



продвижение бизнеса
через интернет

Развитие бизнеса

О чем поговорим?

- Почему не все бизнес-модели одинаково жизнеспособны?
- Кто такой SOSTAC или как удвоить бизнес за год?
- Как оценить положение компании на рынке?
- Как направить локомотив коллектива в нужную Вам сторону?
- Как наиболее эффективно продвинуть бизнес сегодня?
- Как сделать клиентов счастливыми или WOW-сервис как конкурентное преимущество
- И на сладкое: зачем голубому океану длинный хвост?

Почему не все бизнес-модели одинаково жизнеспособны?

Зачем нужно знать модель своего бизнеса?

- Принято считать, что 80% бизнесов погибает в первые 1-2 года, а в течение 8-9 лет погибает до 90-95% бизнесов.
- Одна из основных причин - отсутствие бизнес-образования, опыта
- Как следствие - нежизнеспособная бизнес-модель
- Правильная бизнес-модель - первый шаг к выживанию и процветанию бизнеса.

Бизнес-модель «Компас»

Дешево/качественно/быстро -
можно только 2 из 3

Бизнес типа мозги, опыт,
процедуры - можно только 1 из 3

Ориентирован на
инновации/клиентов/инфра-
структуру - можно только 1 из 3

Автор: И. Балахнин



Бизнес-модель Остервальдера



Бизнес должен быть полностью ориентирован на 1 из 3 вариантов:

- **Инновации** - инвестиции в людей и разработки, новые товары, высокие цены, на 2 головы выше конкурентов
- **Клиентов** - супер-сервис, привлечение и сохранение клиентов, широкий ассортимент, средние цены, доверие клиентов
- **Инфраструктуру** - инвестиции в инфраструктуру, масштаб, низкие цены, доход за счет объемов, обычно B2B

Типичная ситуация: смешение нескольких моделей в одной

В итоге: конфликт, нарастающие проблемы и банкротство

Три способа разрешения ситуации

1. Гомогенизирование

Всю модель приводим к одному типу

2. Разделение

Разбиваем деятельность на 2 или 3 направления или компании

3. Аутсорс

Все непрофильные задачи отдаем на сторону

Модель SOSTAC и ее составляющие

- S** - **Situation analysis** - анализ ситуации, где находимся сейчас
- O** - **Objectives** - цели, куда хотим прийти
- S** - **Strategy** - стратегия достижения целей
- T** - **Tactics** - тактика - детали стратегии
- A** - **Action** - действие, запуск плана
- C** - **Control** - контроль: измерение, мониторинг, анализ, усовершенствование и модифицирование

Как оценить положение компании на рынке?

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p>Strengths - преимущества</p> <p>свойства предприятия, проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли.</p>	<p>Weaknesses - слабости</p> <p>внутренние свойства, ослабляющие проект, предприятие, коллектив и т.д.</p>
Внешняя среда	<p>Opportunities - ВОЗМОЖНОСТИ</p> <p>внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели.</p>	<p>Threats - угрозы</p> <p>внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели.</p>

Внутренние факторы

- Продукция или результат - уникальность, востребованность на рынке, цену, качество, конкурентные преимущества.
- Технологию производства продукта или другого результата и оборудование, себестоимость, возможности проведения новых исследований и разработок;
- Бизнес процессы производства и реализации продукции или результата;
- Профессиональные кадры, командный дух, корпоративная культура, зарплаты и возможности мотивации;
- Возможности управляющего звена компании - менеджмент можно выделить в отдельный пункт для рассмотрения при составлении SWOT анализа;
- Возможности для рекламы и продвижения продукции или результата;
- Послепродажное обслуживание или получение feedback (ответной реакции) на продукцию или результат;
- Ресурсы проекта - финансы, доступ к сырью и материалам, к квалифицированным кадрам, время для продвижения бизнеса, создания производства и т.п.

