



Инвестиционный консалтинг. Технологии развития  
бизнеса. Слияния и поглощения. Оценка бизнеса.

# 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 аккредитована в качестве консультанта IPOboard при ММВБ, в 2011 году стала Венчурным Партнером Российской Венчурной компании (РВК), является членом Московской Ассоциации Предпринимателей
- ADJ выполнила свыше 250 успешных проектов, в том числе - в России, Казахстане, Украине, Чехии, Вьетнаме, Германии, Великобритании, Гонконге

# Исследование рынка или маркетинговое исследование?

Без анализа рынка управление проектом становится делом 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](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 набор приемов для обоснования стратегии роста

# Что и зачем исследовать?

## Исследование рынка:

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

Анализ

## Маркетинговое исследование:

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

Выводы



Исследование с такими задачами можно назвать «прагматическим маркетингом»

## Углубляемся: целевой сегмент

Для нас важно:

- Емкость целевого сегмента (оценить)
- 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

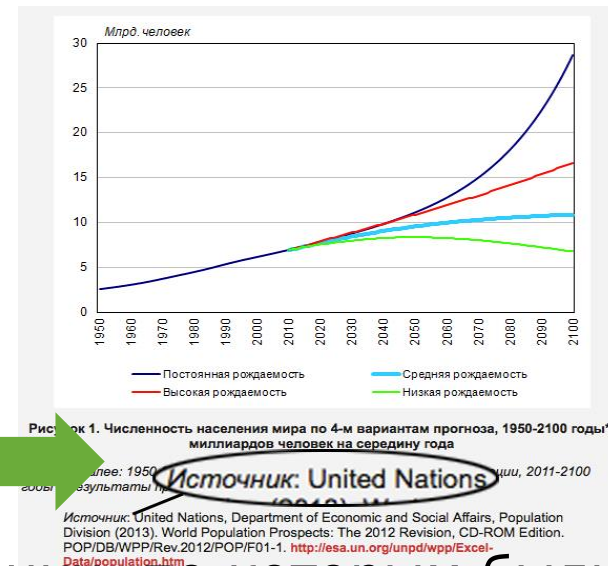


Данных много. Часть из них противоречива.  
Как выбрать надежные сведения?

## 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 смотреть в первоисточники



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



Доверяй, но проверяй! Ошибки в исходных данных – самые дорогие.

# Примеры надежных источников 1

- Авторитеты, полезные 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.
- Источники, полезные для анализа рыночного сегмента:
  - Yahoo Finance (<http://finance.yahoo.com/>)
  - Gartner (<http://www.gartner.com/technology/research.jsp>)
  - eMarketer (<http://www.emarketer.com/>)



## Примеры надежных источников 2

- Агентства в России, материалам которых можно доверять\*:
  - РБК (<http://www.rbc.ru/>)
  - Росстат (<http://www.gks.ru/>)
  - ФНС (<http://www.nalog.ru/opendata/>)
  - Ассоциация Коммуникационных Агентств России (<http://www.akarussia.ru/>)
  - Marksw Webb Rank&Report (<http://marksw webb.ru/about/>)
  - TNS (<http://www.tns-global.ru/about/>) и др.

