SIEMENS

Gai & Company

Стратегическое управление

Гай Карапетян

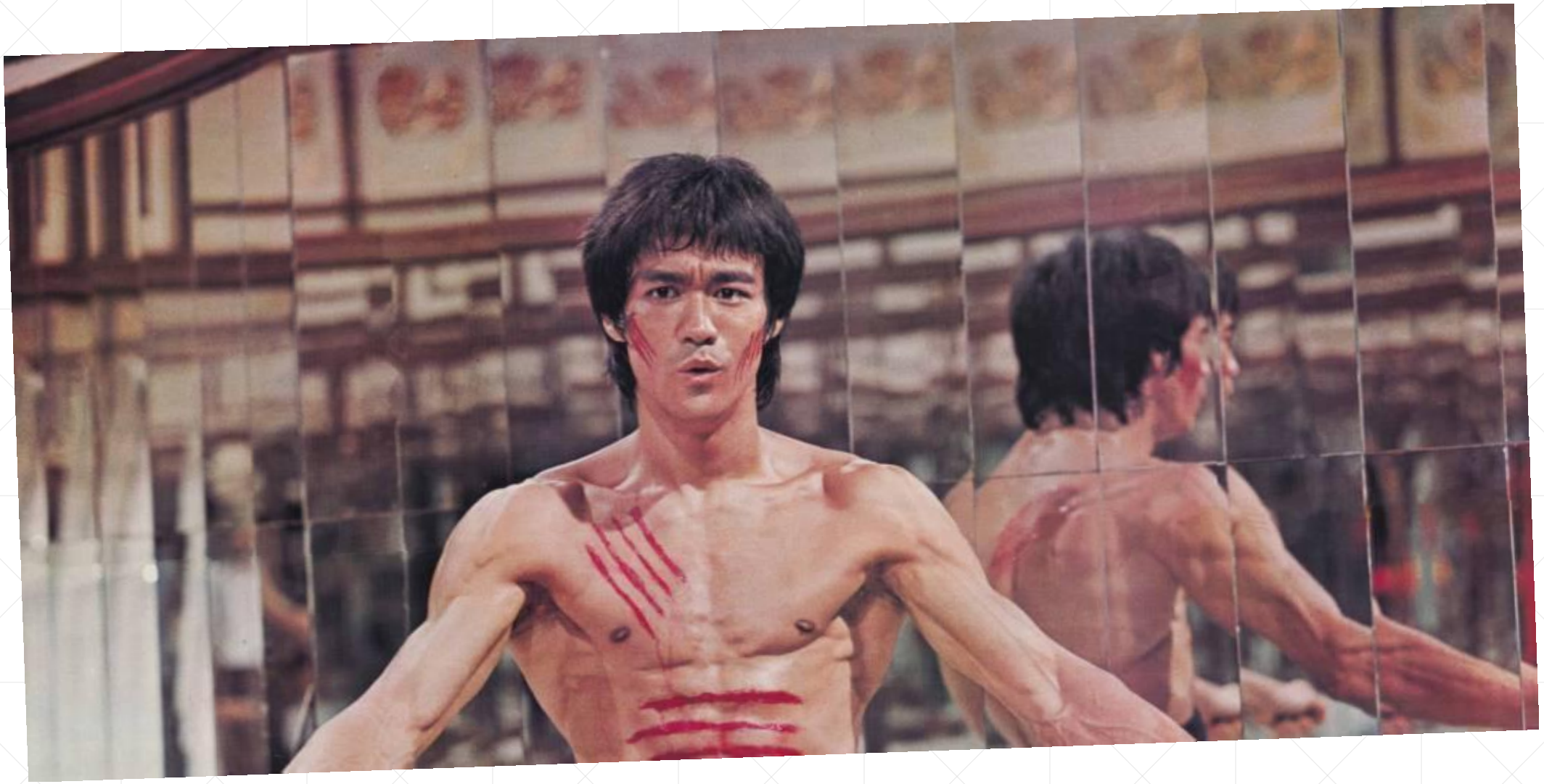
https://gaikarapetyan.ru/

Гай Карапетян

- Закончил РГМУ им. Пирогова и РЭА им. Плеханова
- Основатель консалтинговой компании Gai.Company
- Преподаватель:
  - Высшей Школы Бизнес-Информатики при ВШЭ
  - Бизнес-школы РМА
  - Высшей Школы Дизайна ВШЭ
- Автор многочисленных публикаций
- Ведущий телепередачи «Деловой гамбит»
- Персональный сайт https://gaikarapetyan.ru/

Говорят надо больше работать и меньше «стратегировать»

Нам поможет Брюс Ли

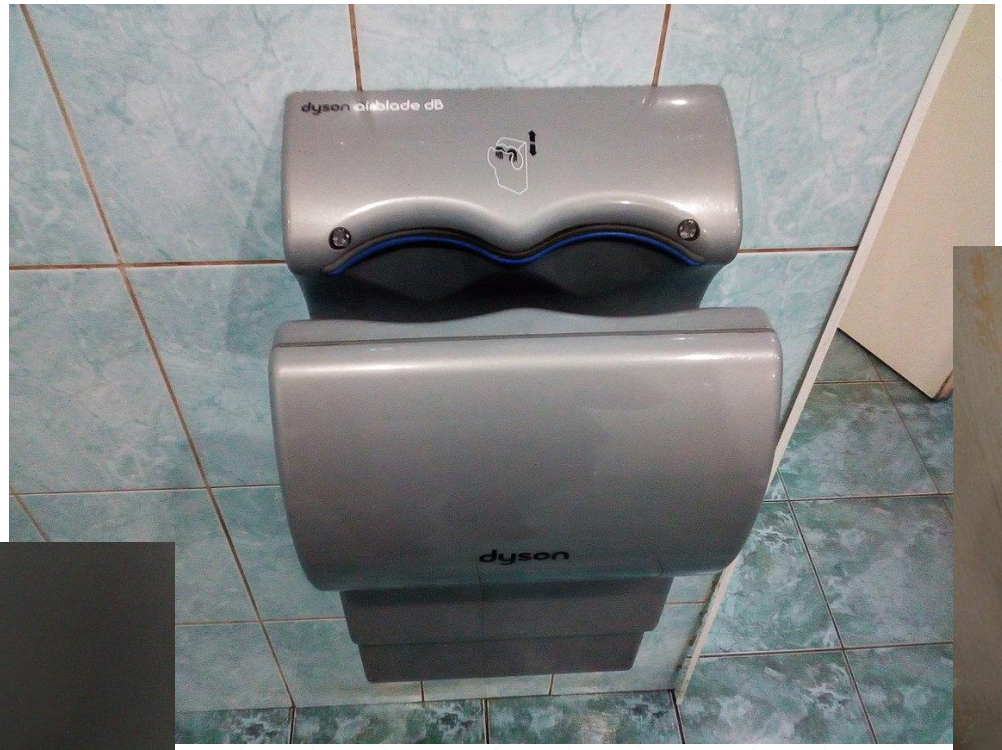


- https://gaikarapetyan.ru/strategiya-i-taktika/

Самый яркий пример на российском рынке?

Вопрос слушателям

Не ждите чудес!



Экономичная

Эксплуатационные расходы сушилки для рук Dyson Airblade dB значительно ниже в сравнении с другими способами высушивания. Годовая стоимость эксплуатации сушилки для рук Dyson Airblade™ составляет всего 991 рубль, что на 75% ниже по сравнению с другими сушилками для рук и на 99% ниже по сравнению с бумажными полотенцами (ознакомьтесь с расчетами).

Узнайте, сколько вы могли бы сэкономить, за счет перехода на технологию Airblade™. Воспользуйтесь калькулятором расчета стоимости эксплуатации.

991 руб.
за год
эксплуатации

3 934 руб.
за год
эксплуатации

74 460 руб.
за год
эксплуатации

[May.Company]

Что такое стратегия?
На примере
Российского E-commerce

МАГНИТ

esky.ru

Audiomania
Хороший звук от А до Я!

ozon.ru
выбирайте

плеер.ру

ЮЛМАРТ

Основатель компании Гай Карапетян

Стратегическая маркетинговая канва

Анализ внутренних и внешних факторов
Опишите рынок и свою компанию с точки зрения возможностей и угроз. Особое внимание уделите конкурентному обзору и анализу.

Инструменты:
- SWOT-анализ;
- PEST-анализ;
- Анализ рынка и конкурентов.

Корпоративная стратегия (обзор рынков)
Какие альтернативные рынки и пути развития вы видите? Опишите почему выбрали это направление, какие еще есть направления в компани, в чем синергический эффект всех направлений. Сформулируйте идеологию и видение компании на стратегический срок.

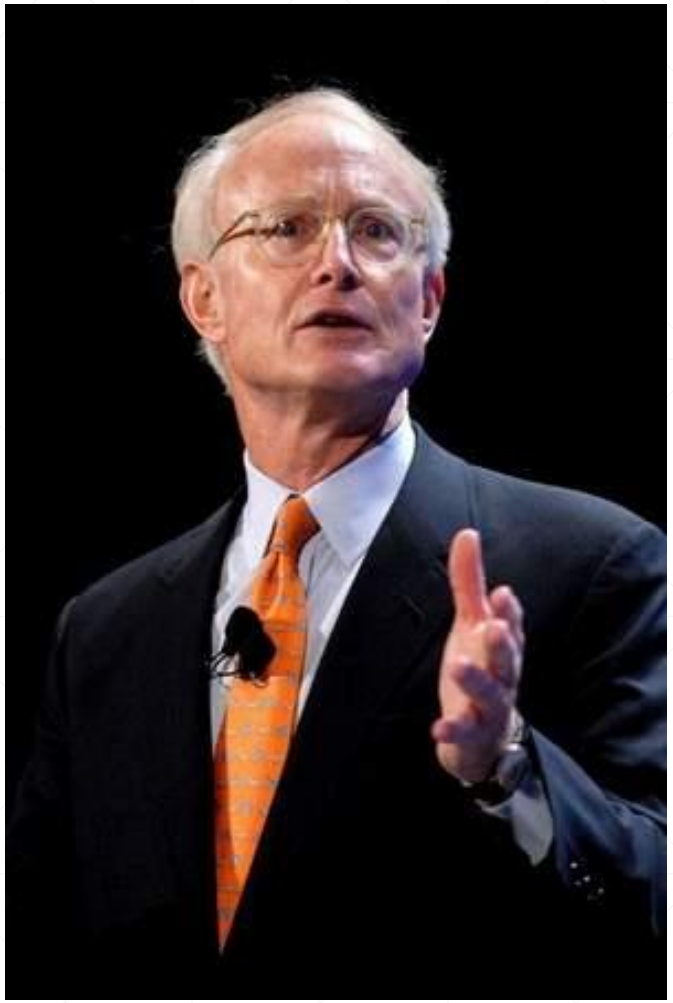
Инструменты:
- Ансофф;
- Маккинзи;
- BCG;
- 8К.

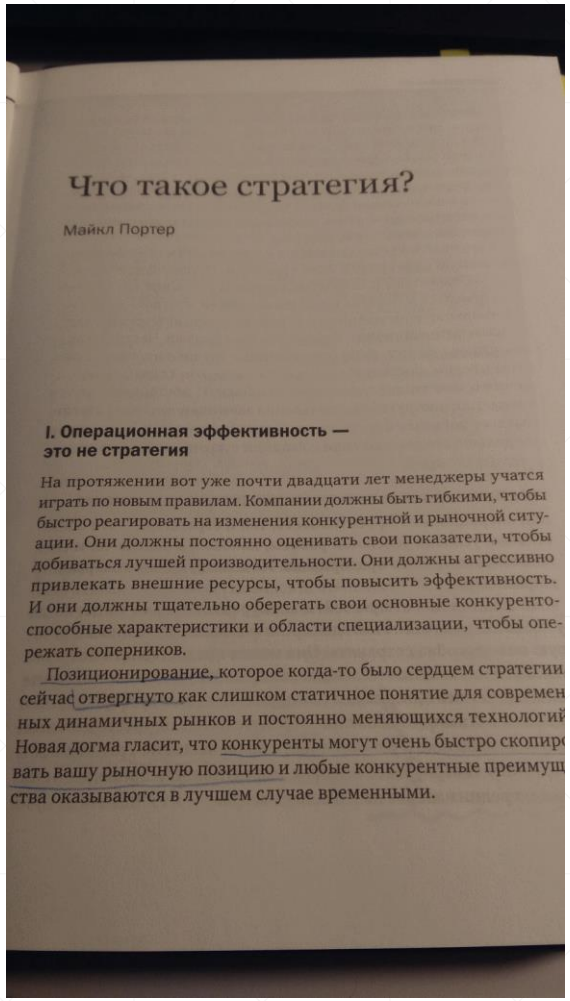
Бизнес-стратегия (ваш рынок)
Опишите за счет чего будете побеждать. В чем уникальность вашего предложения. Опишите ваше позиционирование.
Как можно усилить бренд компании? Какая бизнес-модель поможет вам быстрее достичь цели?
Какими ресурсами обладает компания, какие из них уникальны? В чем "узкие" места компании?

