



Инвестиционный консалтинг. Оценка бизнеса.
Слияния и поглощения. Управление инновациями.

АНАЛИЗ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ

**Поймать черную кошку в темной комнате?
А зачем? Придет сама, если есть приманка.**

**Москва
2017**

**Наталья Ростова
Руководитель проектов
ADJ Consulting**



ADJ: стратегия и возможности

- Компания «ADJ Consulting» основана в 1998 г.
- Профессиональная сфера деятельности ADJ Consulting:
 - Инвестиционный консалтинг
 - Стратегия развития
 - Управление инновациями
 - Оценка стоимости
 - Слияния и поглощения
- В ADJ работают 3 партнера, 12 консультантов-аналитиков, более 20 экспертов, привлекаемых для реализации проектов в различных отраслях
- Компания является Венчурным Партнером Российской Венчурной компании (РВК), аккредитована при IPOboard ММВБ, является членом Московской Ассоциации Предпринимателей
- Специалисты ADJ - эксперты и менторы в платформах акселерации РФ, участники проекта GenerationS и др.
- ADJ выполнила свыше 250 успешных проектов, в том числе - в России, Казахстане, Украине, Чехии, Вьетнаме, Германии, Великобритании, Гонконге



ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ИЛИ МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ?

Важно: без предварительного анализа рынка управление проектом становится исключительно интуитивным

Полезные определения:

https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%F0%EA%E5%F2%E8%ED%E3%EE%E2%EE%E5_%E8%F1%F1%EB%E5%E4%EE%E2%E0%ED%E8%E5



Академические знания или практика?

- **Классики теории маркетинга:**
 - Ф.Котлер «Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок»
 - Ф.Котлер, К.Келлер «Маркетинг Менеджмент»
 - Эл.Райс, Дж.Траут «Маркетинговые войны» и др.
- **Это полезно и может помочь! Однако:**
 - Признанные методики могут не давать ожидаемого результата
 - Новые трактовки старых приемов и идей «продают» как сокровенное знание и «прорывные» подходы. Бывает...
 - ...именно поэтому учебники по маркетингу переиздаются чаще остальных!

Прагматический маркетинг - это приемы обоснования стратегии роста



Что и зачем исследовать?

Исследование рынка:

Анализ

- Краткий макроэкономический анализ
- Емкость рынка, его динамика и потенциал роста на 3-5 лет
- Сегменты рынка и темпы их роста

Маркетинговое исследование:

Выводы

- Выявление потребительских тенденций
- Конкурентный анализ (ассортимент, цены, качество, имиджевые характеристики игроков)
- Оценка привлекательности отдельных сегментов рынка
- Выбор ниши и обоснование конкурентных преимуществ

**Исследование с такими задачами можно назвать
«прагматическим маркетингом»**



Углубляемся: целевой сегмент

- Оценка емкости целевого сегмента
- Характеристика состояния (фрагментированный, сегментированный, монополизированный, регулируемый или свободный)
- Факторы, влияющие на рынок (законодательство, политика, демографическая ситуация и т.п.)
- Барьеры входа
- Прогнозы экспертов (является ли рынок растущим, статичным или сокращающимся), какова скорость изменений

Данных много.

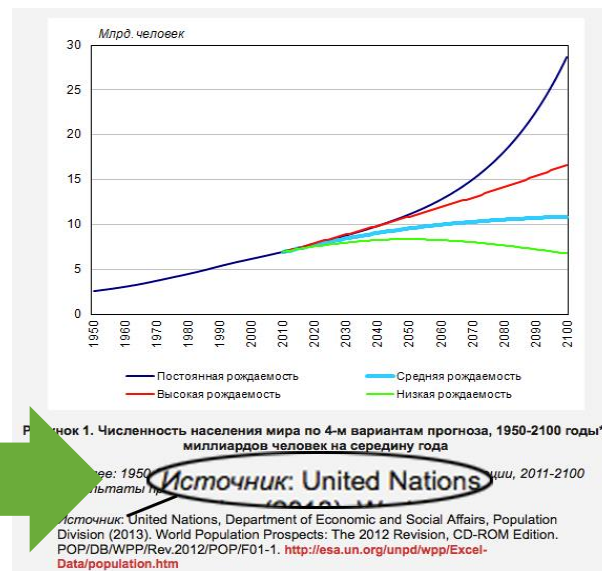
Каким оценкам можно доверять?