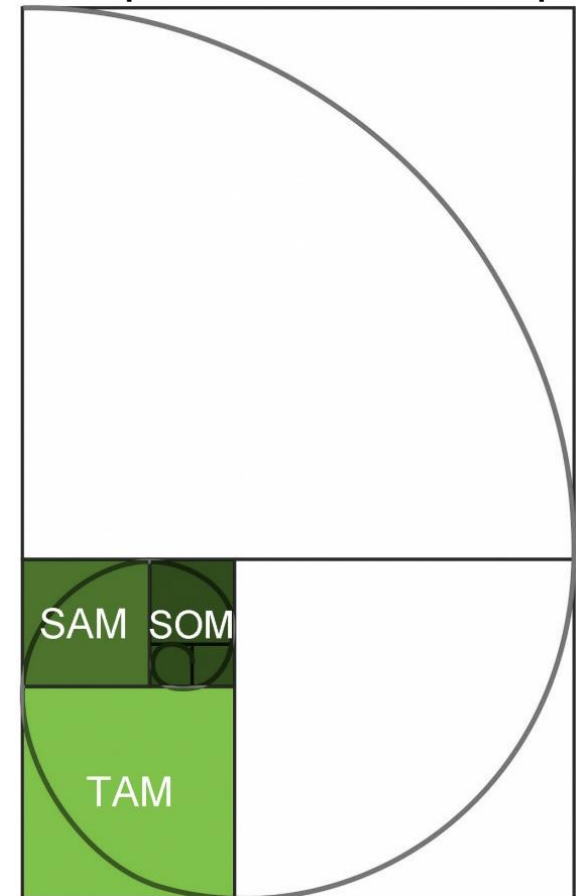
\* Как правило

# 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 смотрите здесь:

[https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam\\_sam\\_som](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:

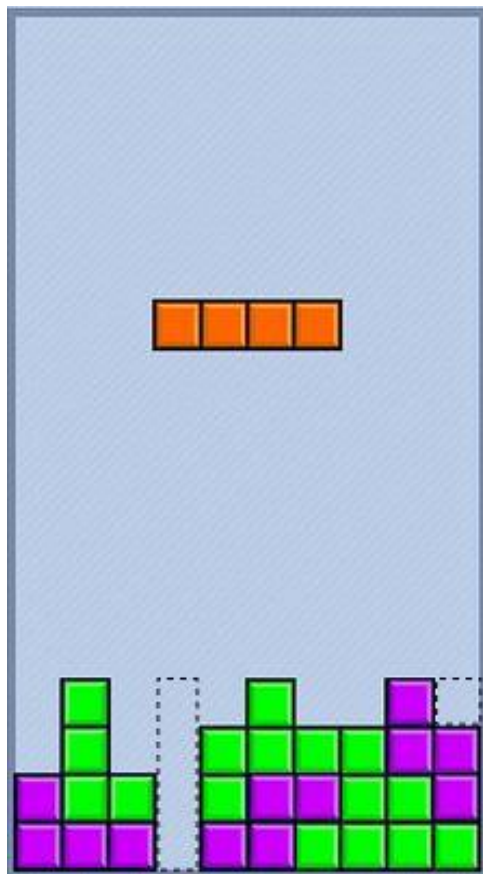
- Доля населения, пользующего платными медуслугами – 60% (7,2 млн. чел.). Среднеевропейский показатель обращений к альтернативной медицине – 20% (в США – 42%), значит **TAM = 1,4 млн. чел.** (7,2 млн. x 20%)
- Целевая группа клиники – клиенты с высоким доходом (стоимость программы – до 600 тыс. руб.), 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 вашего продукта? Улучшили старое или создали настоящую инновацию?

## 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! Всегда?

# 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 конкурентов, как они будут мешать 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 плановых результатов через год