Инструменты:
- Портер;
- 8К;
- Н.Кумар;
- Ключевая компетенция.

Формулировка стратегии
Опишите цели компании.
Опишите принятую стратегию. Сформулируйте стратегические принципы.

Что такое стратегия?





Что такое стратегия?

Майкл Портер

I. Операционная эффективность — это не стратегия

На протяжении вот уже почти двадцати лет менеджеры учатся играть по новым правилам. Компании должны быть гибкими, чтобы быстро реагировать на изменения конкурентной и рыночной ситуации. Они должны постоянно оценивать свои показатели, чтобы добиваться лучшей производительности. Они должны агрессивно привлекать внешние ресурсы, чтобы повысить эффективность. И они должны тщательно оберегать свои основные конкурентоспособные характеристики и области специализации, чтобы опережать соперников.

Позиционирование, которое когда-то было сердцем стратегии, сейчас отвергнуто как слишком статичное понятие для современных динамичных рынков и постоянно меняющихся технологий. Новая догма гласит, что конкуренты могут очень быстро скопировать вашу рыночную позицию и любые конкурентные преимущества оказываются в лучшем случае временными.

Майкл Портер[1]

Что такое стратегия?[2]

I. Операционная эффективность – это не стратегия

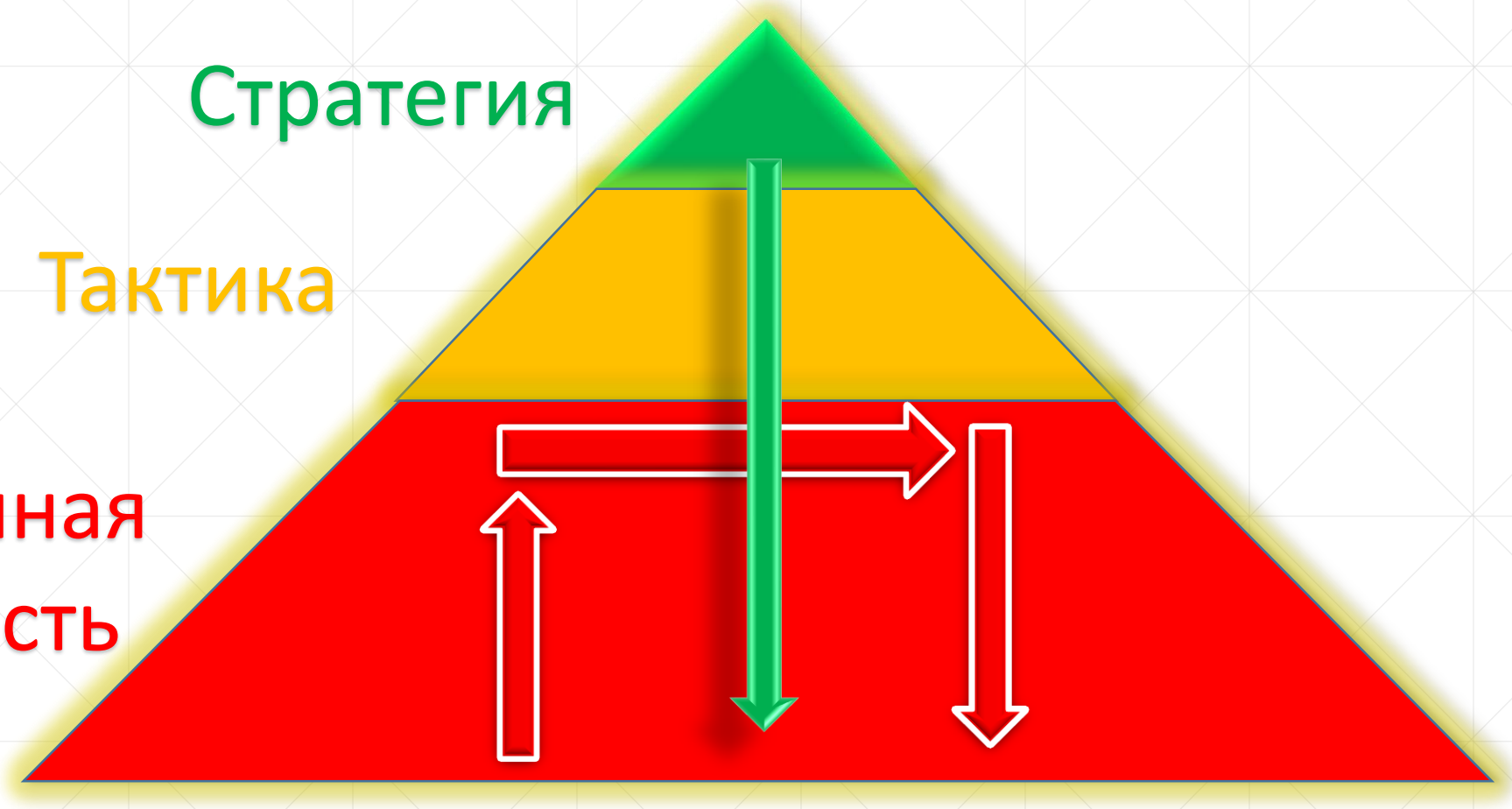
Почти два десятилетия руководители учились играть по новым правилам. Компании должны быть гибкими, чтобы быстро реагировать на конкурентные и рыночные изменения. Они должны непрерывно заниматься бенчмаркингом ради овладения лучшими методами работы. Во имя эффективности они должны отдавать на аутсорсинг все и вся. И они должны развивать несколько ключевых компетенций, которые только и позволят им оказаться впереди соперников по конкурентной гонке.

Позиционирование – когда-то бывшее основой стратегии – отринуто как слишком статическая концепция для сегодняшних динамичных рынков и изменяющихся технологий. В соответствии с новыми догмами, конкуренты могут быстро скопировать любую рыночную позицию, так что всякое конкурентное преимущество в лучшем случае имеет временный характер.

Стратегия

Тактика

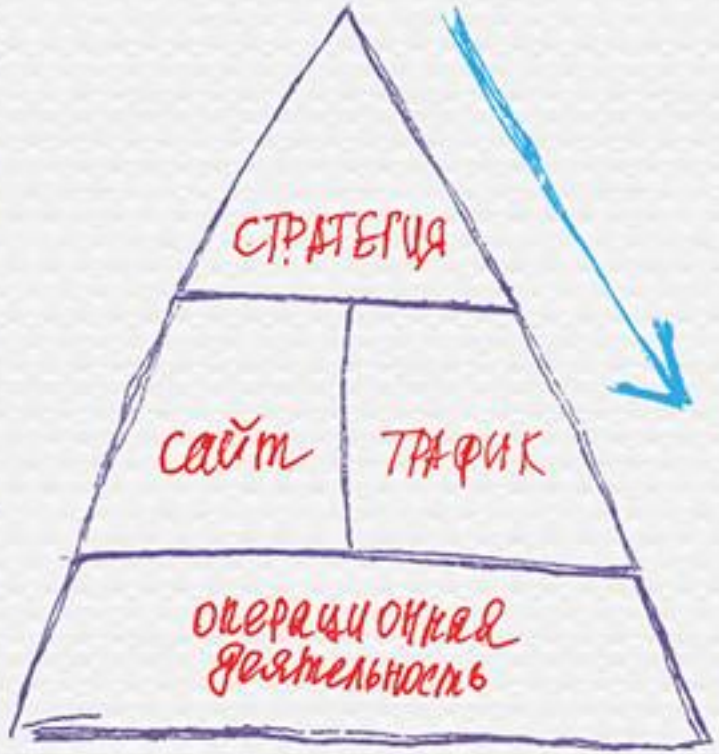
Операционная деятельность

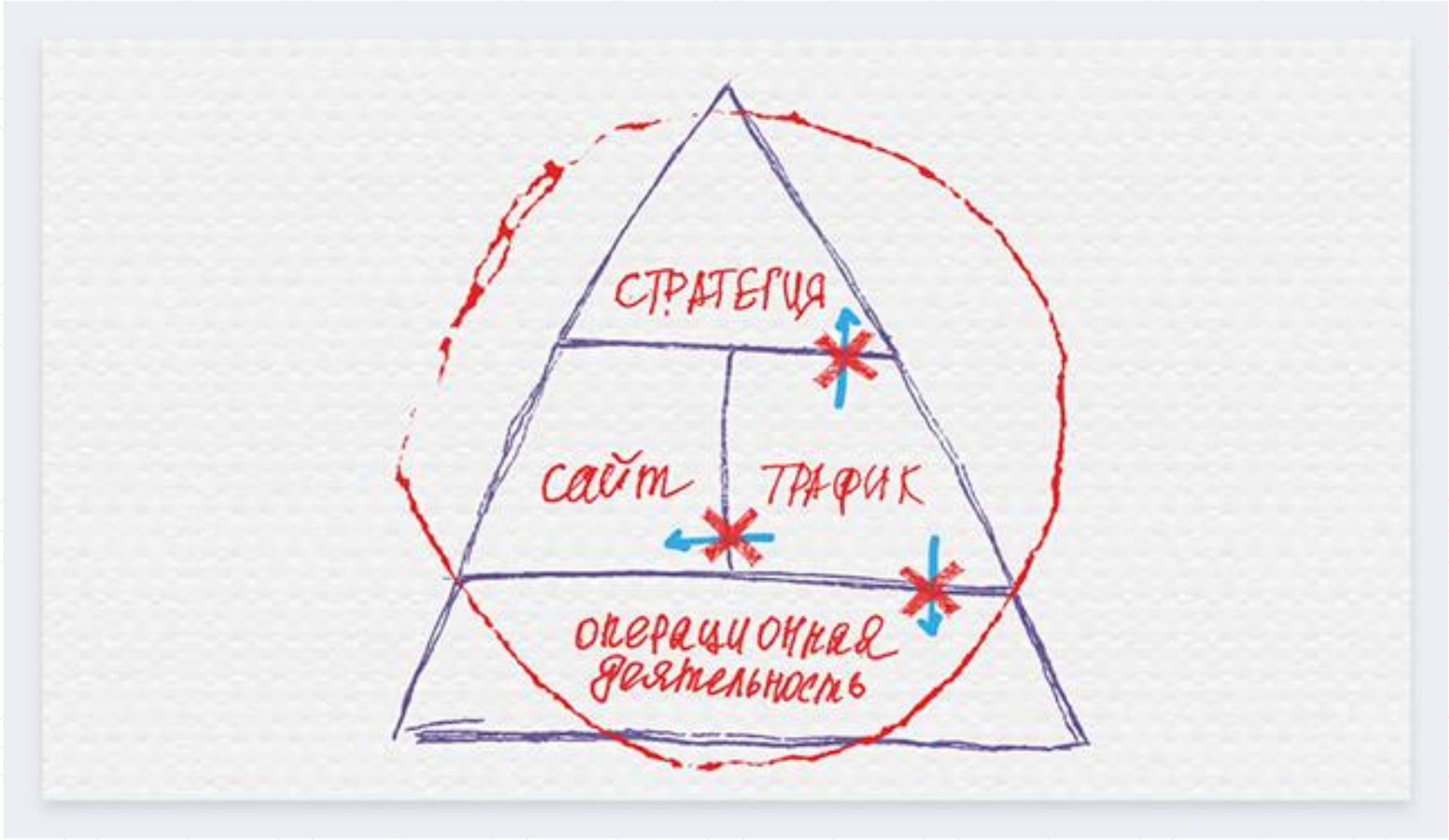


Стратегическая инициатива:
исследовали рынок,
разработали продукт,
определили цену

Проектная часть:
1. заказали у подрядчика „А" сайт;
2. заказали у подрядчика „В" трафик.

Операционная деятельность:
логистика, телефония, CRM...