Выбор исходных данных: осторожно!

- **Шаг 1:** берем материалы по интересующей нас теме из любых доступных источников (публикации, аналитические обзоры, выступления на форумах, конференциях и т.д.)

Вопрос: всегда ли компетентны и объективны авторы?
Ответ: нет! ...поэтому следует заглянуть в первоисточники



- **Шаг 2:** ищем ссылки на источники, по которым были написаны статьи, отчеты и доклады

Доверяй, но проверяй!



Примеры надежных источников

- Авторитетные организации, полезные данные для макроанализа:
 - Статистическая комиссия ООН (<http://www.un.org/en/ecosoc/docs/report2014.asp>)
 - Международный Валютный Фонд (<http://www.imf.org/external/index.htm>)
 - Всемирный банк (<http://www.worldbank.org/>)
 - Bloomberg (<http://www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/>) и т.п.
- Отчеты, полезные для анализа рыночного сегмента:
 - Yahoo Finance (<http://finance.yahoo.com/>)
 - Gartner (<http://www.gartner.com/technology/research.jsp>)
 - eMarketer (<http://www.emarketer.com/>)
- Агентства в России, материалам которых можно доверять*:
 - РБК (<http://www.rbc.ru/>)
 - Росстат (<http://www.gks.ru/>) и ФНС (<http://www.nalog.ru/opendata/>)
 - Ассоциация Коммуникационных Агентств России (<http://www.akarussia.ru/>)
 - Markswebb Rank&Report (<http://markswebb.ru/about/>)
 - TNS (<http://www.tns-global.ru/about/>) и др.

* Как правило

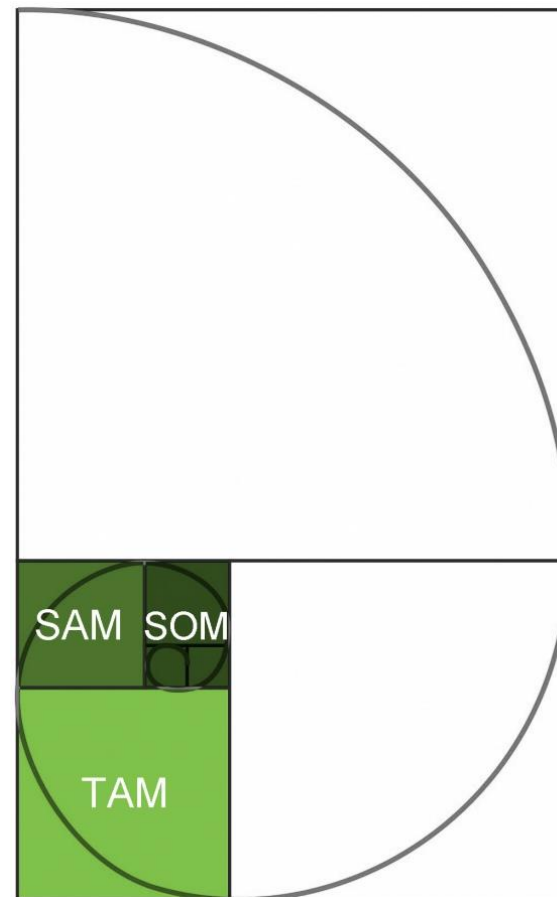


Использовать правило золотого ОТСЕЧЕНИЯ

Определяем объемы рынка:

- **TAM** (Total Available Market) – общий объем рынка (**ООР**) подобных товаров, или сколько клиентов потенциально нуждаются в данном продукте
- **SAM** (Serviceable Available Market) – доступный объем рынка (**ДОР**), т.е. потенциальный рынок с учетом конкурентов, которые на нем работают
- **SOM** (Serviceable Obtainable Market) – достижимая доля рынка (**ДДР**)*

Наш рынок – весь мир?