## УТП\* и «продающие моменты»

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

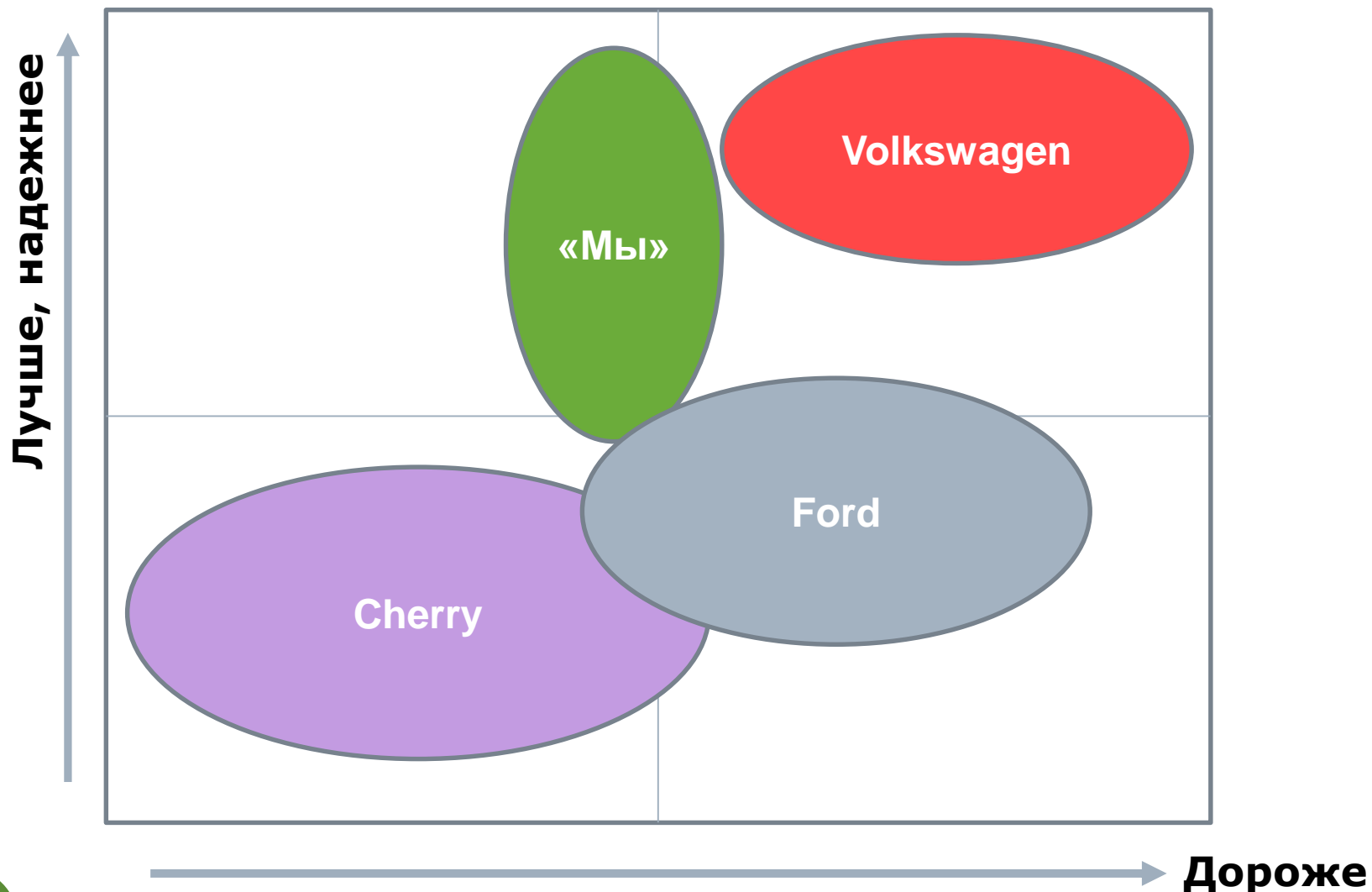
- Раскрывайте доказуемые или осязаемые достоинства в ваших продуктах/услугах, фирме, идее - по сравнению с конкурентами
- Помните: новые качества и достоинства, неизвестные рынку, требуют разъяснений

