

**INNOPOLIS UNIVERSITY**

**Alexander Semenov**

Workshop 2

semenov.venture@mail.ru

# 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.

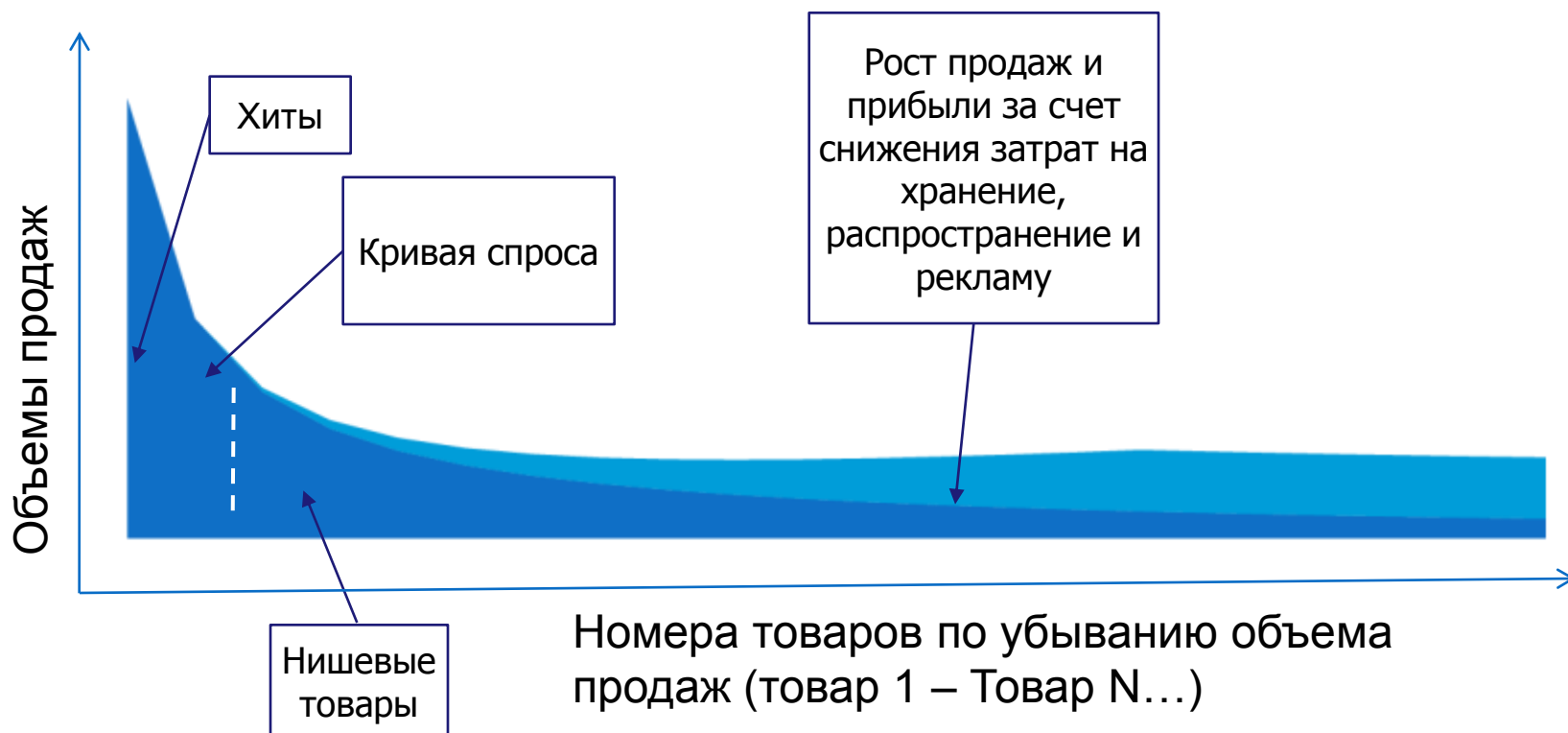
## «Длинный хвост» (1/3)

**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 нравиться:
  - 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.