* Подробнее здесь:

https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som



Пример: правило золотого отсечения

Определим объем рынка «в потребителях» для клиники альтернативной медицины в мегаполисе:

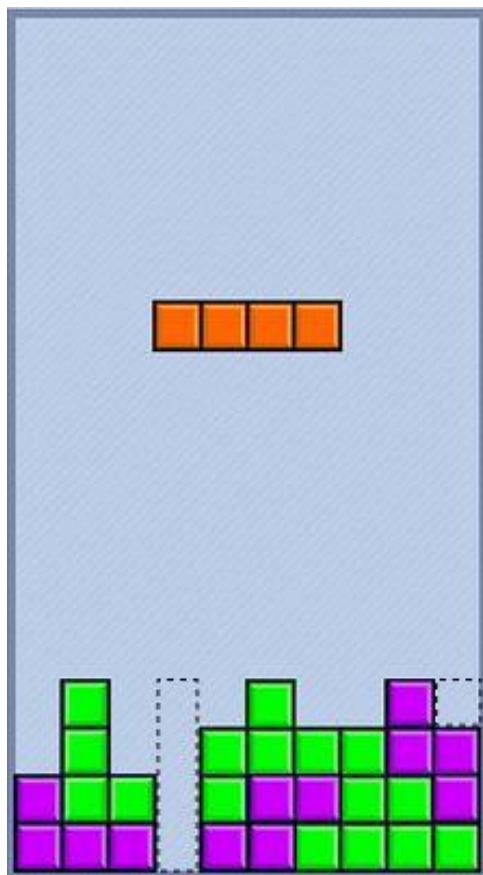
- Доля населения, пользующего платными медуслугами – 60% (7,2 млн. чел.). Среднеевропейский показатель обращений к альтернативной медицине – 20% (в США - 42%), значит **TAM = 1,4 млн. чел.** (7,2 млн. x 20%)
- Целевая группа клиники – клиенты с высоким доходом (стоимость программы – до 600 тыс. руб.), следовательно **SAM = 9,1 тыс. чел.** (TAM x 0,65%*)
- С учетом небольшого числа конкурентов в сегменте услуг альтернативной медицины компания планирует захватить до 25% его объема: **SOM = 2 275 чел.** (SAM x 25%)

Какого объема бизнес можно построить?

* Расчет по данным ФНС: доля населения, имеющего доход более 10 млн. руб. в год – 0,25% (с членами семей – 0,65%)



Свободная рыночная ниша: найти и захватить



■ Прямые конкуренты

← Кто верит, что их нет?

■ Заменители

← Не всегда очевидны

■ Мы

□ Свободные ниши

← Существуют всегда?

Определяем:

- Прямые конкуренты – компании, предлагающие такие же (или очень похожие) товары/услуги
- Заменители – товары/услуги, которые, не составляя прямой конкуренции, могут де-мотивировать целевых потребителей

Какова степень новизны нашего продукта? Модификация старой концепции или реальная инновация?



Анализ рыночной ниши

Продукт – не то, о чем может рассказать разработчик, а то, что приобретает Клиент: удовлетворение его потребностей*

- Насколько Клиент осведомлен об этой категории товаров (технологии, продукте, торговых марках)?
- Кто из производителей уже представлен в этой категории?
- Каковы критерии сравнения продуктов конкурирующих производителей?
- Какие новые потребности могут возникнуть с появлением нового товара или услуги?
- Как изменить состояние Клиента от состояния «Неопределенной потребности» (или «Нет потребности») к «Информированной потребности»?

Новизна – конкурентное преимущество



Конкурентный анализ целевого сектора

Какие «они» сейчас?

- Кто наши прямые конкуренты, а кто (что?) заменители?
- Что они делают сегодня не так, как мы обещаем сделать завтра?
- Можем ли мы (а хотим ли?) конкурировать по цене?
- Потребители и значимые для них свойства конкурентов
- Прогноз роста у конкурентов, возможное противодействие нашему присутствию на рынке

Какими станем «мы»?

- Выбранная отрасль (новые материалы, мобильные услуги, cleantech, e-коммерция, ЖКХ...)
- Наша бизнес-модель (товар/сервис, b2c, b2b, b2b2c, b2g)
- Какой масштаб (региональный, национальный, глобальный)?
- Важные для нас количественные показатели роста
- Возможные механизмы вытеснения конкурентов
- Какими показателями эффективности можно управлять?