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

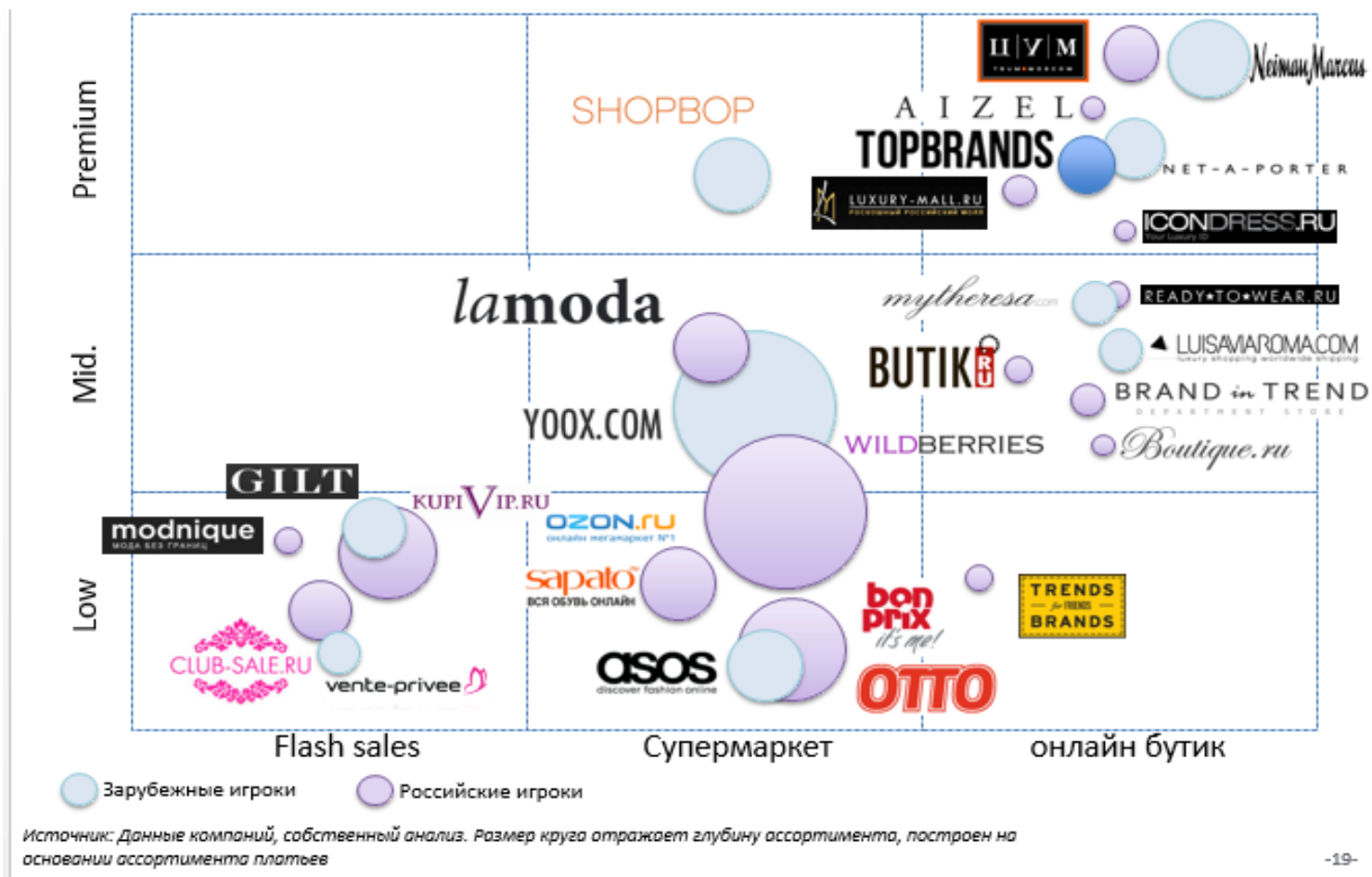


Контроль: найдите ошибку позиционирования



# Пример: позиционирование в e-commerce

17

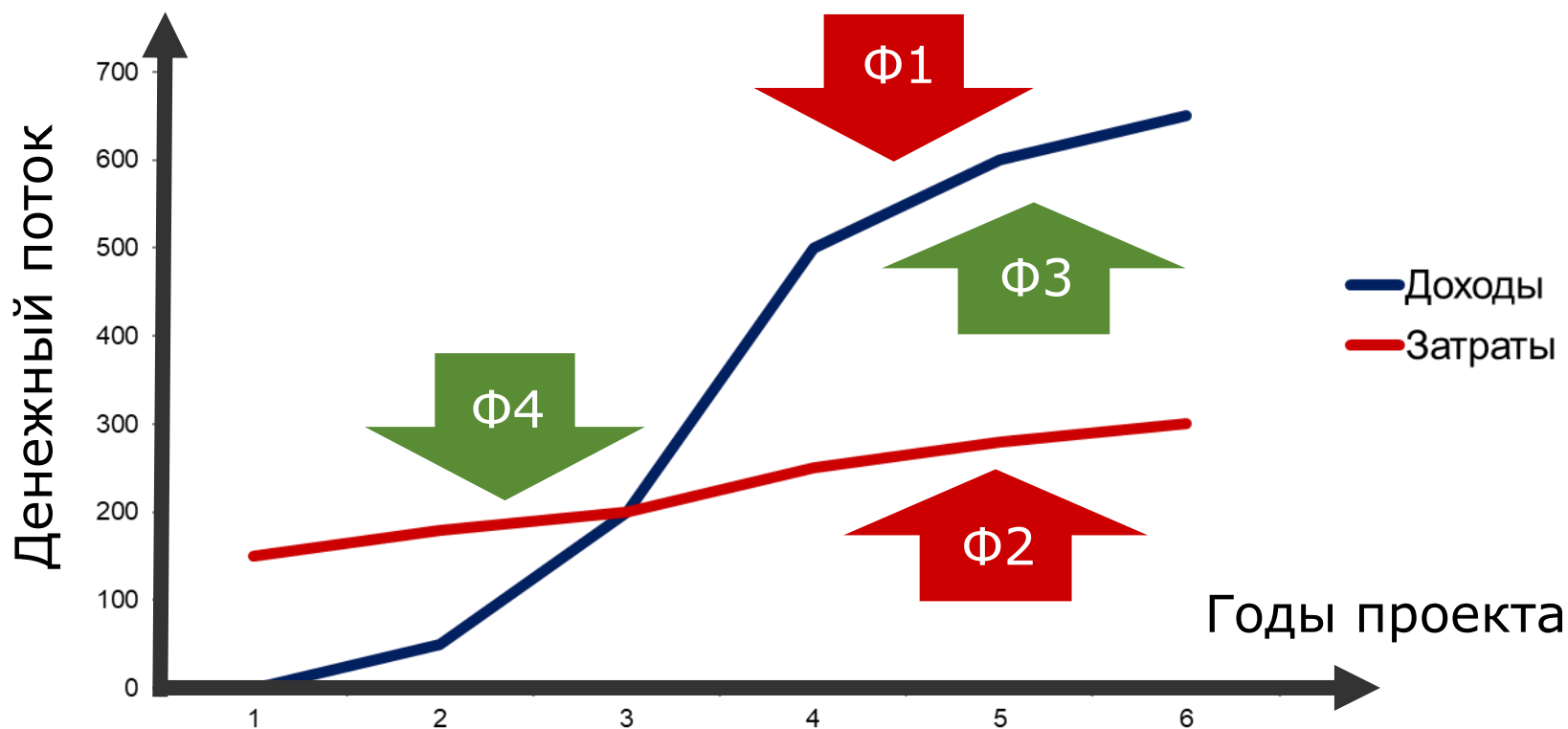


Анализ рынка заставил изменить стратегию

# Короткий рассказ о Вашем проекте

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

## Балансируем деньги и риски



Ф1 — конкуренция, макроэкономика, неэластичность...

Ф2 — инфляция, рост стоимости ресурсов...

Ф3 — конкурентные преимущества, затраты на продвижение...

Ф4 — качество бизнес-процессов, управление «по результатам»...