СТРАТЕГИЯ
САЙТ
ТРАФИК
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Рабочая тетрадь

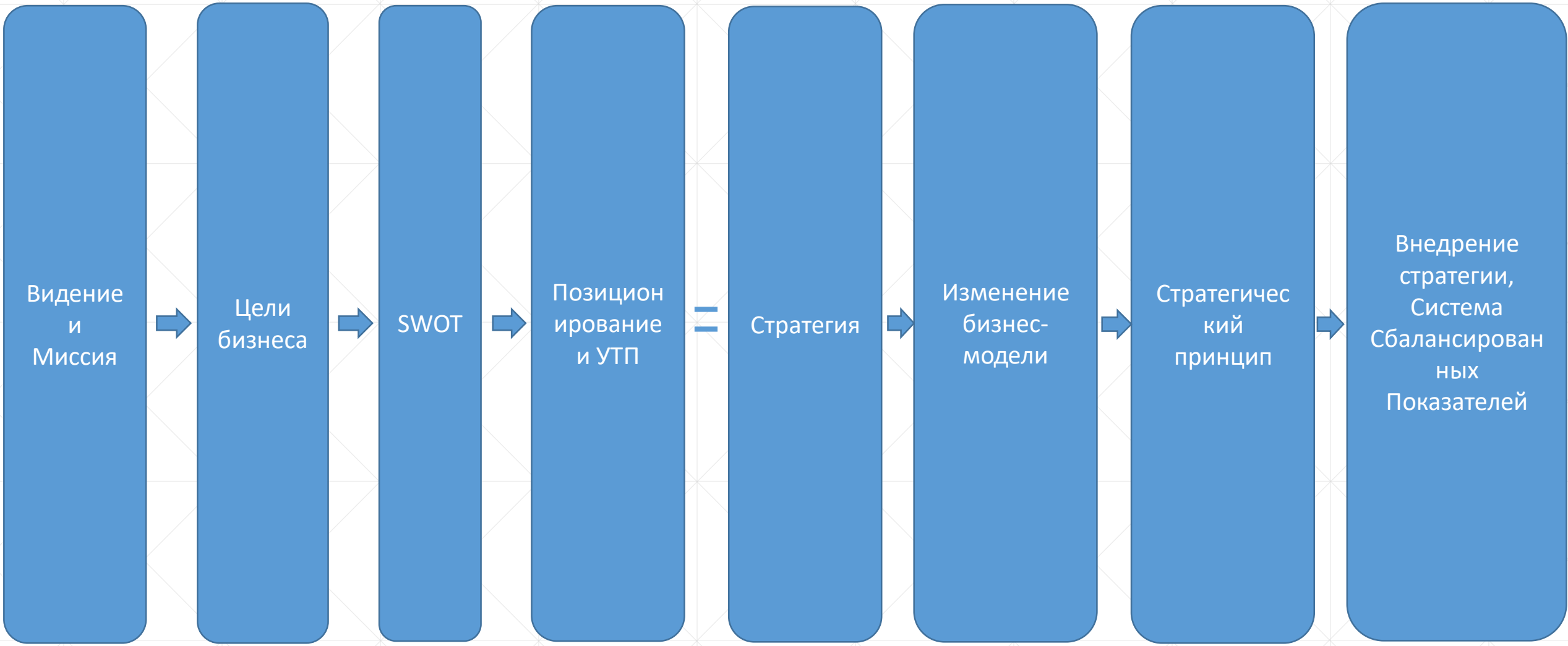
Разработка стратегии компании

Гай Карапетян

May.Company

Содержание

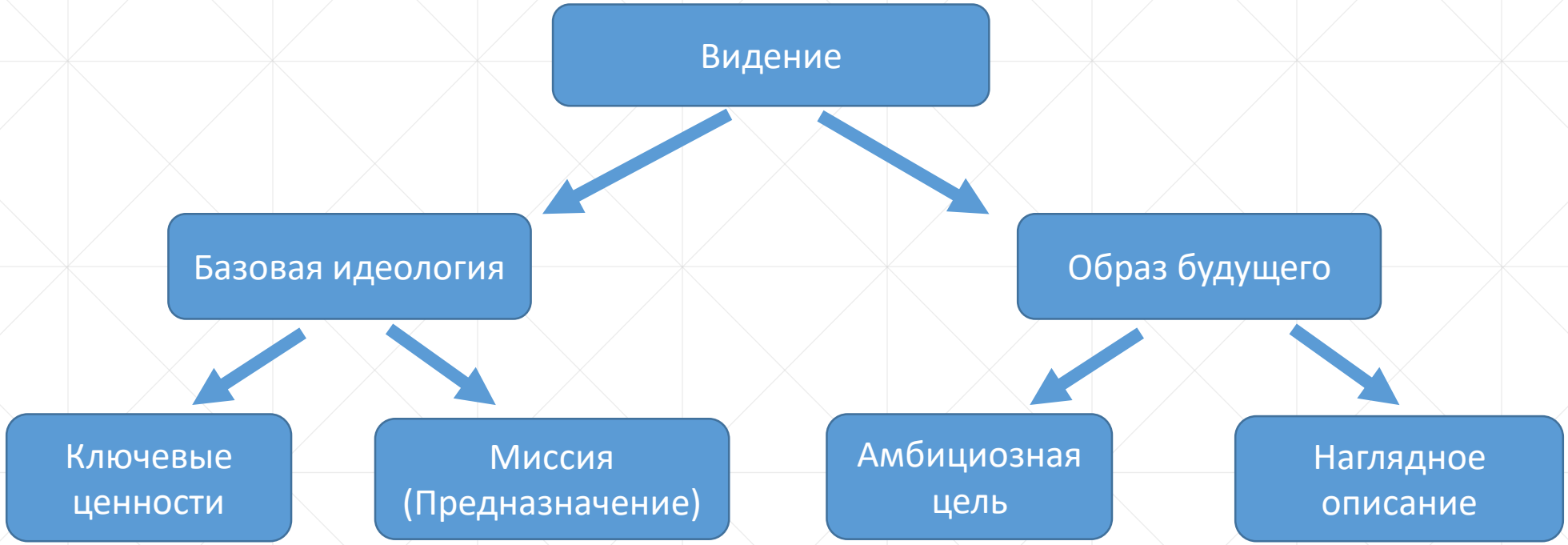
1. Миссия компании
2. Видение компании
3. Цели компании
4. Сегментация рынка
5. Стратегический анализ предприятия
   - 5.1.SWOT-анализ
     - 5.1.1. Матрица SWOT
     - 5.1.2. Четырехпольный сопоставительный SWOT
   - 5.2.Виды стратегий
   - 5.3.Корпоративная стратегия/Портфельный анализ
     - 5.3.1. Матрица Ансоффа
     - 5.3.2. Матрица BCG
     - 5.3.3. Матрица Маккинси
   - 5.4.Бизнес-Стратегия/Конкурентный анализ
     - 5.4.1. Базовые конкурентные стратегии по Портеру
     - 5.4.2. Анализ 5 конкурентных сил по Портеру
     - 5.4.3. Ключевая компетенция
     - 5.4.4. Стратегии роста 8К
     - 5.4.5. Разработка ценностных предложений 8К
6. Формулирование стратегии
7. Стратегический принцип
8. Итоговый документ
9. Тактическая матрица маркетинга



Бизнес-стратегия, разработка и внедрение

Гай Карапетян

Миссия и видение компании
Как сформулировать


Видение
Базовая идеология
Образ будущего
Ключевые ценности
Миссия (Предназначение)
Амбициозная цель
Наглядное описание

SWOT-анализ

Корпоративная стратегия

Куда идем?

Перспективы
- Возможности горизонтального роста/диверсификации
- Управление портфелем

Инструменты
- BCG
- McKinsey
- Ансофф

Бизнес-стратегия

Как будем побеждать?

Перспективы
- С точки зрения рынка
- С точки зрения ресурсов

Инструменты
- Конкурентный анализ по Портеру
- Ключевая компетенция
- Стратегии роста 8К

Страт. анализ ⟶ Страт. формулировка

Медийная реклама
Нативная реклама
PR

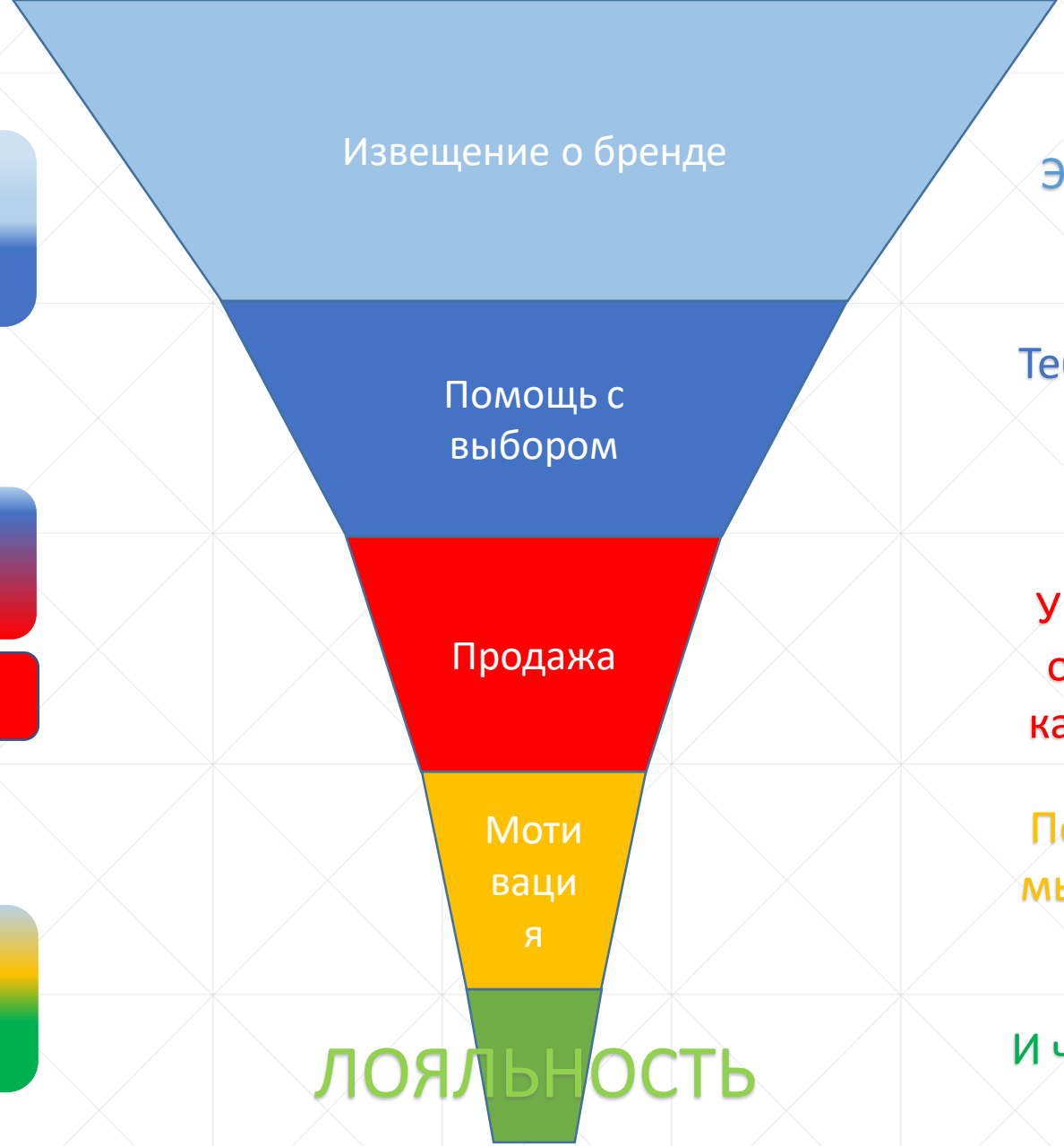
Видео реклама
Контент-маркетинг
SMM

Блогеры
ТГБ в соцсетях, РСЯ, GDN,
Контекстная реклама и SEO

Маркетплейсы, CPA, онлайн-консультации

CRM

E-мэйл-маркетинг
SMM
Видеоканалы с подпиской



Эй, мы предлагаем вот такое!

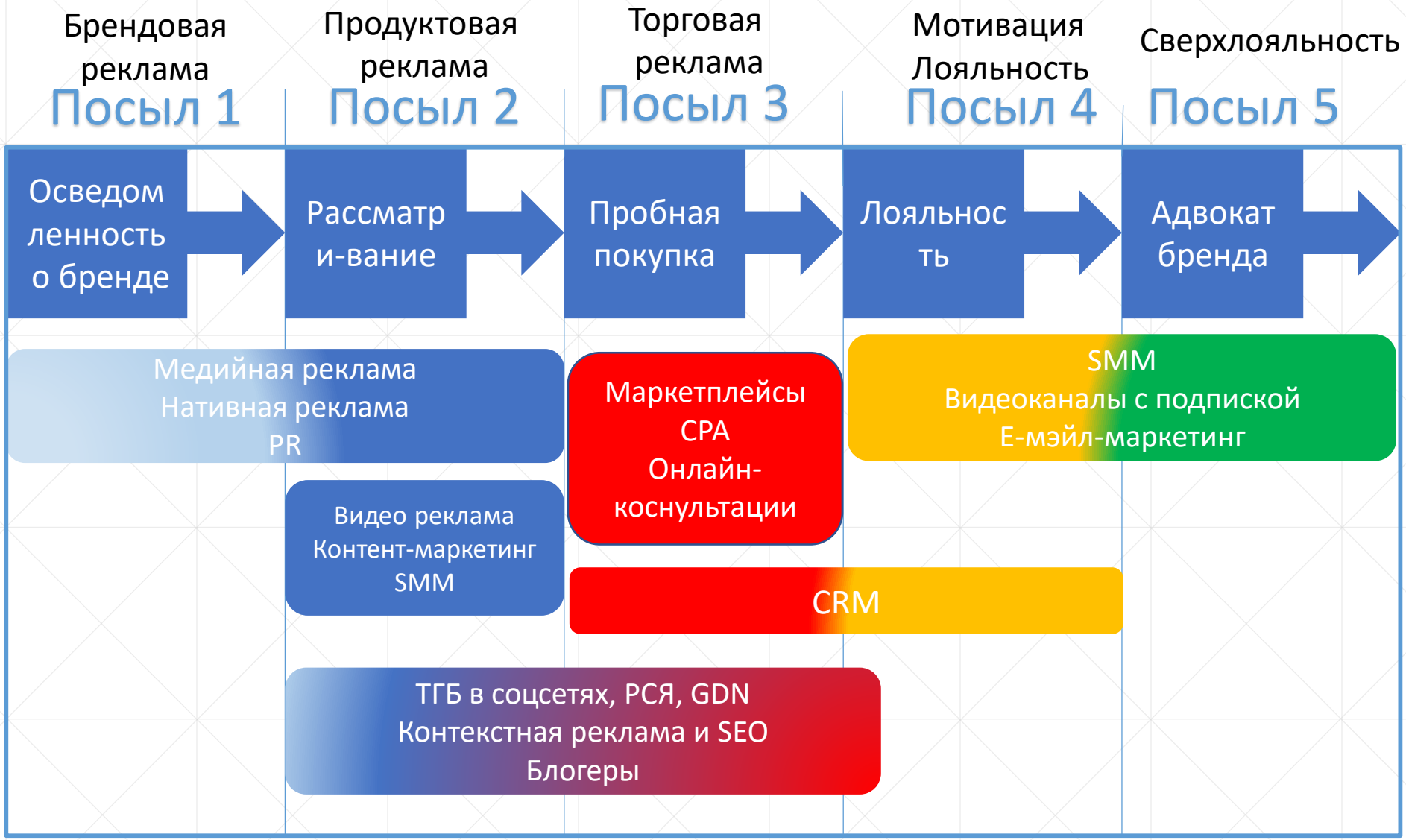
Тебе для каких целей? Тогда бери такой вариант!