Попробуйте заранее найти причины, по которым вы НЕ достигнете прогнозируемых результатов через год



УТП* и «продающие моменты»

Для прорывных продуктов внимательно формулируйте **Уникальное Торговое Предложение**:

- Раскрывайте доказуемые или осязаемые достоинства в ваших продуктах/услугах, фирме, идее - по сравнению с конкурентами
- Помните: новые качества и достоинства, неизвестные рынку, требуют разъяснений

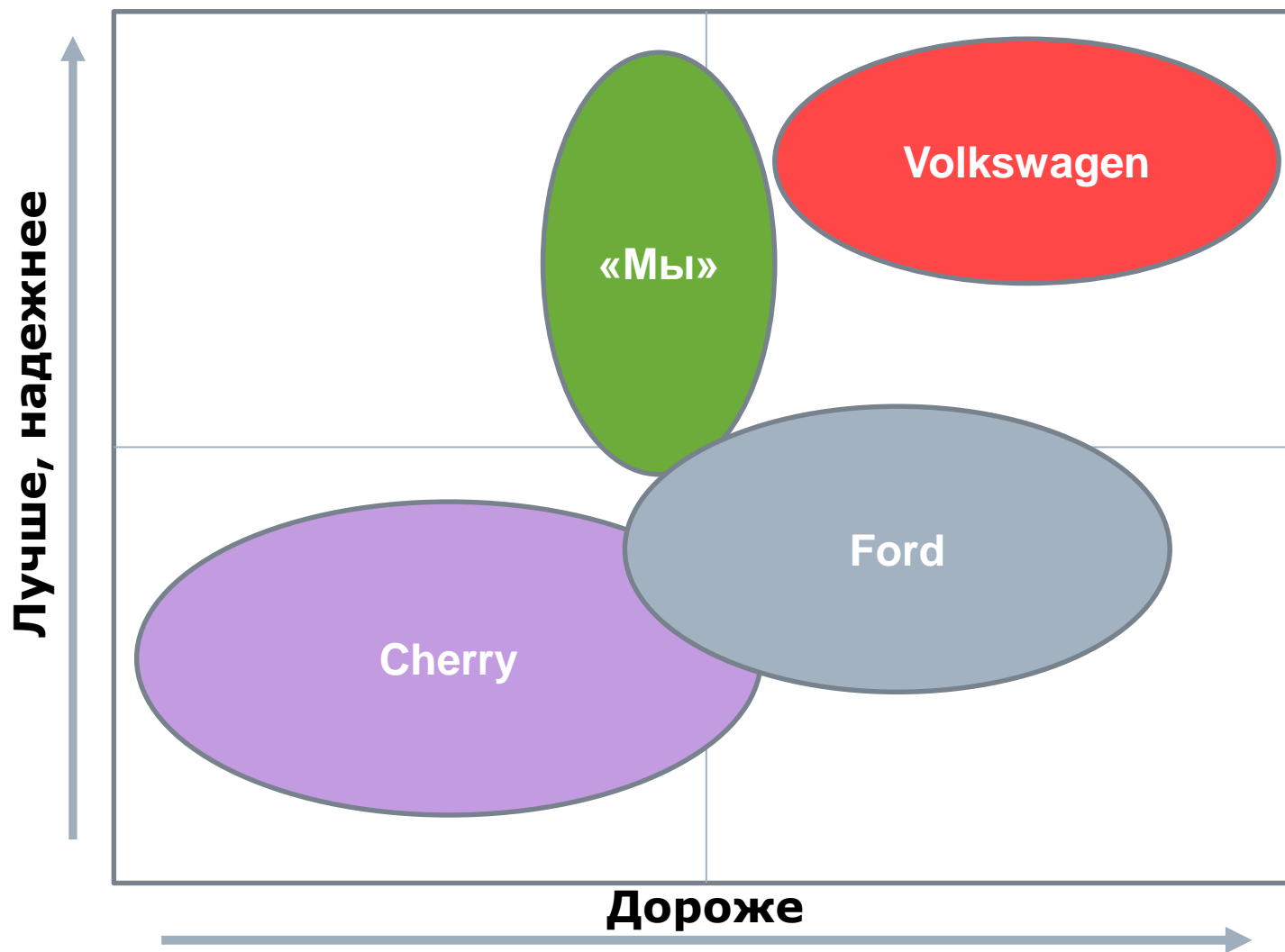
Большинство товарных категорий общеприняты. Создавайте свои уникальные **«продающие моменты»**:

- Выделяйте выгоды, которые Клиент может получить у конкурентов, но рассказывайте о них раньше, интереснее, создавайте ощущение простоты
- Придумывайте маркетинговые «довески»: дополнительные услуги, атмосфера, бесплатные бонусы и т.п.
- Не забывайте: потребителей (b2c) интересуют сами продукты, компании (b2b) – возможность заработать на их перепродаже