# SWOT проекта\*

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

\* Обезличенный SWOT-анализ проекта создания сети педиатрических клиник

# Пошаговая инструкция: приступаем

1. Продумайте (и запишите!) концепцию продукта
  - Сформулируйте функциональные свойства
  - Выделите дополнительные атрибутивные характеристики
  - Опишите целевую аудиторию (потребитель, его ожидания и мотивы, покупательная способность, сезонность, прочее)
2. Выделите рыночный сегмент
  - Назовите конкурентов, а также продукты-заменители
  - Определите критерии сравнения продуктов разных производителей
  - Найдите свободную нишу или придумайте ее
3. Доработайте продукт «под нишу», создайте «расширенный продукт» – ценность сверх ожиданий потребителя
  - Товары дополните услугами (доставка, настройка...) – лучше продаются
  - К услугам приложите материальные свидетельства их достоинств (сертификаты качества, награды за инновации) – легче продвигать

## Пошаговая инструкция: дальше...

### 4. Сформулируйте УТП («продающие моменты»)

- Выделите Ваш продукт на фоне конкурентов, по сравнению
- Определите его основную ценность для потребителя

### 5. Постройте эффективное позиционирование:

- Задайте объект позиционирования (продукт и компания в целом)
- Сведите позиционирование к 2-3 важнейшим характеристикам\*
- Позиционируйте себя против лидера рынка только при наличии очевидного превосходства хотя бы в одной характеристике

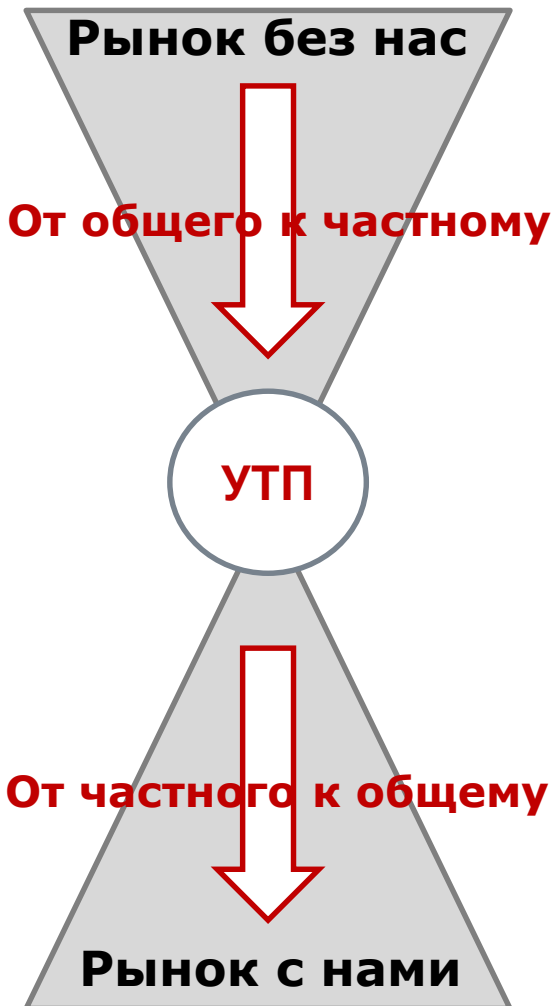
### 6. Спрогнозируйте Ваш бизнес «в деньгах»

- Спланируйте объем сбыта, основываясь на **TAM**, **SAM** и **SOM**
- Оцените расходы, необходимые для достижения плана\*\*
- Начинайте строить финансовую модель – проверьте желаемые доходы через необходимые затраты, рассчитайте срок окупаемости проекта

\* Не забывайте, что низкая цена – плохое позиционирование

\*\* Это начало работы над финансовым планированием

# 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 взяться за финансовую модель и бизнес-план!

## 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. Технологии развития  
бизнеса. Слияния и поглощения. Оценка бизнеса.

# Спасибо за внимание!

**Ростова Наталья Владимировна**  
Руководитель Проектов  
[Natalie.Rostova@adj.ru](mailto:Natalie.Rostova@adj.ru)