Внешние факторы

1. Политическая ситуация в стране, изменения в правительстве, изменения политики, изменение приоритетов в государстве;
2. Изменения регулирующих норм, таких как налоги, пошлины, законы о регулировании деятельности медицинских учреждений, например и т.п.
3. Экономическая ситуация в стране, мире, отрасли. Она, например, может повлиять на покупательский спрос, развитие или наоборот стагнацию отраслей - потребителей продукции или потерю/появление интереса к проекту в обществе.
4. Развитие технологий. А будет ли нужен Ваш продукт, если наука на пороге открытия и внедрения новых технологий?
5. Культурные особенности общества, уровень зарплат и профессиональной подготовки. Например, Китай берет тем, что у него дешевая рабочая сила, пусть и не очень квалифицированная. А как у Вас обстоят дела с этим?
6. Конкуренция. Насколько много у Вас конкурентов и могут ли стать они угрозой

Пример SWOT-анализа, шаг 1

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
В Н У Т Р. С Р Е Д А	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство на рынке 2. Узнаваемый брэнд 3. Команда высококвалифицированных специалистов 4. Опыт 5. Широкая производственная линейка 6. Система профессионального обучения и повышения квалификации 7. Наличие у компании утвержденных сто 8. Программа социальной ответственности 9. Послепостроечный мониторинг за осадками зданий и сооружений 10. Многолетнее партнерство с лидерами мирового рынка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток финансовых средств (оборотных и для осуществления стратегических инициатив) 2. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности. 3. Низкая рентабельность производственной деятельности из-за слабой организации снабжения и технического сервиса механизмов. 4. Высокие издержки производства. 5. Громоздкость организационной функциональной структуры из-за отсутствия формализации процессов управления 6. Слабая маркетинговая политика
	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
В Н Е Ш. С Р Е Д А	<ol style="list-style-type: none"> 1. Растущий рынок. 2. Общенациональная государственная программа «доступное жилье». 3. Возможности быстрого роста. 4. Наличие новых привлекательных географических рынков. 5. Появление новых технологий в строительстве 6. Приток частного и иностранного капитала в строительную отрасль. 7. Вхождение в ВТО как снижение торговых барьеров для входа на иностранные рынки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая доступность финансов. 2. Высокая конкуренция. 3. Развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования. 4. Изменение системы контроля в строительстве. 5. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства. 6. Отсутствие нормативов по стандартизации новых технологий. 7. Дефицит специалистов. 8. Угроза поглощения более крупной компанией.

Пример SWOT-анализа, шаг 2

	S - ПРЕИМУЩЕСТВА	W - НЕДОСТАТКИ
O	<p>Конкурентные активы: поле S-O Как КОМПАНИЯ может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей? Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей</p>	<p>Узкие места: поле W-O Как КОМПАНИЯ может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей? Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей</p>
ВОЗМОЖНОСТИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия быстрого роста 2. Стратегия укрупнения посредством слияния или поглощения 3. Стратегия диверсификации по отраслям: жилищное, транспортное, подземное и т.д. 4. Стратегия функционального лидерства 5. Участие в консорциумах, вхождение или создание холдинга 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры 2. Стратегия географического расширения 3. Стратегия освоения смежных рынков 4. Стратегия внедрения менеджмента качества 5. Увеличение объема НИОКР
Т	<p>Безопасность и защита: поле S-T Как КОМПАНИЯ может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз? Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз</p>	<p>Конкурентные пассивы: поле W-T Как КОМПАНИЯ может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз? Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз.</p>
УГРОЗЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры 2. Стратегия укрепления организационной культуры 3. Стратегия отраслевой диверсификации с целью минимизации рисков 4. Стратегия внедрения менеджмента качества 5. Участие в консорциумах, вхождение или создание холдинга 6. Наступательная маркетинговая политика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия лидерства по издержкам 2. Стратегия внедрения менеджмента качества 3. Интеграция «назад»: открытия бетонного завода и арматурного цеха 4. Стратегия долгосрочного привлечения финансового капитала 5. Интеграция «вперед»: генподряд, девелопмент, инвестиции в строительство

Как ставить правильные цели - SMART

S - **Specific** - конкретная, четкая.

M - **Measurable** - измеримая. Результат достижения цели должен быть измеримым.

A - **Achievable** - достижимая. Вы должны быть способны достичь этой цели.