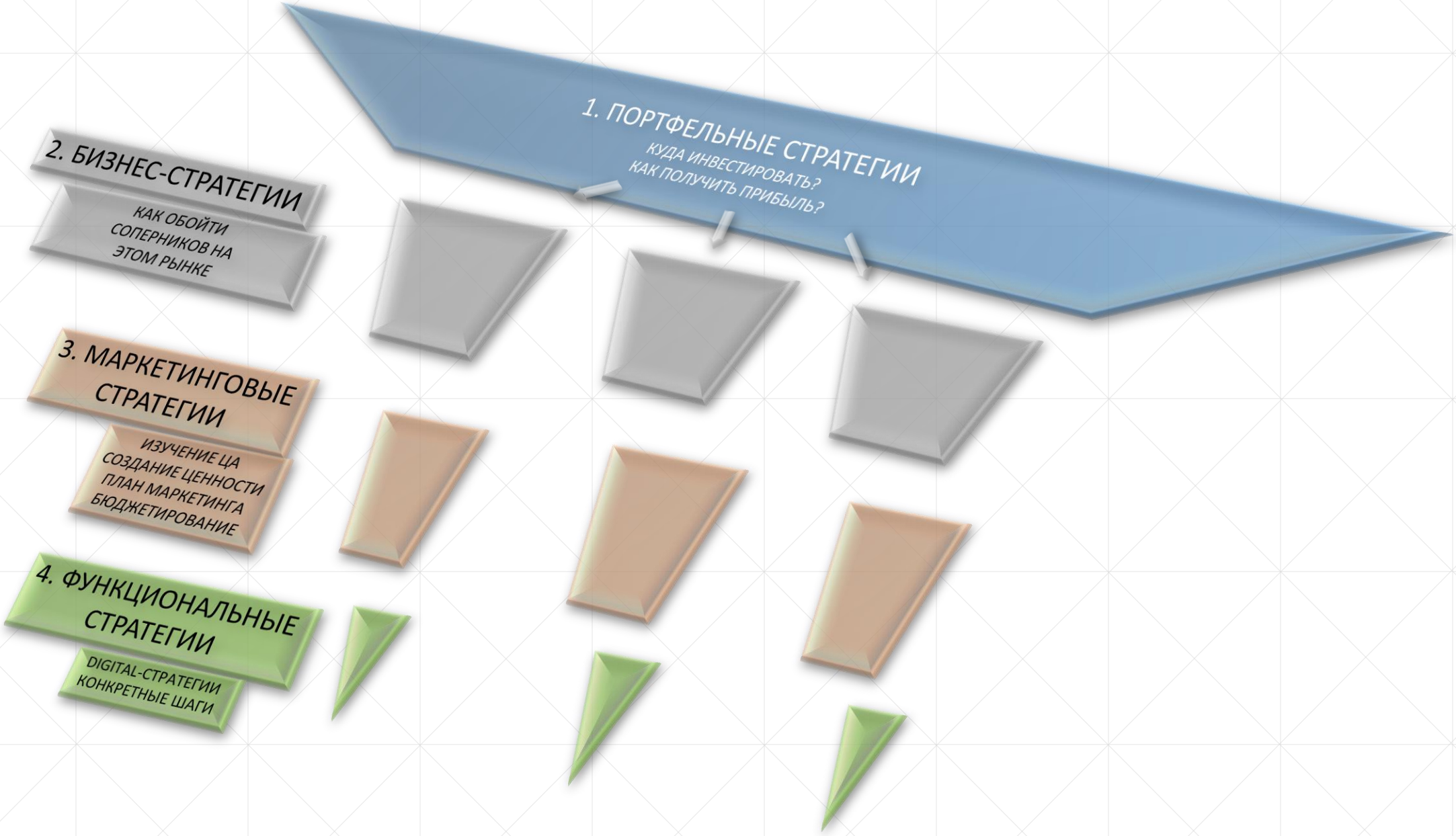
У нас самое лучшее отношение цены к качеству и удобству!

Покупай у нас, тогда мы сделаем для тебя вот так!

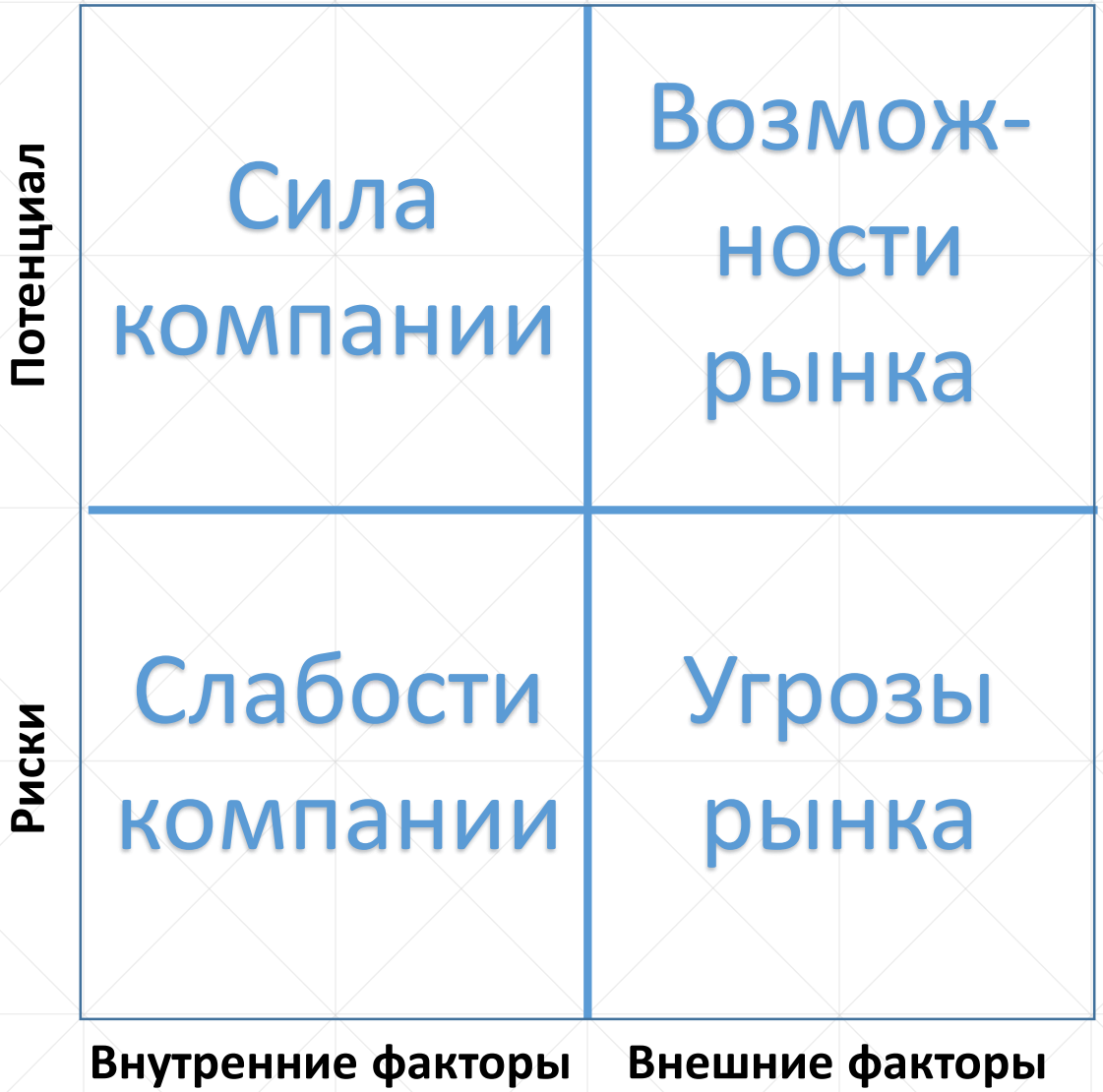
И чего ты в нас только нашел? ☺

Digital маркетинг микс




1. ПОРТФЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ
КУДА ИНВЕСТИРОВАТЬ?
КАК ПОЛУЧИТЬ ПРИБЫЛЬ?
2. БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ
КАК ОБОЙТИ СОПЕРНИКОВ НА ЭТОМ РЫНКЕ
3. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ
ИЗУЧЕНИЕ ЦА
СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ
ПЛАН МАРКЕТИНГА
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ
4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ
DIGITAL-СТРАТЕГИИ
КОНКРЕТНЫЕ ШАГИ

Всё про SWOT


Потенциал
Риски
Сила компании
Возмож-ности рынка
Слабости компании
Угрозы рынка
Внутренние факторы
Внешние факторы

Демография
Экономика
Политика
Потребители
Тенденции
Поставщики
Внутренняя среда
Каналы распределения
Контактные аудитории
Социум
Экология
Посредники
Конкуренты
Культура
Право

Основные ошибки SWOT-анализа

- Нужен фокус, т.е. цель анализа
- Четко разделяйте внутренние факторы и внешние
- Вносите факты, а не готовые решения
- Детализируйте
- В «Угрозы» не включайте то, что действует на всех игроков рынка

Подробная инструкция по SWOT-анализу https://gaikarapetyan.ru/swot-analysis/

Пример: SWOT-анализ мебельного интернет-магазина

Сила
- Все inhouse
- Мы пластичны
- Высокий сервис
- Сильный интернет-маркетинг

Возможности
- Выйти в офлайн
- Можем увеличить ассортимент и Гео
- На рынке нет агрегаторов
- На рынке нет мебельного фулфилмента

Слабость
- Финансы
- Слабый бренд
- Не получается системно расти

Угрозы
- Выход крупных игроков
- Стагнация экономики
- Зависимость от рекламных систем
- Падение качества товаров
- Гонка цен

Где ошибки?

Сила
- Все inhouse
- Мы пластичны
- Высокий сервис
- Сильный интернет-маркетинг

Возможности
- Выйти в офлайн
- Можем увеличить ассортимент и Гео
- На рынке нет агрегаторов
- На рынке нет мебельного фулфилмента

Слабость
- Финансы
- Слабый бренд
- Не получается системно расти

Угрозы
- Выход крупных игроков
- Стагнация экономики
- Зависимость от рекламных систем
- Падение качества товаров
- Гонка цен

Где ошибки?