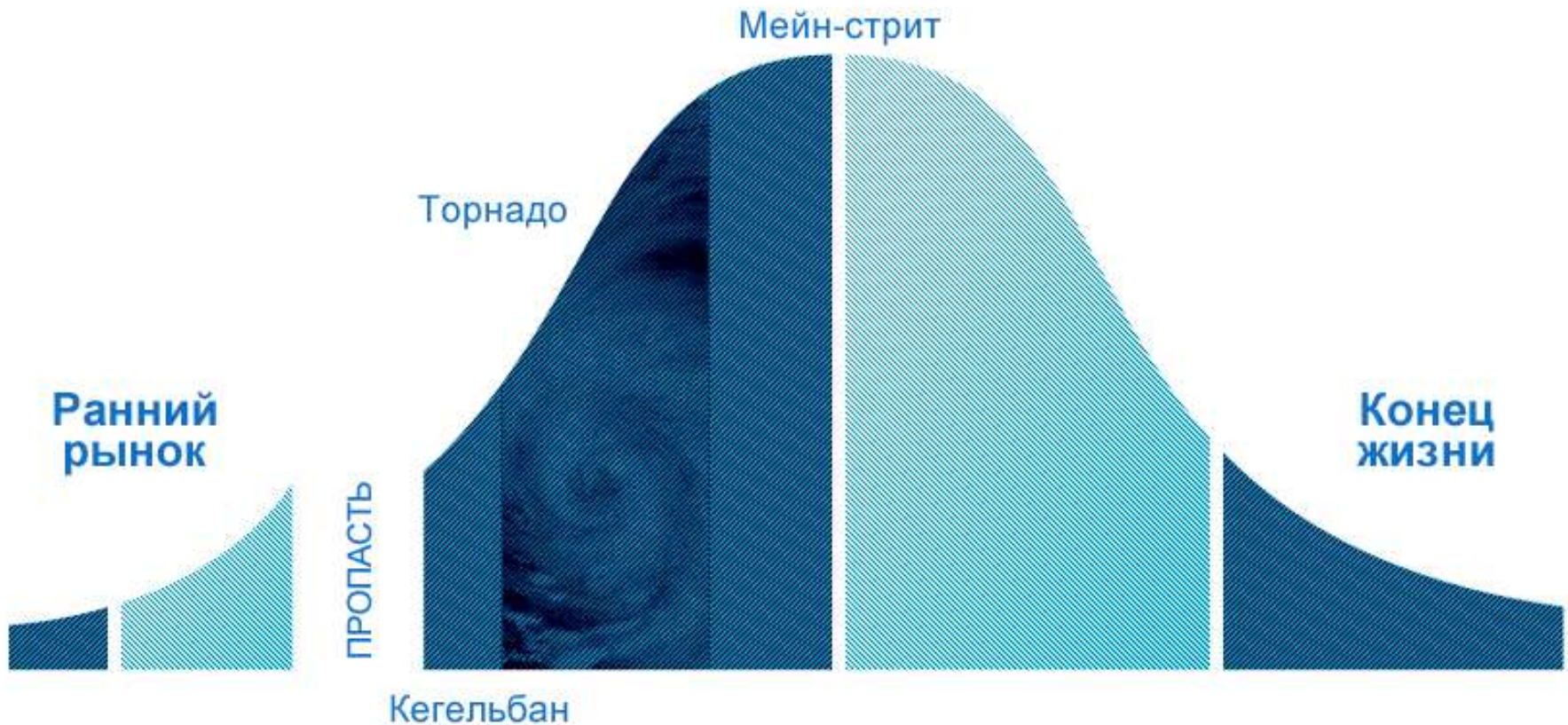
# Воплощение стратегии Long Tail

- Создание и продвижение продающего сайта + отладка логистики
- Наполнение ассортимента
  - ✓ либо многовариантный собственный продукт
  - ✓ либо большая и диверсифицированная база поставщиков
- Бестселлеры («те кто делает 80% продаж) будут меняться в процессе, в соответствии с предпочтениями пользователей
- Примеры проектов
  - ✓ [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru) (книги, потреб товары)
  - ✓ [www.b2b-center.ru](http://www.b2b-center.ru) (электронные торги для диверсифицированных покупателей и поставщиков)
  - ✓ [www.mbschool.ru](http://www.mbschool.ru) (агрегатор бизнес-тренингов)
  - ✓ [www.gettaxi.com](http://www.gettaxi.com) (заказ такси) и т .п.