* Исходно «Unique Selling Proposition (USP)» - «уникальное продающее предложение»



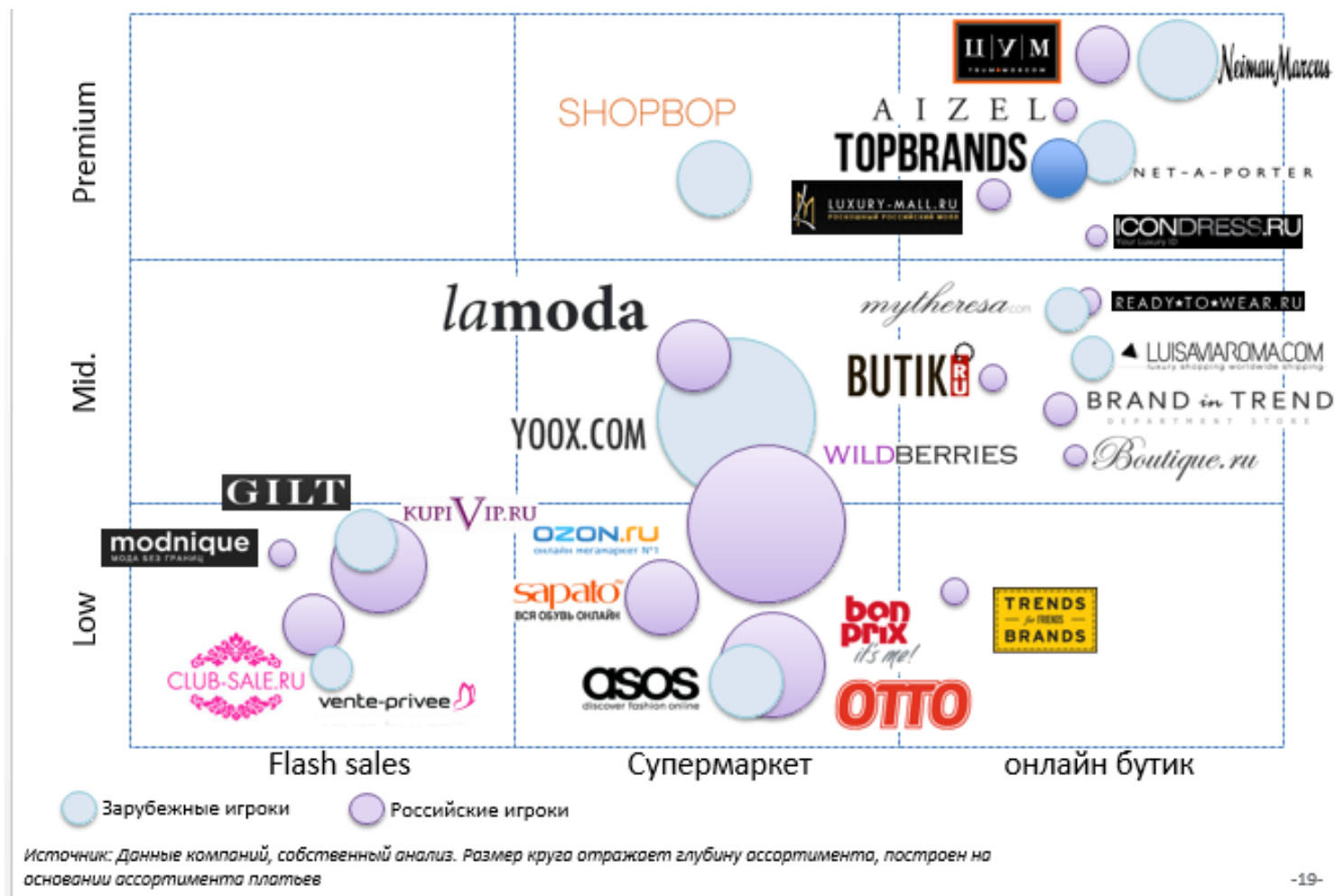
Другой взгляд: показать свое место



Контроль: найдите ошибку позиционирования



Пример: позиционирование в e-commerce



Анализ рынка позволил уточнить стратегию!