Сила
- Все inhouse
- Мы пластичны
- Высокий сервис
- Сильный интернет-маркетинг

Возможности
- Выйти в офлайн
- Можем увеличить ассортимент и Гео
- На рынке нет агрегаторов
- На рынке нет мебельного фулфилмента

Слабость
- Финансы
- Слабый бренд
- Не получается системно расти

Угрозы
- Выход крупных игроков
- Стагнация экономики
- Зависимость от рекламных систем
- Падение качества товаров
- Гонка цен

Внутренние факторы

Внешние факторы

	Возможность 1 Возможность 2	Угроза 1 Угроза 2
Сила 1 Сила 2	**Сила и Возможность** **Какое сочетание силы и возможности даст нам новое направление развития?** **Рост**	**Сила и Угроза** **Как защититься от угроз используя сильную сторону?** **Защита**
Слабость 1 Слабость 2	**Слабость и Возможность** **Как сочетая слабости и возможности усовершенствовать компанию?** **Совершенствование**	**Слабость и Угроза** **Какими способами мы можем нивелировать проблемы?** **Проблема**

	Возможность 1 Возможность 2	Угроза 1 Угроза 2
Сила 1 Сила 2	**Сила и Возможность** **Какое сочетание силы и возможности даст нам новое направление развития?** **Рост**	**Сила и Угроза** **Как защититься от угроз используя сильную сторону?** **Защита**
Слабость 1 Слабость 2	**Слабость и Возможность** **Как сочетая слабости и возможности усовершенствовать компанию?** **Совершенствование**	**Слабость и Угроза** **Какими способами мы можем нивелировать проблемы?** **Проблема**

Сила
- Мы пластичны
- Своя служба доставки
- Своя служба сборки мебели
- Свой кол центр
- Сильный интернет-маркетинг

Возможности
- Выйти в офлайн
- Можем увеличить ассортимент и Гео
- На рынке нет агрегаторов
- На рынке нет мебельного фулфилмента

Слабость
- Финансы
- Слабый бренд
- Не получается системно расти
- Зависимость от рекламных систем

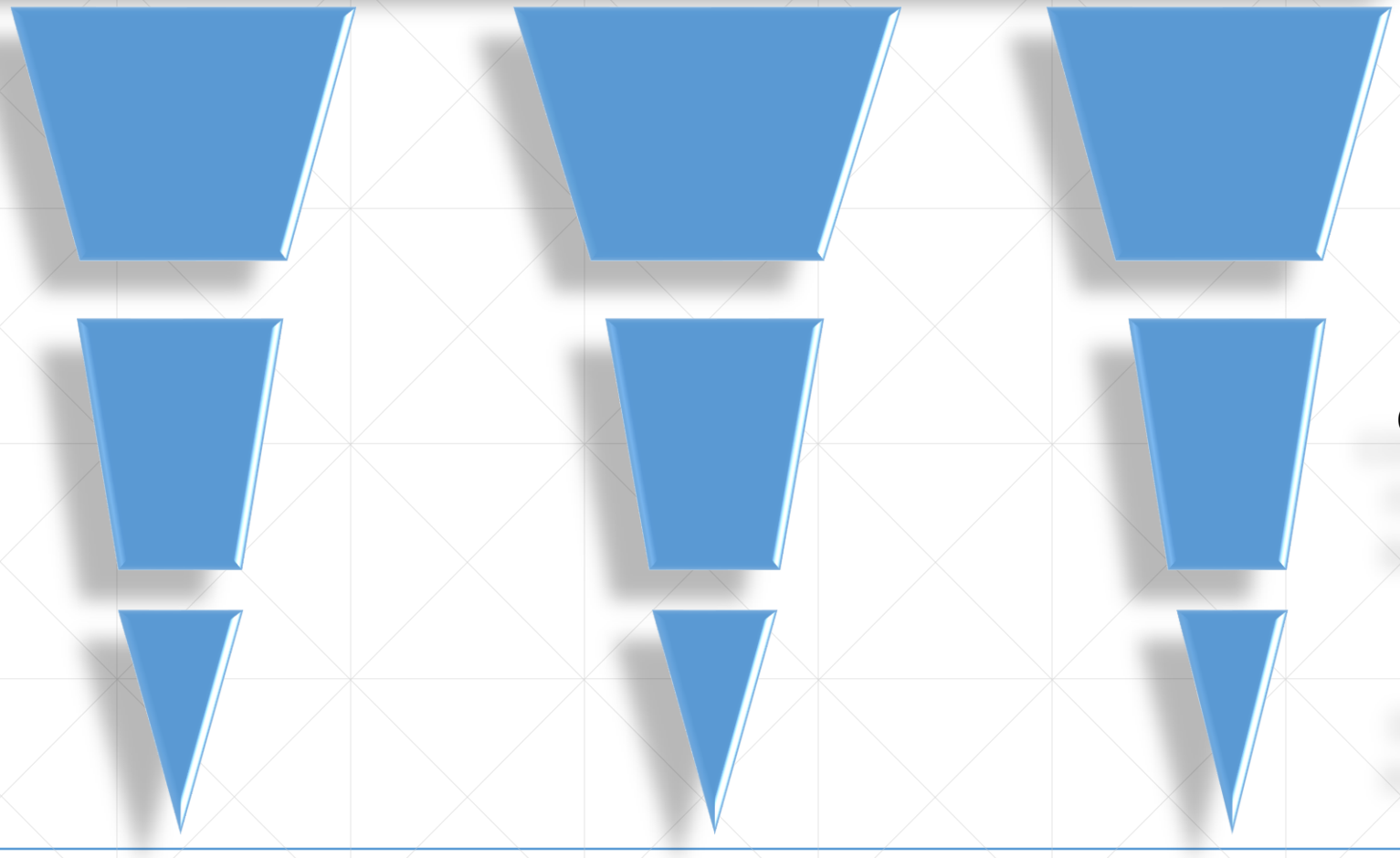
Угрозы
- Выход крупных игроков
- ~~Стагнация экономики~~
- Падение качества товаров
- Гонка цен

ПОРТФЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ
КУДА ИНВЕСТИРОВАТЬ? КАК ПОЛУЧИТЬ ПРИБЫЛЬ?

БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ



КАК ОБОЙТИ СОПЕРНИКОВ НА ЭТОМ РЫНКЕ

ИЗУЧЕНИЕ ЦА
СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ
ПЛАН МАРКЕТИНГА
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

DIGITAL-СТРАТЕГИИ
КОНКРЕТНЫЕ ШАГИ

Портфельные (корпоративные) стратегии

Матрица Ансоффа

	Существующий продукт	Новые продукт
Существующие рынки	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новые рынки	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Матрица BCG

Высокий

РОСТ РЫНКА

Низкий

Дети

Возможные будущие звезды

- Решить стоит ли инвестировать

Звезды

Будущие коровы

- Вкладывать
- Развивать
- Отражать конкурентов

Собаки

- Распродать
- Ликвидировать

Коровы

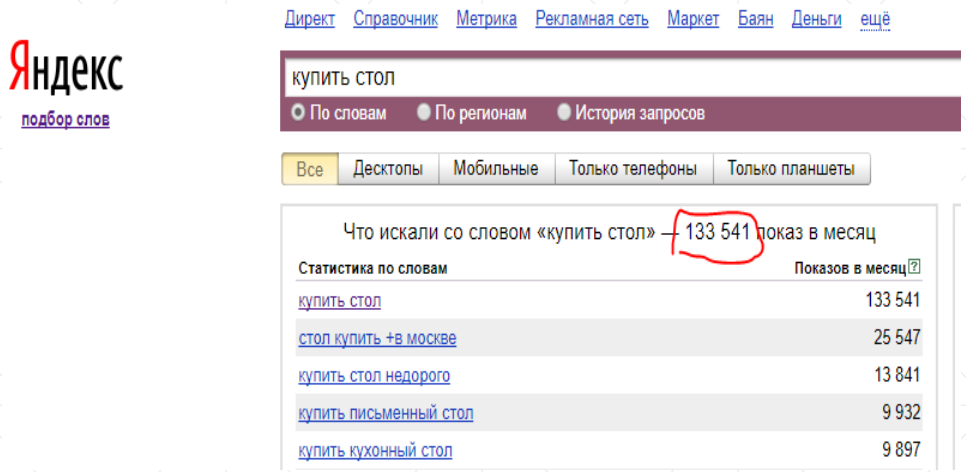
- Минимизировать вложения
- Удерживать позиции
- Пожинать плоды

Низкая

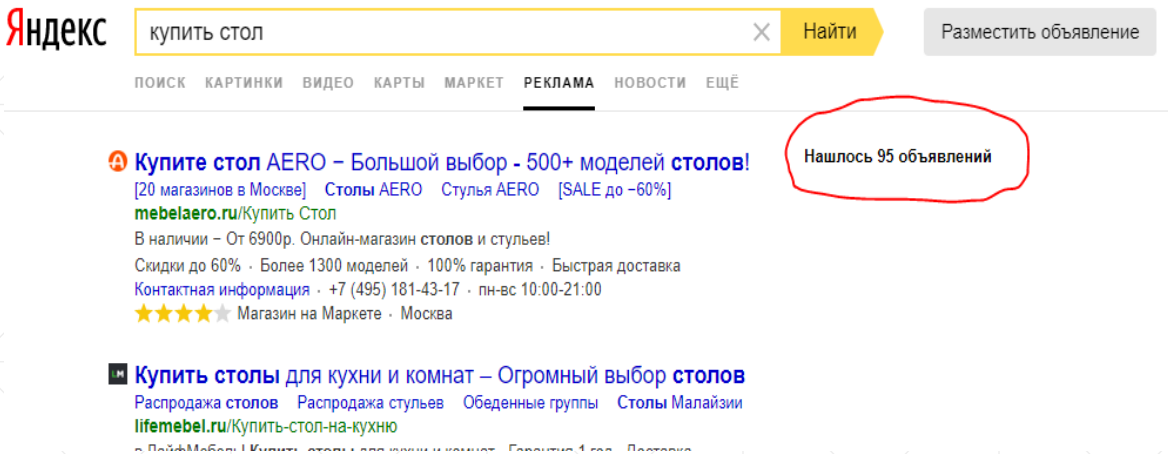
Высокая

ДОЛЯ РЫНКА

Частотность Wordstat



Количество конкурентов



BCG для E-commerce

Матрица Маккинзи - GE

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность рынка
• Доля рынка • Темпы роста • Относительная доля рынка • Репутация • Качество • Маржа • Дистрибуция • Технологии • Маркетинг • Команда	• Размеры рынка • Барьеры выхода на рынок • Интенсивность конкуренции • Прибыльность • Сложность технологий • Уровень цен • Госрегулирование • Маржа • Конкуренция • Спрос

	Сильная позиция бизнеса	Средняя позиция бизнеса	Слабая позиция бизнеса
Высокая привлекательность рынка	Финансировать рост	Финансировать рост	Получать прибыль. Не инвестировать.
Средняя привлекательность рынка	Финансировать рост	Получать прибыль. Не инвестировать.	Провести отбор
Низкая привлекательность рынка	Получать прибыль. Не инвестировать.	Провести отбор	Провести отбор

Озарения

1. Стратегия ≠ Операционная эффективность

рентов видов деятельности или выполнение схожих
тями (рис. 2.1).