# Дж. Мур Проблемы вывода на рынок инновационного продукта

- ❑ Первые продажи происходят, но затем качественного их роста не наблюдается.
- ❑ Стартап продает разнородные продукты/услуги, требования заказчиков разняться, 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 инновации



Диктат покупателя

Диктат продавца

Диктат покупателя

# 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

«Провидцами» могут быть и корпорации, которые организуют тестовые закупки новых продуктов и услуг

# Схема технологического продвижения





# Схема технологического продвижения



# Дж. Мур. «Преодоление пропасти»

- ❑ В основе – выход на «нишевого» потребителя.
- ❑ Потребителю нужно дать «целостный продукт»
  - ✓ все что способствует помощи или обучению клиента
- ❑ 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.

*Лучше понравиться всего нескольким потребителям, чем не понравиться 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:

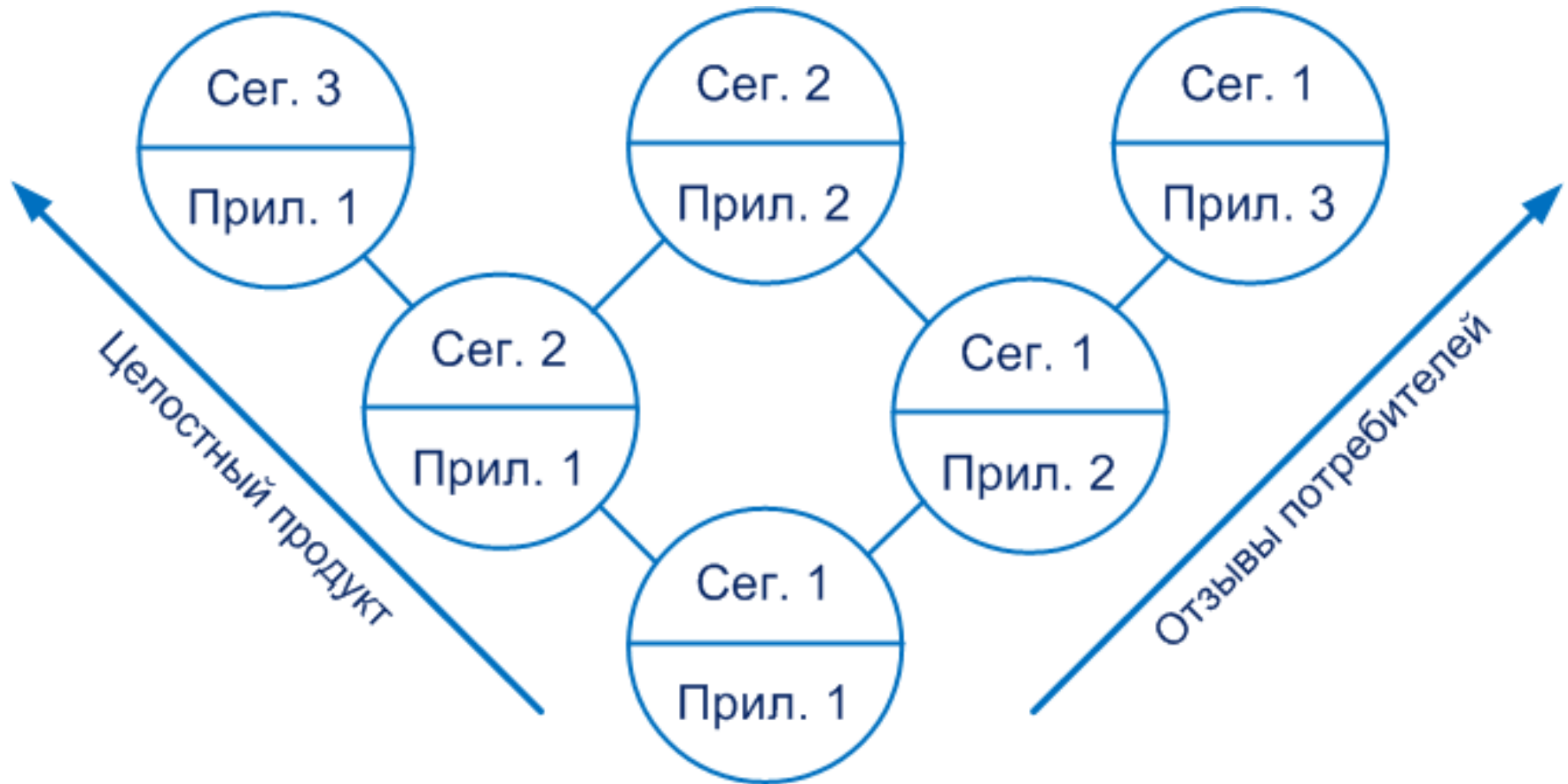
- ❑ Ниша поддается определению и описанию,
- ❑ Рынок позволяет создать продукт именно для этой ниши.
- ❑ Нишевые потребители имеют мотивацию покупать этот продукт.
- ❑ Возможно создать действующий механизм распространения продукта среди нишевых потребителей.