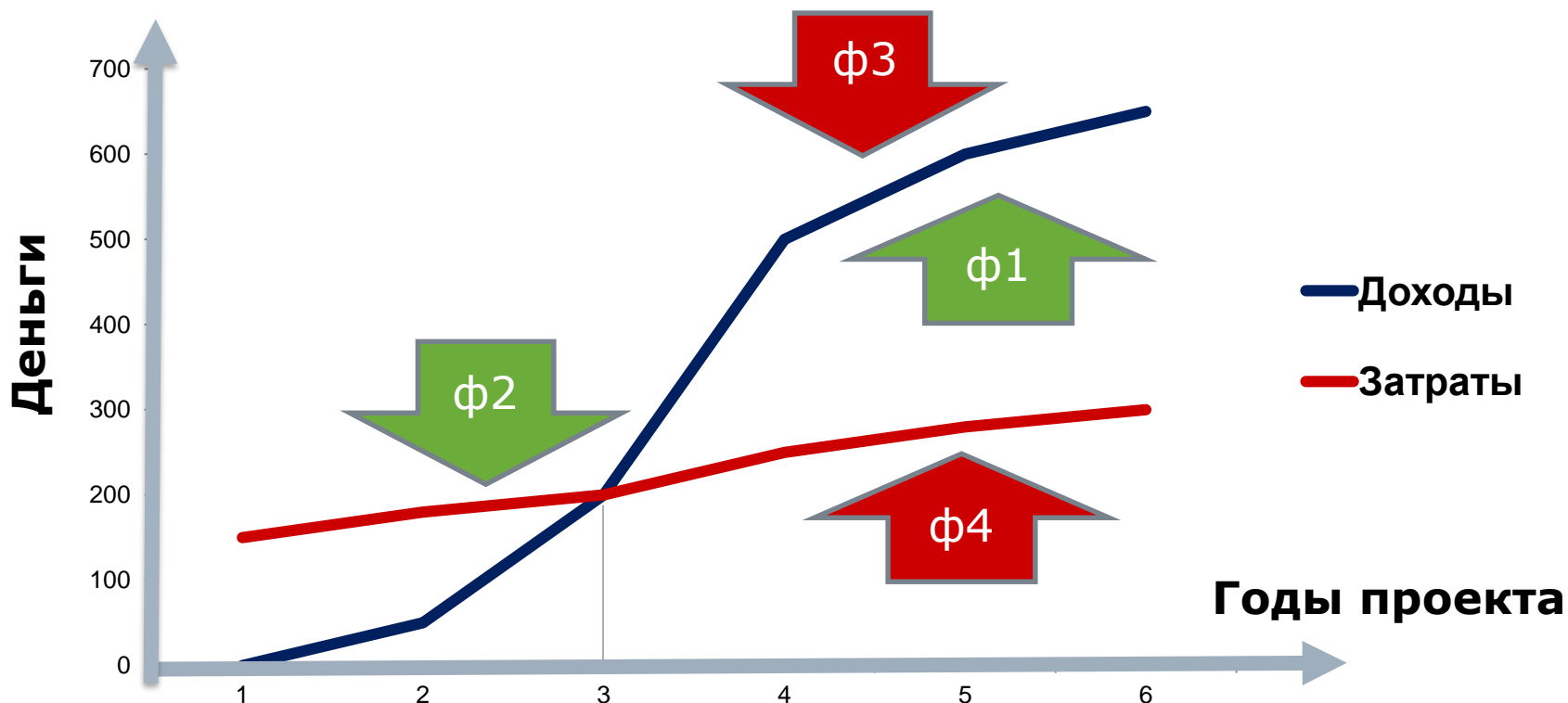


Короткий рассказ о Вашем проекте

- **Что уже сделано:**
 - Описание бизнес-процессов
 - Накопленный задел (площадка, команда и т.п.)
 - Первые продажи?
- **Уникальное торговое предложение или «продающие моменты»**
- **Цель развития бизнеса: когда и сколько**
- **Как мы адресуем основные риски:**
 - Макроэкономические
 - Конкурентные
 - Сопротивление рынка



Без них нет бизнеса: деньги и риски



- **Ф1** – конкурентные преимущества, мотивированные продавцы...
- **Ф2** – качество бизнес-процессов, управление «по результатам»...
- **Ф3** – конкуренция, макроэкономика, неэластичность...
- **Ф4** – инфляция, рост стоимости ресурсов, плохой менеджмент...