R - **Relevant** - актуальная в данный момент времени.

T - **Timed** - четко ограничены по времени. Должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Без сроков конкретной цели нет.

Что такое стратегия

Стратегия - это не:

- Увеличить прибыль
- Занять большую долю рынка

Стратегия - это:

- Выход на новые рынки
- Вывод новых товаров
- Предоставление товара или услуги лучше и/или дешевле конкурентов

Суть: определение областей бизнеса, где вы можете получить конкурентное преимущество

Как правильно разрабатывать стратегию

- Задействовать весь управленческий состав, максимально вовлекая в принятие решений
- Глубоко проанализировать текущую ситуацию и возможные варианты развития
- Потратить действительно много времени на разработку стратегии
- Устроить мозговые штурмы

Элементы стратегии развития

- «Заявление о видении»
- Принцип качественного скачка
- Анализ бизнеса и рынков
- Выявление и оценка имеющихся вариантов развития
- Оптимальная организационная структура
- Проекты развития бизнеса с четкими промежуточными этапами
- Рабочие группы по стратегии

Принцип качественного скачка

Ставим великие цели: резкое улучшение работы компании, выход на новый уровень.

Девиз: «Мечтай по-крупному и реализуй мечты!»»

Что необходимо:

- Вера, что будет достигнуто
- Решимость предпринять все необходимые усилия
- Настойчивость в преодолении препятствий и трудностей
- Энтузиазм, который помогает воодушевить людей

Расширяем границы

- Делаем мозговой штурм, какой будет наша отрасль и продукты через 50 лет
- Как на отрасли, продуктах и на каналах продаж скажется развитие интернета, мобильных устройств и прочих трендов
- Делаем мозговой штурм, как снизить издержки в отрасли в 2 раза, как выйти из наезженной колеи
- Смотрим лучшие примеры инноваций и бизнесов в нашей сфере за рубежом и у лучших российских компаний
- Какие качества наиболее важны для потребителей сегодня, и какие будут важны в будущем

Как повысить продажи

- Разделить все затраты на стратегические - ведущие к увеличению продаж и прибыли, и нестратегические
- Добиться перевеса стратегических затрат над конкурентами
- Прямо заинтересовать весь персонал в росте продаж
- Увеличение количества и суммы покупок имеющимися клиентами
- Привлечение и переманивание новых клиентов
- Накопление и поддержание группы лояльных клиентов

Стратегические затраты: инновации, разработки, реклама, маркетинг, привлечение новых клиентов, процент с продаж новым клиентам и т.п.

Как снизить издержки

- Анализируем и оцениваем структуру затрат
- Критически оцениваем, какие направления или продукты приносят прибыль, а какие можно сократить или отдать на аутсорс
- Проводим постоянную политику снижения и оптимизации нестратегических затрат
- Автоматизация! - все трудоемкие однотипные задачи стараемся автоматизировать
- Поощряем инновации и предложения от сотрудников по снижению издержек
- Мозговые штурмы - поиск новых идей
- Внедряем культуру эффективности: личной и общей

Планируем ключевые ресурсы:

- **Люди** - определенный уровень квалификации и способность выполнять различную работу. Административные ресурсы.
- **Деньги**, то есть бюджет, - располагаем ли мы необходимыми средствами? Обязательно считаем и утверждаем бюджет.
- **Время** - достаточно ли у нас времени?

Нехватка любого из ресурсов приводит к срыву планов

Отвлечение незапланированных ключевых ресурсов от основной деятельности приводит к еще более серьезным последствиям