# 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.

*Предлагайте поразительно качественное обслуживание клиентов.*

# Модель Дж. Мура: «Кегельбан»



# Состав затрат на продвижение

B2C	B2B	B2G
Красивый и завлекательный сайт с возможностью навигации	Целостный продукт описания руководства обучение обслуживание запчасти	Организация участия в тендерах
Реклама - медийная, контекстная	Информативный веб сайт (например, <a href="http://www.diamech.ru">www.diamech.ru</a> )	Командировки Целостный продукт
Консультации, колл- центр	Командировки	Команда для подготовки отчетности и усложненных технических заданий и технических предложений
Промо-акции	Отраслевые выставки, конференции	Организация масштабных мероприятий <b>для поддержки и развития отрасли</b> (например, по стандартам)
Листовки	Организация участия в тендерах	
Сувенирка		



# ЭТО ДОЛЖНО БЫТЬ В ДОКУМЕНТЕ



## ПРОДУКТ

- Рынок: точное описание, темпы роста, объем (в деньгах)
- Отличие от имеющихся
- Конкурентность: основные конкуренты, сравнение с конкурентами (в виде таблицы, по 3-5 параметрам), чем мы лучше
- Перспективы: описание продуктовой линейки, прогноз продаж (в деньгах, ежегодно или ежеквартально),

# Основные вопросы при подготовке

## ПРОДУКТ (1)

- Определено ли главное направление деятельности в рамках проекта?
- Что является продуктом/услугой проекта? Кто потребитель продукта/услуги?
- Почему потребителю так важен продукт/услуга?
- **Показано ли, чем характеристики продукта отличаются от других на рынке и почему на вашем продукте можно добиться более высокой маржи или существенной доли рынка?**
- Есть ли у Вашего продукта альтернативное применение?
- Проработана ли возможность с кем-то объединиться на рынке?
- Является ли ваш проект масштабируемым?

# Основные вопросы при подготовке

## ПРОДУКТ (2) - РЫНОК

- Как Вы можете оценить объем рынка в деньгах и в процентном выражении?
- Есть ли описание профиля и типа ваших потенциальных клиентов? Какова будет первая ниша, на которую Вы выходите?
- **Как Вы обоснуете, почему клиенты должны купить именно у вас, а не у конкурентов?**
- Проработаны ли каналы продаж?
- **Каковы причины, по которым Вы будете продавать лучше, чем конкуренты (у которых уже есть каналы продаж и крупные рекламные бюджеты)?**
- Планируются ли продажи уже после первого-второго года?