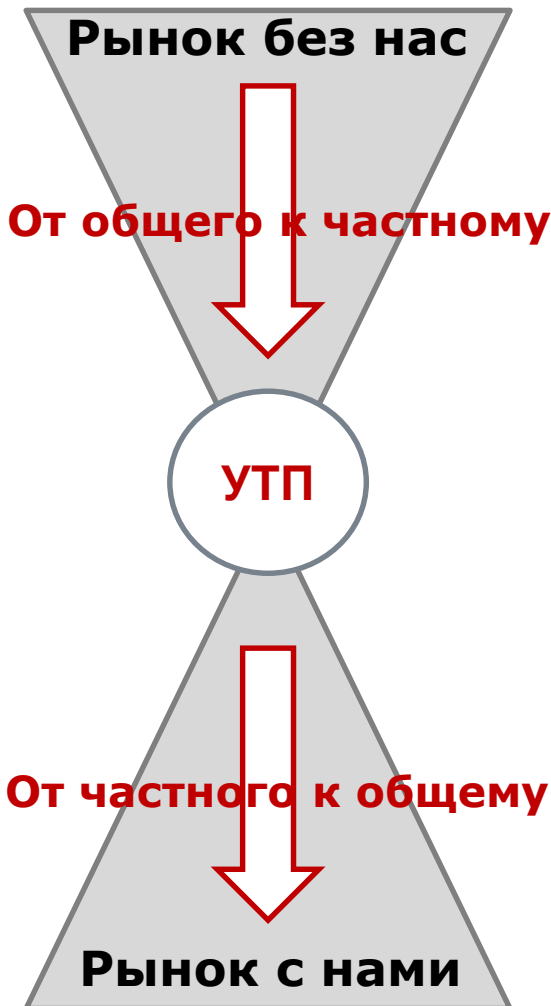
SWOT проекта*

<p>Сильные стороны, преимущества</p> <ul style="list-style-type: none">• Фокус на целевую группу, привязанную к местам проживания• Возможность внедрения эффективных бизнес-процессов, обеспечивающих более низкую себестоимость услуг	<p>Слабости и риски</p> <ul style="list-style-type: none">• Недооценка времени и объема технических мероприятий, необходимых для развертывания сети• Потеря качества обслуживания по мере расширения
<p>Возможности и перспективы</p> <ul style="list-style-type: none">• Возможность быстрого захвата рынка за счет продуманного набора услуг• Возможность миграции бизнеса в перспективные районы города• Неудовлетворенный спрос	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none">• Недооценка конкурентов с точки зрения возможности их консолидации• Появление на рынке конкурентов с большими инвестиционными возможностями• Снижение покупательной способности населения

* Обезличенный SWOT-анализ проекта создания сети педиатрических клиник



Результаты прагматического маркетинга



- Определены состояние и тенденции изменения рынка
- Выявлены конкуренты и заменители
- Найдена целевая ниша - наше «окно возможностей»
- Сформулированы УТП и конкурентные преимущества
- Учтены основные риски ведения бизнеса
- Сделан прогноз изменения внешних условий
- Построена **первая** гипотеза скорости роста

**...можно приступить к построению
финансовой модели и бизнес-
планированию!**



Советы к походу за финансированием

1. **Объективно оценивайте рыночную ситуацию: важны и плюсы, и минусы**
2. **Выявляйте и изучайте конкурентов (и следите за ними на протяжении всей жизни проекта)**
3. **Точно определите конкурентные преимущества – это необходимое условие успеха**
4. **Добейтесь наглядности, не пренебрегайте диаграммами, графиками и SWOT-анализом**
5. **Помните, что доверие к лидеру и команде проекта – важное условие привлечения финансирования**
6. **Готовьтесь к многократным изменениям**

«Ошибки – это цена знаний» (Эстер Дайсон)





Инвестиционный консалтинг. Оценка бизнеса.
Слияния и поглощения. Управление инновациями.

Спасибо за внимание!

Ростова Наталья Владимировна

Руководитель Проектов

Natalie.Rostova@adj.ru

Зотов Андрей Юрьевич

Управляющий Партнер

azotov@adj.ru

+7 (495) 978 9213 офис

+7 (985) 762 4126 моб.

ADJ Consulting

WWW.ADJ.RU