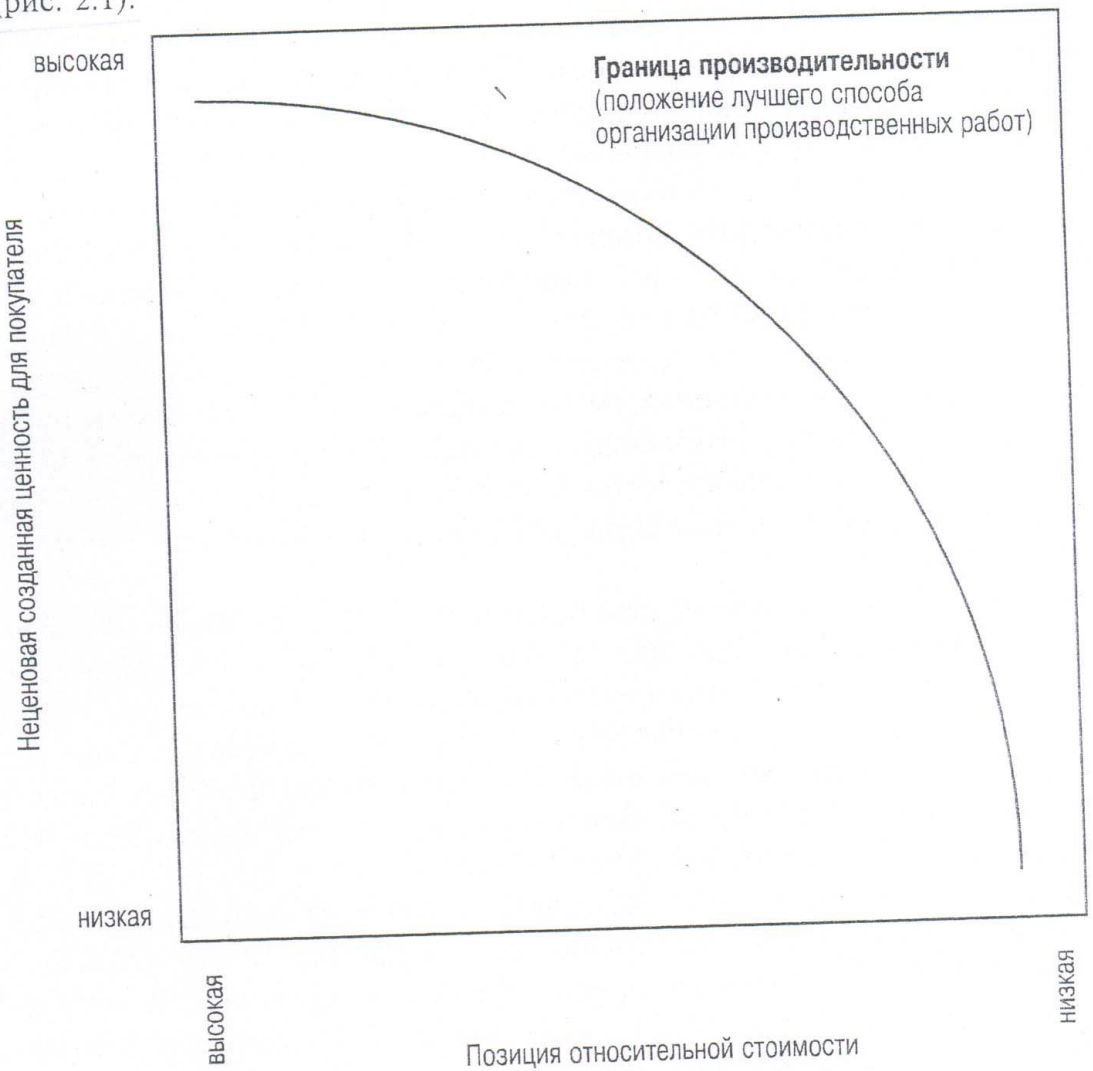
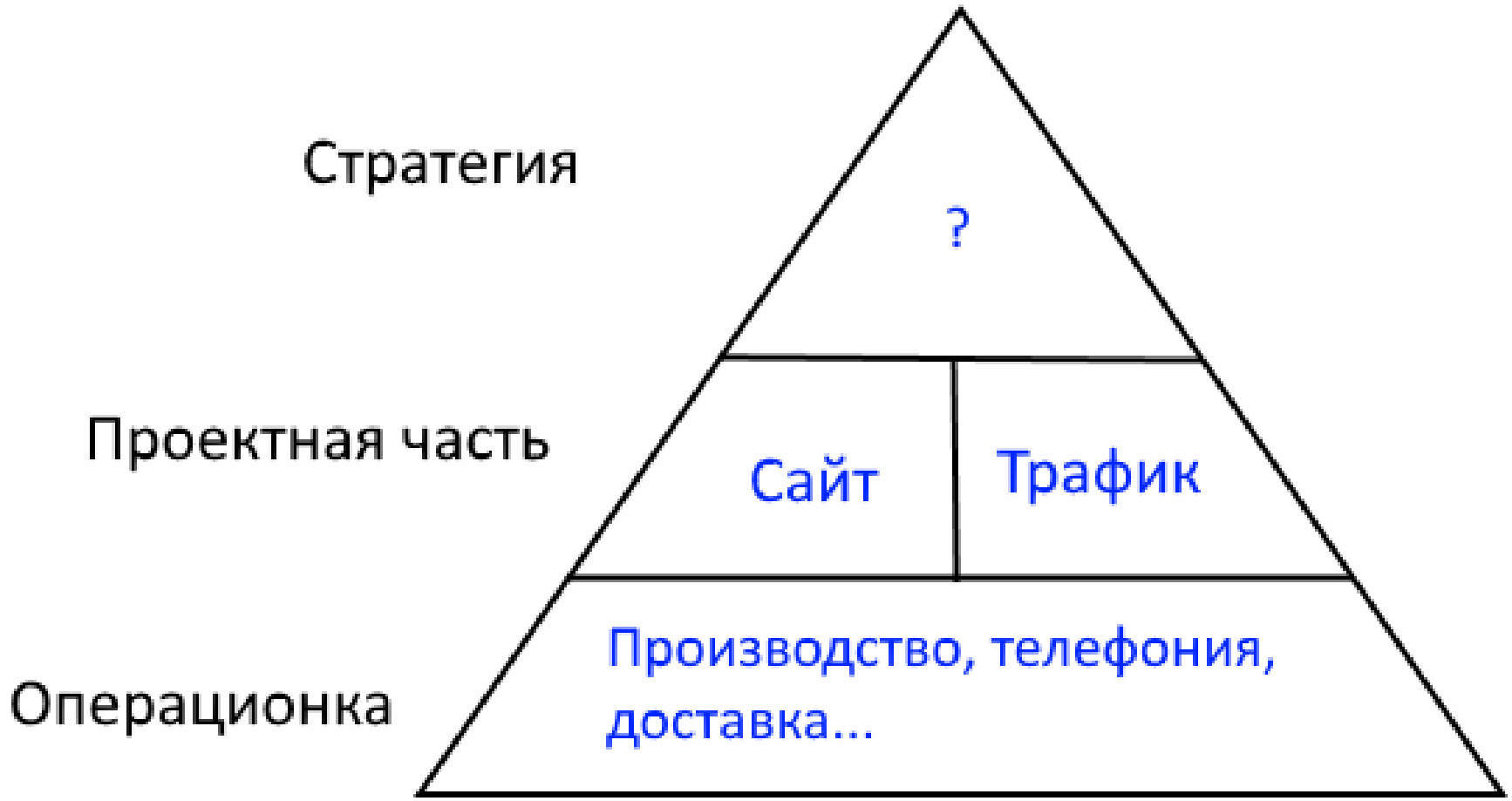


Рис. 2.1. Операционная эффективность в сравнении со стратегическим позиционированием

Бизнес-стратегии

2. Стратегия это то, что мы НЕ будем делать

«Суть стратегии заключается в выборе того, чего делать не следует», — любит напоминать Портер. Время от времени стоит возвращаться к этому положению, поскольку оно, возможно, объясняет стратегические ошибки намного точнее, чем любое другое толкование причин наших неудач. Разрабатывая собственную стратегию, я на практике осуще-


Стратегия
?
Проектная часть
Сайт
Трафик
Операционка
Производство, телефония, доставка...

Базовые стратегии по Портеру

Базовые стратегии по Портеру

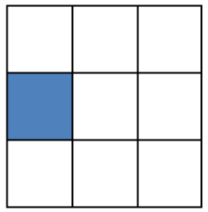
Методы дифференцирования

- Качество
- Обслуживание
- Логистика
- Рекламные усилия
- Первооткрывательство
- Дилерская сеть
- Технологии продукта
- Технологии продаж
- Бренд

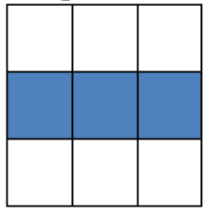
Типы фокусирования

Фокусироваться там, где удержание маржи

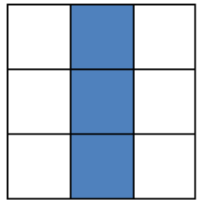
1) Фокус на одном сегменте. (Только диваны для дома)



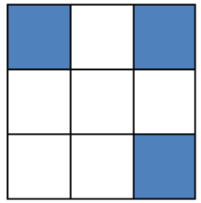
2) Горизонтальная сегментация. (Все для офиса, от скрепок до мебели)



3) Вертикальная сегментация. (Вся офисная мебель)



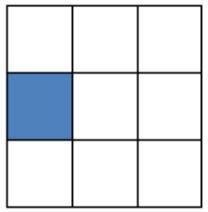
4) Интегрированная сегментация. (АЗС с магазинами, автомойками…)



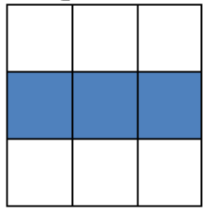
Типы фокусирования

Фокусировать там, где удержание маржи

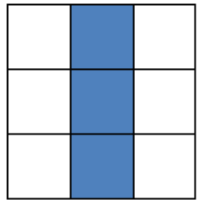
1) Фокус на одном сегменте. (Только диваны для дома)



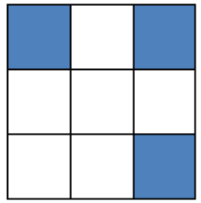
2) Горизонтальная сегментация. (Все для офиса, от скрепок до мебели)



3) Вертикальная сегментация. (Вся офисная мебель)



4) Интегрированная сегментация. (АЗС с магазинами, автомойками…)



A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	Медийка	Видеореклама	SEO	Контекст	Программатик	Стратегия	PR SMM	Моб.Маркети	Моб. Продакшн	CRM	Emailing	Production & Support	Консалтинг	Аудиты
~~Ecommerce~~														
Лекарственные средства + БАД														
Мед. Оборудование														
Юристы														
Финансовые услуги														
Недвижимость														
Красота														
Спорт														
Здоровье - Медклиники														
АвтоШины														
Автопроизводители														
Автодилеры														
Строительные материалы														
Телеком														
Транспортные и курьерские услуги														
АудиоВидеоИгры														
СМИ														
Туризм и Отдых														
Реклама и Маркетинг														
Интернет-Провайдеры														
Страховые услуги														
Общепит														
Образование														
Развлечения														
Безалкогольные напитки														
Промышленное оборудование														

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP - клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

5.4.3. Ключевая компетенция

Что вы умеете лучше всего?

Наверняка, после проведенного выше стратегического анализа, у вас уже есть ответ на вопрос, умеете ли вы что-то такое, чего не умеют конкуренты? Можете ли вы сформулировать свою уникальную ключевую компетенцию? Может, вы способны выпускать товары при меньших издержках или создавать товары с большей ценностью? Или умеете что-то оригинальное? Можете ли вы задать в чем-то новый стандарт рынка?

В чем разница между фокусированием или другими конкурентными стратегиями по Портеру и ключевой компетенцией?

Модели Портера анализируют стратегию с точки зрения рынка и конкурентов. Ключевая компетенция предлагает взглянуть на ваши ресурсы и строить стратегию уже исходя из них.

5.4.4. Стратегии роста 8К (А. Паньков, Д. Хохлов)

Рыночные стратегии	Стратегии точек роста
Нецелевая аудитория	Трансформация
Потенциальные клиенты	Дезинтеграция
Пробующие клиенты	Интеграция
Активные клиенты	Масштабирование

На рынке существует 4 типа аудитории:

1. Активные клиенты – хорошо разбираются в рынке и особенностях
2. Пробующие – пока еще плохо разбираются в рынке
3. Потенциальные клиенты – их что-то не устраивает (непонимание, цена, оправданность покупки)
4. Нецелевая аудитория

- Масштабирование бизнеса
  - Масштабирование ассортимента
  - Масштабирование территории
  - Масштабирование ценности (почему вашим продуктом стоит пользоваться чаще?)
- Интеграция (усиление контроля)
  - Прогрессивная (купить тех, кто после вас, например, вашу службу доставки)
  - Обратная (купить тех, кто до вас, например, вашего производителя)
  - Параллельная (купить конкурентов)
  - Инновационная (покупка патентов, технологий, ноу-хау)
- Дезинтеграция
  - Аутсорсинг
  - Франчайзинг
- Трансформация (изменить суть бизнеса)
  - Ассортимента (новые товары для целевых клиентов, не больше таких же товаров, а нечто новое, дополнительное или кардинальное другое)
  - Клиентов (новые клиентские группы, может привести к изменению продукта)
  - Компании (абсолютно новые клиенты и продукты)

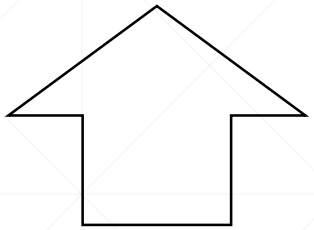
Стратегический принцип

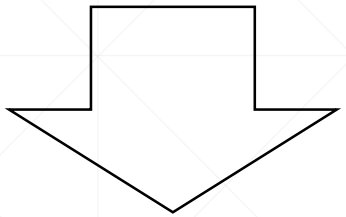
- Придумайте некий короткий принцип, выразите стратегию действия вашей компании в коротком выражении. Нужна запоминающаяся и действенная фраза. У компании должен быть всего 1 стратегический принцип.
- Не стоит путать стратегический принцип с миссией компании. Миссия информирует о культуре компании, стратегический принцип приводит в действие стратегию.
- Миссия - это устремление.
- Стратегический принцип - это действие.

Стратегический принцип

- General Electric – быть номером 1 или 2 на рынке, или уходить.
- Dell – прямые продажи конечным пользователям.
- Gai.Company – уменьшение энтропии бизнеса (то, чем мы с вами сейчас и занимаемся).
- Аудиомания – отличное обслуживание при продаже аудиотехники.
- КупиСтол – как для себя.

3. Стратегия это

Ценность 

Расходы 

4. Стратегия – это НЕ Как, Стратегия – это Почему и Куда

Работа	Бюджет в год	Текущие достижения	План показа рекламных материалов	Привлечение в сегмент (в год)			стоимость посетителя
				Покупатели	Торговые точки	Заводы	
Повышение узнаваемости бренда (Youtube)	руб.	47 136	310 000	15 500			
Поисковый маркетинг (SEO)	руб.	6 420	-	9 333		4 667	93
Контекстная реклама	руб.	0	290 000	3 667		1 833	125
Медийная реклама	руб.			24 000			25
Реклама в соц. сетях	руб.	0	360 000	7 200		300	91
Обзвон торговых точек	руб.		20 000		20 000		66
Работа с отзывами	руб.						
Удержание торговых точек, заводов, покупателей (система по стадиям принятия решения)	руб.						
Удержание клиентов (торговые точки, заводы) - ремаркетинг	руб.		300 000				
Удержание клиентов (торговые точки, заводы) - CRM+Email рассылки	руб.						
Сайт для конечных клиентов	руб.						
Сайт для точек продаж и заводов	руб.						
Личный кабинет и система передачи лидов розничным точкам, система сертификации и обучения дилеров и торговых точек, рейтинга торговых точек.	руб.						
Итого посетителей			1 280 000	59 700	20 000	6 800	
Итого вовлеченных				50 148	13 800	2 040	
Итого конверсий \ целевых действий				**1 003**	**1 656**	**20**	
				Заявок через сайт на покупку \ обращений в торговые точки При среднем чеке в рублей.	Контрактов заводов с торговыми точками Напомним, для достижения цели нам необходимо 46 точек.	Заявок через сайт\по телефону от заводов	

5. Стратегия, Миссия, Видение и т.д.
– это не озарение свыше, разработка этих инструментов имеет свои алгоритмы и методологию.