## **Кое что о команде**

# ЭТО ДОЛЖНО БЫТЬ В ДОКУМЕНТЕ



## КОМАНДА

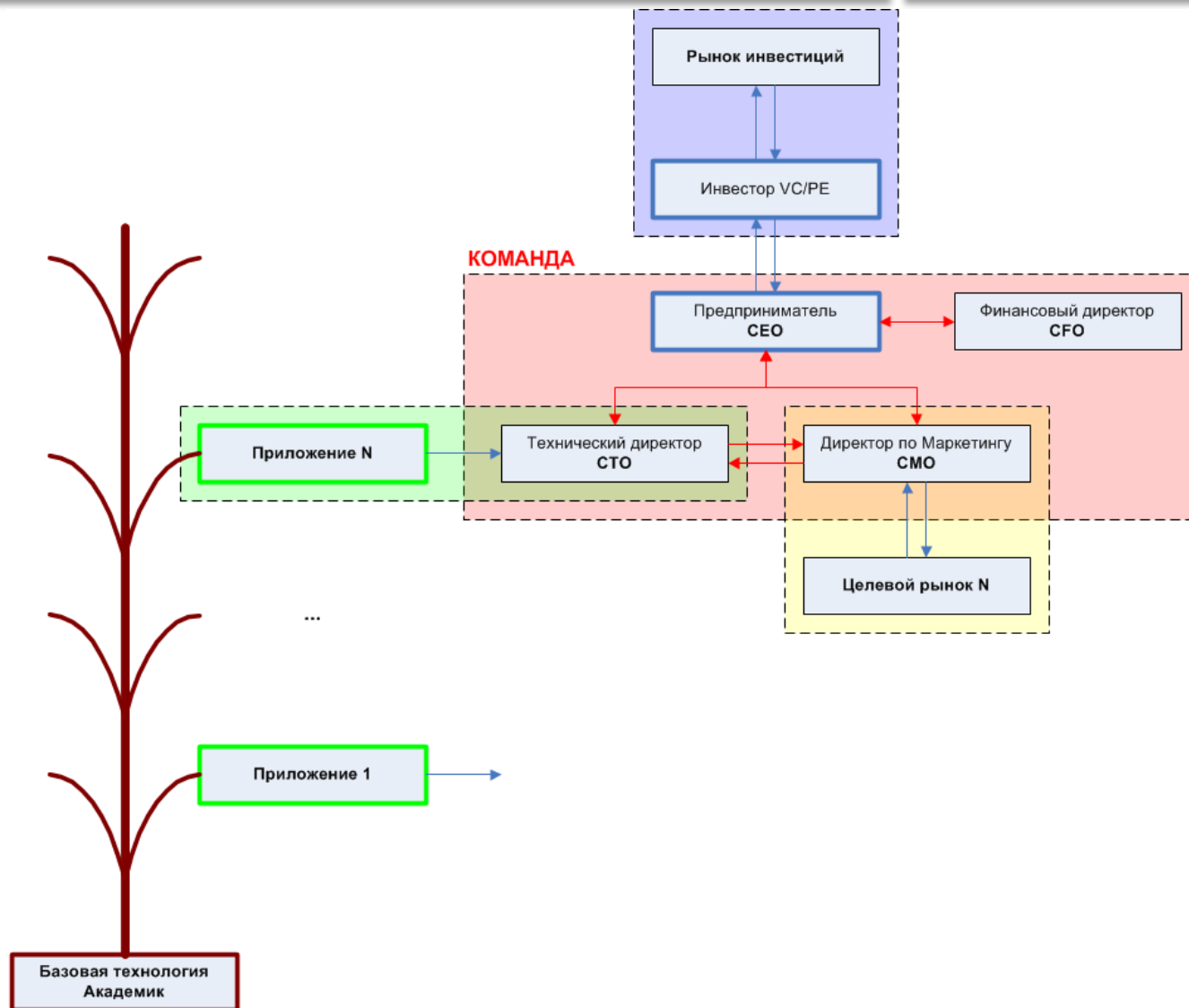
- Если компания существует – то основные вехи ее развития до настоящего момента (milestones)
- Если компания уже на рынке, то ее текущие позиции
- Команда – основные позиции (CEO, CFO, CMO, CTO), прежние достижения как подтверждение компетенций

# Основные вопросы при подготовке

## КОМАНДА

- Показано ли, на какой стадии развития / создания находится компания в данный момент?
- Какими уникальными характеристиками обладает Ваша команда?
- Входят ли в команду проекта собственники?
- **Каков состав команды которая стартует бизнес, кто какие роли будет выполнять (СЕО, СФО, СМО, СТО)?**
- **Почему они смогут выполнить поставленные перед ними задачи (доказать на основе предыдущего опыта)?**
- Если присутствует совмещение ролей, то существует ли этому обоснование? Как будут «закрыты» недостающие компетенции?

# Структура Команды





**Спасибо Вам!**

**Удачи Вам и Вашему бизнесу!**