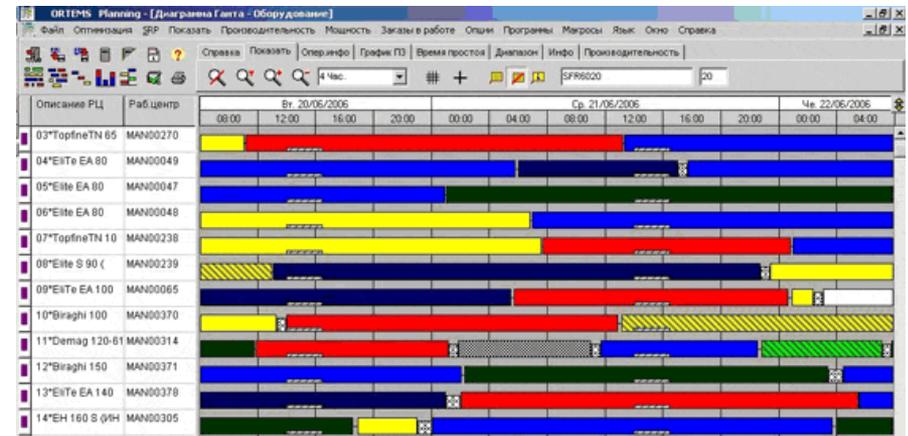
Управление проектами

- **PMI - Project Management Institute** - Институт управления проектами - лежит в основе сертификации ISO 9001
«РМВОК» - Книга знаний об управлении проектами
Проект разбивается на 9 сфер и 5 этапов. Каждому сегменту - свои сроки, ресурсы и ответственные.
Идеален для проектов типа «Опыт» и «Процедуры»
- **Agile (в том числе SCRUM)** - главная ценность - коммуникация с клиентом.
Весь процесс разбивается на «спринты» - минимальные периоды времени, через которые представляем очередной этап клиенту. Идеален для проектов типа «Мозги»

Диаграмма Ганта

Позволяет четко планировать действия по отделам и отслеживать исполнение. Как последовательных, так и параллельных задач.

Пример системы для использования: WorkSection.com



Как вовлечь и увлечь коллектив

- Ставим великие цели
- Вовлекаем в принятие решений - креативные группы
- Внедряем обратную связь
- Растиm корпоративную культуру
- Стимулируем инновации, личный и профессиональный рост
- Улучшаем атмосферу в компании

Мотивация: материальная

Обязательная привязка к результату деятельности сотрудника и всей компании!

- Процент от прибыли по своим клиентам
- Квартальный бонус за выполнение плана отдела
- Годовой бонус за выполнение плана компании
- Система грейдов - ступеней с растущим окладом или минимальной зп.
- Бонусы за инновации

Мотивация: нематериальная

- Продвижение по карьерной лестнице
- Обучение, профессиональный рост
- Комфорт рабочей среды
- Независимость
- Корректное отношение руководства, доверие
- Похвала, поддержка
- Гордость за компанию, великие цели, вызов
- Забота со стороны компании
- Атмосфера сплоченного коллектива

Принципы эффективной команды

- Формируется на основе soft skills - не профессиональных (hard skills), а личных и социальных навыков
- Участники должны уметь давать и принимать обратную связь
- У участников должны быть развиты навыки управления проектами

В команде обязательно должны быть представители четырех ролей PAEI:

- Product - знает все о продукте
- Administrator - умеет поддерживать порядок во всем
- Entrepreneur - предприниматель, которому всегда мало
- Integrator - дипломат, чтобы все были счастливы, обычно HR

Как наиболее эффективно продвинуть бизнес сегодня?

18,2 млн. чел.



19,1 млн. чел.

ЯНДЕКС

Аудитория одного только Яндекса
превышает аудиторию 1 канала и прочих

Преимущества поисковой рекламы

- Поисковое продвижение и контекстная реклама в поисковой выдаче - самые эффективные методы рекламы
- Узкоцелевая аудитория - люди уже ищут Ваши товары или услуги
- Нулевая стоимость изготовления носителей
- Низкая стоимость входа - от 15 000 руб. в месяц
- Легко анализировать эффективность рекламы

Сравнение инструментов

Инструмент	Бюджеты, руб.	Стоимость посетителя, руб.	Скорость	Прямой эффект
SEO	От 15000, рек.: 30000-400000	От 10 копеек, средняя: 5-15	2-6 недель	Да
Контекстная реклама	От 15000, рек.: 30000-1000000	От 30 копеек, средняя: 10-30	1-2 дня	Да
Баннерная реклама	От 25 000, рек.: 100000 - 1500000	От 10, средняя: 60-600	1-2 дня	Да
SMM	От 30 000, рек.: 50000-300000	От 10	2-8 недель	Нет
PR, вирусный маркетинг	От 50000/150000	От 300/1	2-4 недели	Нет
Яндекс.Маркет, Товары@Mail.ru	От 15000	От 3	1-2 дня	Да
E-mail и SMS-маркетинг	От 10000	От 1	1-2 дня	Да/нет