Стратегия
– это победа над эффективностью

Что же вокруг?

- Страсть к Фишкам
- Похоть к Кейсам
- Презрение к Теории

Кто эти люди?

Назовите российского профессора - консультанта

03. YaC 2017 – Как уследить за трендами технологий — Ольга Павлова

Yet another Conference 2017

- Ричард **Докинз**, «Эгоистичный ген» *Clinton Richard Dawkins*
- Даниель **Канеман**, «Думай медленно, решай быстро» *Daniel Kahneman*
- Нассим **Талеб**, «Антихрупкость» *Nassim Nicholas Taleb*
- Дэн **Ариели**, «Вся правда о неправде» *Dan Ariely*
- Александр **Долгин**, «Как нам стать договороспособными»
- Ричард **Фейнман**, «Вы, конечно, шутите, мистер Фейнман» *Richard Feynman*
- Малкольм **Гладуэлл**, «Гении и аутсайдеры» *Malcolm Gladwell*
- Джефри **Мур**, «Преодоление пропасти» *Geoffrey Moore*

Консалтинговая компания [Gai.Company]
https://gai.company

А чему учат нас они?

Единственное разумное объяснение, которое приходит на ум, — потому что у нас, евреев, и так столько предпринимательства, что нет нужды делать из него четвертый столп. Может, у вас есть другие теории? Дайте мне знать.

Как решать хроническую проблему

Однажды за ужином с моим другом, израильским профессором Майклом Перри, я пожаловался, что мне тяжело руководить. Мне нравится писать, читать лекции и консультировать, но не управлять организацией. Я чувствую себя запертым в тюрьме, которую сам же и создал. Как странно, что, посвятив свою профессиональную жизнь освобождению других из этой тюрьмы, не могу сбежать оттуда.

Он улыбнулся и процитировал книгу иудейской мудрости Pirkey Avot: Ein ha asir metir atzmo me asurav — «Ни один узник не в силах сам освободиться от своих цепей».

Эти слова могли бы стать девизом психотерапевтов и всех остальных лекарей, не так ли?

Группа "Контекстная реклама" обновил(-а) фото группы.
36 мин.

Рекламный пост от Rusbase:
Для тех, кто хочет попробовать свои силы в контекстной рекламе, “Сбербанк страхование” проводит Convert Battle.
Всё, что нужно сделать — предложить стратегию продвижения продукта. Победитель получит денежный приз, а также “Сбербанк страхование” может стать вашим клиентом.
Вся информация по ссылке: http://convertbattle.ru/

Нравится Комментарий

Директ Справочник Метрика Рекламная сеть Маркет Баян Деньги ещё

КБ Премиум Выход

Яндекс

подбор слов

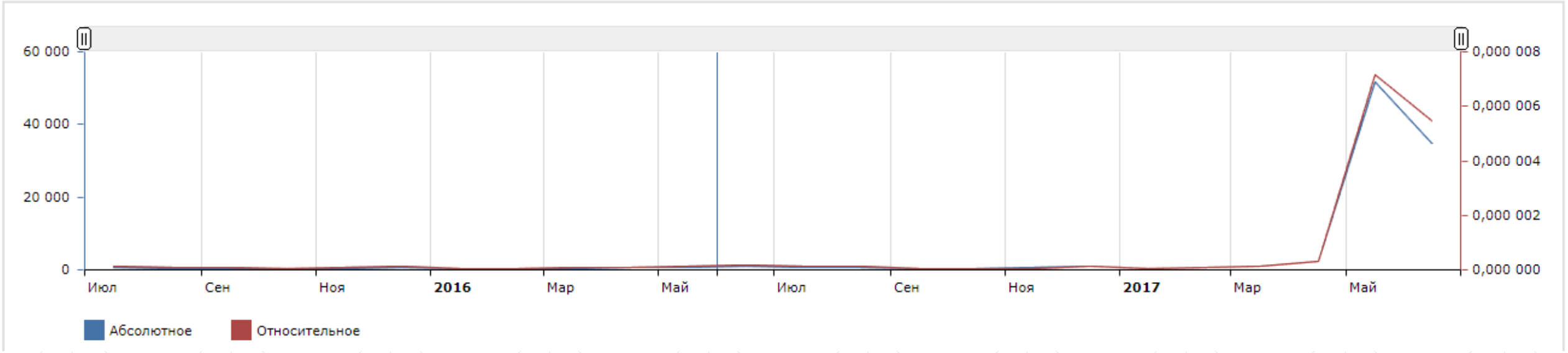
бюстгальтер невидимка Подобрать

По словам По регионам История запросов Все регионы

История показов по фразе «бюстгальтер невидимка»

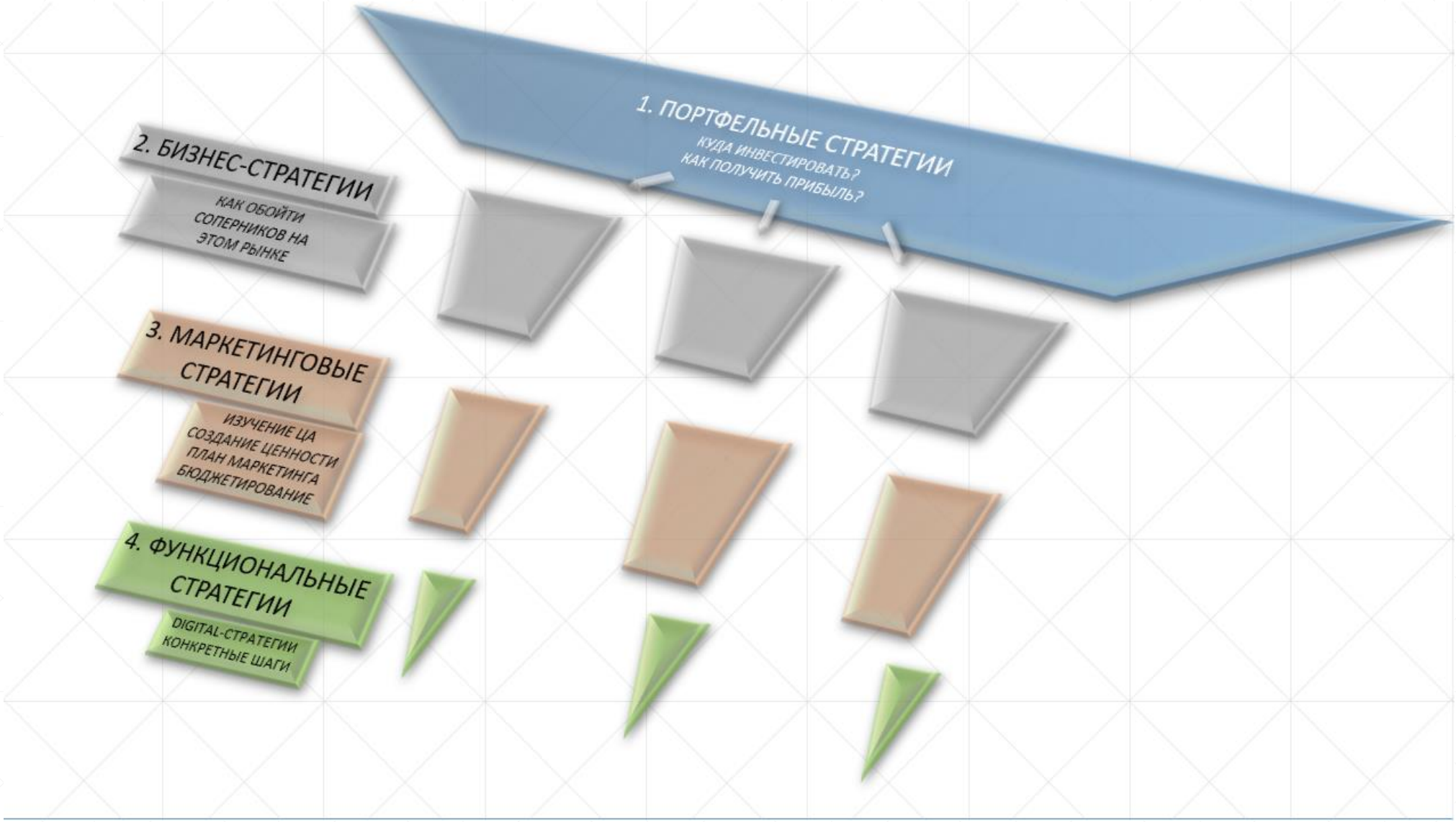
Группировать по: месяц неделя

Все Десктопы Мобильные Только телефоны Только планшеты



Ок, а где тут маркетинг?

Ок, а где тут маркетинг?



Ок, а где тут маркетинг?

Ок, а где тут маркетинг?

«Любой человек, который посетит конференцию по маркетингу услышит множество докладов посвященных «продвижению».

«Однако на самом деле речь идет всего лишь о снижении цен».

Ок, а где тут маркетинг?

«Маркетологи отошли на периферию деятельности компаний потому, что сосредоточились на решении тактических вопросов»

Тактика маркетинга

Больше покупателей	Больше средний чек	Чаще возвращаются
Опишите что можно сделать, чтобы увеличить количество покупателей.	Опишите что можно сделать, чтобы увеличить средний чек.	Опишите что можно сделать, чтобы клиенты возвращались за покупками чаще.

Тактика маркетинга

Больше клиентов	Больше средний чек	Возвраты клиентов
SEO	Юзабилити аудит	Ремаркетинг
Контекстная реклама	Кроссейл	CRM
Юзабилити аудит	Апсейл	Обзвоны
Таргетированная реклама	CRM	Выставки
SMM	Бонусная система	Каталог/Флаер
Блогеры	Скидочные системы	Система лояльности
Ютуб	Пакетные решения	Сбор фидбеков
Каталоги Бумажные	Ассортимент	Расширенные гарантии
Акции	Монтаж/Наладка	Рассылки по своей базе
Выставки	Обучение	Обучение
Сайты для специалистов	Магазин Офлайн	Мотивационные программы
Покупные посты в соцесетях в целевых групах		Сервисные программы центры
Приведи друга		Магазин Офлайн
Отзывы		
Медийная баннерная реклама		
Маркетплейсы и прайсагрегаторы		
Креативы		
Юзергенерейтед контент		
Контент марекетниг		
Расширенные гарантии		
Рассылки по партнерской базе		
Купонаторы		
Офлайн реклама		
Работа с лидерами мнений		
Партнеры оффлайн		
Партнеры онлайн		
Промо странички		
Юзабилити и конверсия		
Чаты и коллбеки		
Монтаж/Наладка		
Магазин Офлайн		

Видите? Одно «Продвижение»

		Вовлечение	Удержание и возврат	Средний чек
Работа с сайтом				
	Юзабилити / адаптив			
	Контент-маркетинг			
	Внутренная баннерная реклама			
	User-generated контент			
	Промо-страницы			
	Cross Sale			
	Up Sale			
	Down Sale			
	Мотивационные программы			
	Бонусная система			
	Скидочная система			
	Система лояльности			
	Расширение ассортимента			
	Пакетные решения			
	Забытые корзины			
	Дополнительные услуги			
Оплата и доставка				
	Географичаская доступность пунктов выдачи			
	Варианты оплаты			
	Скорость доставки			
	Стоимость доставки			
	Качество доставки			
Гарантии и сервисное обслуживание				
	Расширение гарантии			
	Скорость сервисного обслуживание			
	Качество сервисного обслуживания			
	Географическая доступность сервисного обслуживания			
Социальные сети				
	Продажи через социальные сети			
	Работа с комментариями			
	Опросы			
	Конкурсы			
Маркетплейсы и прайс агрегаторы				
	Работа с комментариями			
Магазин Армед				

Стратегия на основе сегментации

1. Разделить рынок на сегменты
2. Выбрать подходящий сегмент
3. Позиционировать используя 4P

Новая сегментация

1. Потребительская ценность продукта. Кому служит продукт?
2. Ценность торгового предложения. Что предлагать?
3. Ценность сети. Каким образом доставлять ценность?

