.

Стратегия лидерства ориентирована на какое-то инновационное представление продукта, на новые технологии, на что-то, что позволит компании выделить собственные коммерческие предложения относительно конкурентных. По условиям задачи не указано, что косметика, продаваемая компанией, чем-то кардинально отличается от конкурентов. А значит, при попадании во внешнюю конкурентную среду - на рынок аналогичных товаров – компания может быстро оказаться в аутсайдерах.

Наценка в 500% не особо говорит нам о высокой маржинальности продукта, ведь мы не знаем объемы коммерческих затрат, систему налогообложения, кредитную нагрузку и т.д. К тому же, распыление ресурсов на одновременный захват всех каналов продаж повлечет за собой увеличение издержек, и, скорее всего, увеличение стоимости товара, что тоже негативно скажется на конкурентной способности товара.

Помимо вышесказанного, идет несоответствие текущей профитной модели бизнеса и стратегии захвата рынков продаж. Поскольку в таком случае необходимо менять модель на капитализационную (или смешанную) и вместо извлечения прибыли – вкладывать ее в пути расширения бизнеса.

**Вывод – текущая стратегия не соответствует используемой модели бизнеса.**

1. Формулирование стратегии достижения цели компании.

Поскольку цель компании – стать лидером на рынке по обороту, но продукт компании не представляет собой что-то инновационное, предлагаю стратегию лидерства сменить на конкурентную. И увеличить срок достижения цели хотя бы до 5 лет (хотя, учитывая глобальность цели – можно и 10 лет заложить). И осваивать новые каналы продаж постепенно, а не все разом, чтобы не распылять ресурсы.

Конкурентная стратегия под собой подразумевает захват каналов сбыта и рост территориального представления. А также увеличение ассортимента и работу с издержками.

Большой оборот достигается за счет массового распространения продукта. Для этого требуется пройти несколько шагов, потребующих вливания денежных средств в каждый из них. Следовательно, меняем модель с профитной на капитализационную и начинаем получаемую прибыль вкладывать в следующие направления.

1. Разработка маркетинговой стратегии:
   * Выявление целевой аудитории;
   * Исследования для выявления потребностей целевой аудитории;
   * Изучение конкурентных стратегий продвижения.
2. Разработка широкой ассортиментной линейки для охвата покупателей всех категорий:
   * Люкс – для формирования имиджа;
   * Массмаркет – для генерации прибыли.
3. Формирование узнаваемого бренда (или нескольких брендов - по аналогии как у The Procter & Gamble Company):
   * Разработка привлекательного дизайна;
   * Реклама в различных источниках;
   * Возможно, статьи в изданиях, посвященных beauty-индустрии;
   * Привлечение медийных личностей для продвижения (блоггеры).
4. Расширение каналов продаж:
   * Заключение дилерских договоров с розничными сетями;
   * Размещение на маркетплейсах;
   * Открытие своих точек розничных продаж (в других городах – дистрибьютерство);

Раз компания является производителем косметики, значит можно рассмотреть возможности оптимизации производственных процессов – замена оборудования, упрощение технологии и т.д.

При росте оборота неизбежен и рост издержек. Уменьшить их можно за счет открытия своего логистического центра, оптовых закупок сырья. Большие объемы закупок позволяют вести полный контроль цепочки поставок и, именно за счёт этого, сохраняется контроль над себестоимостью продукции.

Параллельно можно часть прибыли тратить на разработку инноваций, что в дальнейшем позволит выгодно отличаться от конкурентов.

1. Гипотезы.
2. Заключить договор с розничным сетевым магазином на продажу в праздничные дни подарочных комбо-наборов.
3. Размещение на популярном маркетплейсе товаров по сниженной цене.
4. Отправка набора косметики на обзор популярному блоггеру.

**Ответ куратора:**

Анна Солодовникова

Дарья, здравствуйте!

**Кейс 1.**Стратегия компании противоречит выбранной модели бизнеса и основана на очевидно невыполнимых способах достижения цели:

Предполагается, что доступная расчётная ёмкость рынка составляет 10 млрд, т.о. ожидается рост оборота в 50 раз в ближайшее время (!), совершенно не реальный ориентир.  Рост оборота планируется одновременно освоением и захватом (!) новых каналов продаж, что невозможно в заявленные сроки как минимум по причине отсутствия нужных компетенций и опыта, а также открытие розничных магазинов требует серьёзных инвестиций на длительный срок. Стратегия лидерства вообще несовместима с явно «профитной» бизнес-моделью. При условии поставленных целей необходимо либо перейти на капитализацию, либо изменить стратегию.

**Если собственник не захочет переходить в капитализацию, конкурентная стратегия - оптимальный вариант.**

**Вы отлично разобрали кейс, предложили оптимальную стратегию и предложили интересные гипотезы.**