Как отслеживать эффективность и оптимизировать

1. Устанавливаем Google Analytics
2. Прописываем цели на сайте
3. Прописываем метки в рекламных ссылках
4. Настраиваем отчеты по эффективности
5. Анализируем и оптимизируем

Источник	Посещения ↓	Кол-во просмотренных страниц за посещение	Показатель отказов	Ср. продолж. посещ.	Новые посещения, %	Коэффициент достигнутых конверсий	Цена достигнутой конверсии	Достигнутые цели
1. google	903	1,61	76,08 %	00:00:46	84,39 %	0,66 %	8,35 руб.	6
2. direct	556	1,87	69,60 %	00:02:30	66,19 %	2,70 %	0,00 руб.	15
3. yadir	433	2,18	59,35 %	00:01:23	77,14 %	0,23 %	0,00 руб.	1
4. begun	272	1,39	81,99 %	00:00:40	87,87 %	0,00 %	0,00 руб.	0
5. mamba	11	1,00	100,00 %	00:00:00	100,00 %	0,00 %	0,00 руб.	0
6. vkontakte	2	3,00	50,00 %	00:13:01	0,00 %	0,00 %	0,00 руб.	0

Как сделать клиента счастливым?

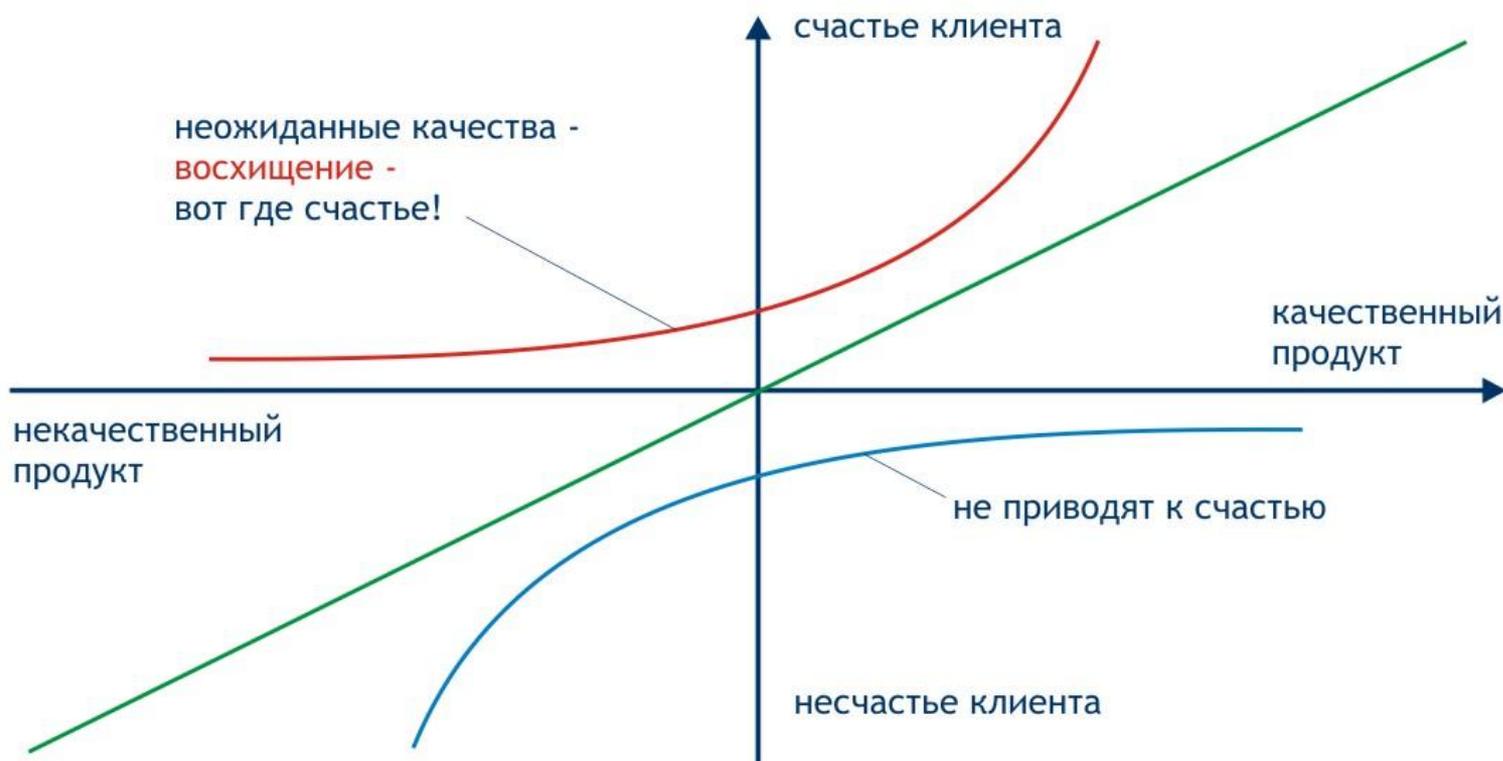
Типичная работа российской компании:

- Основные усилия - на привлечение новых клиентов
- Минимум усилий - на качество обслуживания и сопровождения
- Плохо обслужили - клиента потеряли - песок сквозь пальцы
- Привлекаем все новых и новых, но ничего не накапливается

Итог: бизнес не растет

Мораль: «Хороший маркетолог думает о второй продаже»

Зависит ли счастье от качества?



Love Marks



Что такое WOW-сервис и как его организовать?

Лояльность - то, что делает клиента нечувствительным к конкурентам!

- Не подгоняем клиента под себя, а настраиваем себя под клиента
- Смотрим на все глазами клиентов
- Собираем обратную связь
- Поддерживаем постоянный контакт
- Даем больше, чем ожидает клиент
- Внедряем высокую культуру обслуживания как идею в компании!

- Клиенты простят технические ошибки
- Не простят хамства и равнодушия

Зачем голубому океану длинный хвост?

Как научиться создавать инновационные бизнес-модели

Стратегия «голубого океана» в четыре шага:

1. Какие факторы, которые отрасль рассматривает как само собой разумеющееся, следует исключить?
2. Какие факторы следует значительно сократить по сравнению с существующими в отрасли стандартами?
3. Какие факторы следует значительно увеличить?
4. Какие факторы следует создать, которые никогда не появлялись в отрасли?

Примеры: Цирк дю Солей, Wii от Nintendo

Стиль длинного хвоста

- Работаем не в сверхконкурентном сегменте мейнстрима и бестселлеров, а дальше - где конкуренция гораздо ниже - много разных нишевых товаров
- Высокая прибыльность
- Небольшие складские издержки

Примеры: Netflix, eBay, YouTube, Nissan

Читать обязательно:

- А. Остервальдер, И. Пинье «Построение бизнес-моделей»
- Б. Пирсон, Н. Томас «МВА в кармане»
- А. Павлов «Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK»
- Д. Расмуссон «Гибкое управление IT-проектами»
- Б. Файфер «Издержки - вниз, продажи - вверх. 78 проверенных способов увеличить вашу прибыль»
- Л. Грабс-Уэст «Сотрудники на всю жизнь»
- К. Робертс «Love Marks»
- К. Сьюэлл «Клиенты на всю жизнь»
- Ким У. Чан, М. Рене «Стратегия голубого океана»
- К. Андерсон «Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса»
- И. Адизес «Идеальный руководитель»
- С. Кови «Семь навыков высокоэффективных людей»

Спасибо за внимание!

Дмитрий Максимов

директор по развитию
интернет-агентства «Медиа сфера»

- Почта:
maximov@media-sfera.com
- Сайт:
www.media-sfera.com
- Телефон:
(812) 602-01-01 (многоканальный)