Стратегические сегменты
Потребительская ценность продукта. Кому служит продукт?
Какие сегменты клиентов вы видите в своем бизнесе?
Ценность вашего торгового предложения. Что предлагать?
От каких св-в продутов нашей отрасли, принимаемых как должное, можем отказаться?
От каких св-в продукта данной отрасли можно отказаться, снизив уровень принятых стандартов?
Какие св-ва продукта следует усовершенствовать, чтобы повысить уровень принятых стандартов?
Какие св-ва продукта, НЕ предлагаемые ранее на рынке в этой отрасли, должны быть созданы?
Ценность сети. Каким образом доставлять ценность?
Цеппочка ценности Easy Jet
Экономьте на постоянных расходах.
Увеличьте эксплуатацию постоянных расходов.
Откажитесь от принятых временных затрат, например от посредников
Уменьшите временные издержки
Можно ли превратить в доп. доход принятые бесплатные услуги?
Схема
Закупки
Операции
Маркетинг
Распространение
Маркетинговые инновации через 3 вида ценности
Есть ли потребители, которые недовольны предложениями данной отрасли, ЛИБО вообще находятся вне её сферы?
Пример - Быстрые займы/Кредиты
Можем ли мы предложить такую ценность, которая создаст потребителю большие выгоды ИЛИ низкие цены?
Пример - Zara, Virgin
Можем ли мы существенно изменить сеть создания ценности, уменьшив затраты?
Пример - Икеа, Делл

Новая сегментация

Потребительская ценность продукта. **Кому продукт служит**?
(Какие сегменты клиентов в этом бизнесе мы видим? Есть ли потребители, которые недовольны предложениями данной отрасли, ЛИБО вообще находятся вне её сферы?)

1. Кто наши потребители?

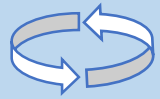
Ценность сети. Каким особым образом можно **доставить ценность**?
(Подумайте о закупках, операциях, маркетинге, распространении. Можем ли мы существенно изменить сеть создания ценности, уменьшив затраты?)

1. Можем ли мы обслуживать потребительскую ценность с выгодой для себя, предлагая ценность нашего предложения?
2. Есть ли у нас возможности, чтобы доставить потребителю ценность нашего предложения? Если нет, можем ли мы завоевать потребителя или сделать его партнером?
3. Будет ли обслуживание потребительской ценности иметь негативные последствия для других наших клиентов или бизнесов? Если да, то каким образом мы намерены контролировать этот процесс?
4. Какие высокозатратные или обладающие низкой эффективностью действия можно исключить из процесса, сократить или же передать на исполнение третьим лицам?
5. Какие преимущества в нашей ценностной сети даст укрупнение? Можем ли мы увеличить масштаб своей деятельность, не теряя в гибкости?
6. Насколько отличается наша цепочка ценности от цепочек ценности других компаний нашей отрасли?
7. В какой точке достигается уровень безубыточности? Можем ли мы снизить этот показатель с помощью изменения сети создания ценности?

Тактика маркетинга

Больше покупателей	Больше средний чек	Чаще возвращаются
Опишите что можно сделать, чтобы увеличить количество покупателей.	Опишите что можно сделать, чтобы увеличить средний чек.	Опишите что можно сделать, чтобы клиенты возвращались за покупками чаще.

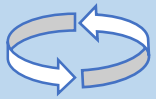
Стратегическая матрица

SOST WOWT *Опишите рынок и свою компанию с точки зрения возможностей и угроз*	**Корпоративная стратегия** *Опишите почему выбрали это направление*	**Бизнес-стратегия** *Опишите как будете побеждать*			
			Опишите что можно сделать, чтобы увеличить количество покупателей	Опишите что можно сделать, чтобы увеличить средний чек	Опишите что можно сделать, чтобы клиенты возвращались за покупками чаще
Инструменты: • SWOT-анализ • PEST-анализ • Анализ рынка и конкурентов	Инструменты: • Ансофф • Маккинзи • BCG • 8K	Инструменты: • Портер • 8K • Кумар • Ключевая компетенция	Инструменты: • Онлайн • Офлайн	Инструменты: • Онлайн • Офлайн	Инструменты: • Онлайн • Офлайн

Стратегия

Тактика маркетинга

Стратегическая матрица

SOST WOWT *Опишите рынок и свою компанию с точки зрения возможностей и угроз*	**Корпоративная стратегия** *Опишите почему выбрали это направление*	**Бизнес-стратегия** *Опишите как будете побеждать*				
			Продукт • Цена • Качество • Скорость			
			Сервис • Процесс • Лояльность			
			Сообщество • Пул • Сеть • Хаб			
Инструменты: • SWOT-анализ • PEST-анализ • Анализ рынка и конкурентов	Инструменты: • Ансофф • Маккинзи • BCG • 8K	Инструменты: • Портер • 8К • Кумар • Ключевая компетенция	Инструменты: • Рабочие группы	Инструменты: • Онлайн • Офлайн • Люди • Технологии	Инструменты: • Онлайн • Офлайн • Люди • Технологии	Инструменты: • Онлайн • Офлайн • Люди • Технологии

Стратегия | Тактика маркетинга

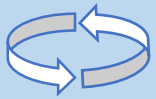
Подробнее про сообщества:

- **Пул**: тянутся к бренду, не общаются между собой
  Apple, Тинькоф, Бургер-кинг, Спортбренды, МИФ

- **Сеть**: бренд – повод общаться между собой
  Футбол, Harley Davidson, Smart, БМ, Сколково

- **Хаб**: наличие яркой харизматичной фигуры
  Тимати, БМ, Лебедев, Пучков

Стратегическая матрица

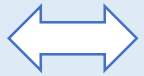
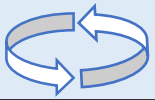
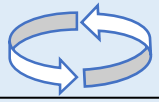
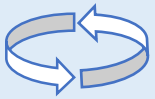
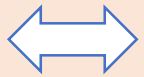
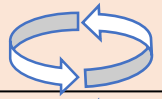
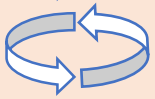
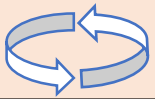
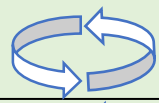
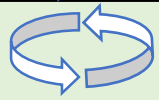
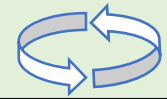
SOST WOWT *Опишите рынок и свою компанию с точки зрения возможностей и угроз*	**Корпоративная стратегия** *Опишите почему выбрали это направление*	**Бизнес-стратегия** *Опишите как будете побеждать*				
			Продукт • Цена • Качество • Скорость			
			Сервис • Процесс • Лояльность			
			Сообщество • Пул • Сеть • Хаб			
Инструменты: • SWOT-анализ • PEST-анализ • Анализ рынка и конкурентов	Инструменты: • Ансофф • Маккинзи • BCG • 8K	Инструменты: • Портер • 8К • Кумар • Ключевая компетенция	Инструменты: • Рабочие группы	Инструменты: • Онлайн • Офлайн • Люди • Технологии	Инструменты: • Онлайн • Офлайн • Люди • Технологии	Инструменты: • Онлайн • Офлайн • Люди • Технологии

Стратегия | Тактика маркетинга

Скачать канву и опросник

https://gai.company/mst/

Стратегическая матрица в случае портфеля

SWOT	Портфельная (корпоративная) стратегия					
		Стратегия Бизнес-юнита №1	Продукт			
			Сервис			
			Сообщество			
		Стратегия Бизнес-юнита №2	Продукт			
			Сервис			
			Сообщество			
		Стратегия Бизнес-юнита №3	Продукт			
			Сервис			
			Сообщество			

Стратегическая маркетинговая канва

Анализ внутренних и внешних факторов Опишите рынок и свою компанию с точки зрения возможностей и угроз. Особое внимание уделите конкурентному обзору и анализу. Инструменты: - SWOT-анализ; - PEST-анализ; - Анализ рынка и конкурентов. 	Название компании. Срок стратегического планирования.		**Больше покупателей**	**Выше средний чек**	**Чаще возвращаются**
Корпоративная стратегия Какие альтернативные рынки и пути развития вы видите? Опишите почему выбрали это направление, какие еще есть направления в компани, в чем синергический эффект всех направлений. Сформулируйте идеологию и видение компании на стратегический срок. Инструменты: - Ансофф; - Маккинзи; - BCG; - 8K. 	**Бизнес-стратегия** Опишите за счет чего будете побеждать. В чем уникальность вашего предложения. Опишите ваше позиционирование. Как можно усилить бренд компании? Какая бизнес-модель поможет вам быстрее достичь цели? Какими ресурсами обладает компания, какие из них уникальны? В чем "узкие" места компании? Инструменты: - Портер; - 8K; - Н.Кумар; - Ключевая компетенция. 	**Продукт:** **- Цена;** **- Скорость;** **- Качество.**	Опишите как привлечь больше покупателей улучшая продукт	Опишите как увеличить средний чек улучшая продукт	Как увеличить возвращаемость клиентов улучшая продукт
		Сервис: **- Процесс;** **- Лояльность.**	Опишите как привлечь больше покупателей улучшая сервис	Опишите как увеличить средний чек улучшая сервис	Как увеличить возвращаемость клиентов улучшая сервис
		Сообщество: **- Пул;** **- Сеть;** **- Хаб.**	Опишите как привлечь больше покупателей создав сообщество	Опишите как увеличить средний чек создав сообщество	Как увеличить возвращаемость клиентов создав сообщество
		Промо: **- Онлайн;** **- Оффлайн.**	С помощью каких каналов привлечь больше покупателей	Как с помощью промодействий можно увеличить средний чек	Как увеличить возвращаемость с помощью рекламы
Формулировка стратегии Опишите цели компании. Опишите принятую стратегию. Сформулируйте стратегические принципы.		**Тактические принципы.** Просчитайте бюджеты и маркетинговые показатели. Сведите полученные идеи в план. Создайте диаграмму Ганта.			

Gai & Company

https://gai.company/

Фундаментальные отличия в планировании у западных и российских компаний

«БИЗНЕС НЕ ПО-РУССКИ»

Два фундаментальных отличия

1. Учет по методу прохода (Throughput Accounting),
   а не по методу затрат
2. Планирование по методу конкурентных стратегий,
   а не по операционной эффективности

Первое отличие

1) Учет по методу прохода (Throughput Accounting)

- Предложен в 80-х годах израильским экономистом Э. Голдратом в рамках созданной им Теории Ограничений

1) Учет по методу прохода (Throughput Accounting)

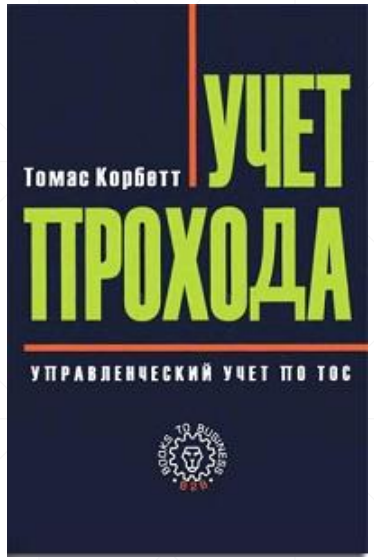
- Основан на управлении тремя показателями:
  - скорость генерации дохода (T); **должна расти**
  - товарно-материальные запасы и инвестиции (I); **должны уменьшаться**
  - операционные расходы (OE); **должны уменьшаться**

1) Учет по методу прохода (Throughput Accounting)

- Основан на управлении тремя показателями:
  - скорость генерации дохода (T); **должна расти** **Запад акцент сюда**
  - товарно-материальные запасы и инвестиции (I); **должны уменьшаться**
  - операционные расходы (OE); **должны уменьшаться** **Россия акцент сюда**

1) Учет по методу прохода (Throughput Accounting)

- Книга ведущего методиста по Throughput Accounting , Томаса Корбетт «Учет прохода», была издана малым тиражом на Украине и даже не попала в базу Озон.ру



1) Учет по методу прохода (Throughput Accounting)

- Западные компании акцентируют внимание на СКОРОСТИ ГЕНЕРАЦИИ ДОХОДА
- Российские компании акцентируют внимание на издержках, т.е. управляют по методу издержек
- Это является ограничением с точки зрения теории ограничений
- Например, наши компании негативно относятся к издержкам на маркетинг, консультантов, исследования

1) Учет по методу прохода (Throughput Accounting)

Почему так произошло?

- С 90-х годов российский рынок надо было насыщать, а не создавать спрос
- Ранее не было такой конкуренции
- И даже на территории России не пытались конкурировать с иностранцами
- Достаточно было операционной эффективности (т.е. работать лучше)
- Но эффективность предельна и копируема со временем
- Но эффективность предельна созданным спросом
- Наши компании не умеют создавать спрос и всегда урезали издержки на фундаментальные исследования и методистов создания спроса
- Результат, у нас мало опытных специалистов и компаний
- Бизнес школы обучают управлять по методу затрат

Второе отличие

2) Планирование по методу конкурентных стратегий, а не по операционной эффективности

- Исходя из метода издержек российские компании предпочитают не тратить ресурсы на конкурентную разведку для построения стратегии
- Под стратегией в России чаще всего подразумевают операционное планирование
- В результате ресурсы тратятся не на предварительный анализ, а на дорогостоящие запуски неэффективных предприятий в конкурентных сферах, на игру в которых не хватает выделенных ресурсов, т.к. операционная эффективность в нишах оказывается уже работает на предельных возможностях.

В итоге

- Российский бизнес-девиз:
  - Надо бежать быстрее и прыгать выше конкурентов

- Западный бизнес-девиз:
  - Надо разведать как мы победим конкурентов

Gai & Company

SIEMENS

Спасибо

Контакты:
Гай Карапетян
Сайт:
https://gaikarapetyan.ru/
https://gai.company/
E-mail: gai@gai.company