

лучше[®]

Стратегия для крупных игроков

Программа



Стратегия на разных этапах развития

Для начинающих агентств

- Ситуационный анализ SWOT
- Видение компании и ее образ
- Жизненный цикл по Адизесу
- Финансовое планирование

Для устойчивых компаний

- Текущее видение компании
- Текущие коммерческие показатели и ресурсы
- Миссия компании и ценности
- Жизненный цикл по Адизесу
- Позиционирование
- Стратегический анализ рынка (6P, PEST и т.п.)
- Стратегическое целеполагание
- Финплан на изменения или юнит
- Стратегический план
- Стратегическое управление

Ключевые отличия от небольших компаний

1. Стратегические ошибки имеюткратно больше негативных последствий
2. Чаще всего, стратегия крупных компаний жестко ориентирована на коммерческие KPI
3. Подразумевает задействование большего числа ресурсов и инвестиций, выкуп целых бизнесов
4. Разнообразна под задачи: новые рынки, продукты, изменения, регионы влияния и т.п.
5. Требуется более глубокой аналитики, чем стратегия для небольших компаний

Ценность стратегического анализа

1. Без стратегического анализа вы можете совершить ошибки, которые в самом лучшем случае принесут большие убытки, а в худшем – способны уничтожить бизнес.
2. Стратегический анализ позволит найти точки роста, разработать четкий план достижения целей и замотивировать команду на их достижение, показав реалистичность задачи.
3. Стратегический анализ – основа стратегии, а стратегическое управление – путь к росту бизнеса и его прибыльности с учетом (и снижением влияния) многих возможных рисков.

Кейсы с грубыми стратегическими ошибками

Осознанный крах KODAK в 2012 году.



Этапы разработки стратегии для крупной компании

- Текущее видение компании (или ее продукта / стартапа)
- Миссия компании и ценности
- Жизненный цикл по Адизесу
- Позиционирование

Хотим меняться или развивать нынешний курс?

- Стратегический анализ рынка (6P, PEST и т.п.)
- Стратегическое целеполагание
- Финплан на изменения или юнит
- Стратегический план
- Стратегическое управление

Стратегия на разных этапах развития

Хотите изменений продукта/рынка

- 6P и его вариации (Place => Ваш облик)
- Фокус-группы и анализ потребителей
- PEST | PESTLE – аналитика + ограничения
- Позиционирование + 5 сил Портера
- Валидация гипотезы и MVP
- Построение CJM под продукт
- Медиаплан и прогноз под CJM
- Построение плана продаж под CJM
- Далее все по аналогии: «Росту в Рынке»

Хотите просто роста в рынке

- ABC | XYZ – анализ
- Сегментация базы, BCG – анализ
- Кастдевы с целевой группой
- JTBD – анализ

Когда и как принимать решение

1. Рост в текущем рынке — когда продукт в целом принят рынком, unit-экономика жива. Ваши цели при этом: масштаб бизнеса, рост лидгена и конверсий, удержание клиентов, доля рынка.
2. Новое позиционирование / новый продукт / новый рынок — когда текущий оффер уперся в потолок, слабый fit, меняется спрос, нужен другой сегмент ЦА или позиционирование.

Что измеряем, как триггер решения:

ROMI / ROI

LTV

CPS

Конкуренция

Рентабельность

**Стратегия изменений
продукта/рынка,
где работает ваше Digital-
агентство
или веб-студия**

Базовый набор для нового позиционирования / рынка

1. 6P и его вариации. Под «Place» понимается путь пользователя к вам и ваше оформление для него
2. Фокус-группы и анализ потребностей, стимулов, ограничений для потенциального потребителя
3. PEST | PESTLE – аналитика возможностей + ограничения целевого рынка
4. Позиционирование вашего нового проекта + Конкурентный анализ 5-ти сил Портера
5. Валидация гипотезы и MVP для того, чтобы минимизировать риск стратегической ошибки
6. Построение CJM под продукт / услугу или ваше новое позиционирование
7. Медиаплан и прогноз под CJM – для того чтобы посчитать точку безубыточности
8. Построение плана продаж под CJM (с учетом потенциального лидгена)

Вывод нового продукта или новый рынок

Этап жизни



Время

Как не прийти к «пустой трате времени» на аналитику



Стратегия роста прибыльности

Повышение прибыльности

- ABC | XYZ – анализ
- Сегментация базы, BCG – анализ
- Кастдевы с целевой группой
- JTBD – анализ

ABC XYZ - анализ

	X (стабильные)	Y (эпизодические)	Z (хаотичные)
A - выс. оборот (сумм доля 45%+)	A/X = Ключевые "якоря" (основа вашего оборота, абонентка, растут, топ-чеки). Их мало.	A/Y = Разовые крупные проекты (сайты на миллионы, но без абонентских услуг)	A/Z = Случайные большие клиенты (риск: сделали сайт и пропали), по digital меняют подрядчиков часто
B - сред. оборот (сумм доля 30%+)	B/X = Средний сегмент по сайтам и digital (регулярные, но не топ чеки). Их больше.	B/Y = Средние сайты + мелкий апсейл, правки	B/Z = Нерегулярные, средний чек, заказывают 1-ну услугу и все.
C - низк. оборот (сумм доля 20%+)	C/X = Мелкие, но стабильно платят (на минималке SEO/SMM)	C/Y = Разовые мелкие сайты или «пожары», редкие тесты гипотез	C/Z = "Шум", мало денег и хаотично. Часто что-то хотят но в итоге не платят.

ABC определяется по кумулятивной доле доходов (обороту) и по чекам на услуги.

XYZ определяется по регулярности платежей

ABCXYZ сегмент собирается автоматически.

На основе комбинации + LTV-потенциала + Критериев компании заказчика (бренд, доля рынка, оборот, рейтинги) клиент сразу попадает в один из квадрантов **BCG** ("Звезда", "Корова", "Трудный ребёнок", "Питомец").

Жесткая оптимизация базы



Матрица BCG-анализа

В основе – сегментация клиентов для дальнейшего принятия решений по сотрудничеству с ними



1. Трудные дети

Высокий темп роста, инициативные и стремятся быть современными. При этом объемы и доля рынка невелики.

2. Звезды

Клиенты которые являются очень крупными и оборотистыми и при этом активно «качают» ваши услуги.

3. Дойные коровы

Крупные и стабильные с высокой долей рынка, но например «не кладут яйца в одну корзину» и не растут.

4. Питомцы

Зависли на небольшом уровне роста, их «все устраивает», апсейлы и индексации цен всегда в штыхи.

Матрица VCG-анализа



Звезд нужно постоянно вовлекать в активности. Вам поможет QA- или бизнес-аналитик чтобы предлагать им идеи. Помогут кастдевы и идеи (но они требовательны к портфолио)



Дойные коровы скорее всего не отдадут вам слишком много задач, так как «не кладут яйца в одну корзину» и не стремятся к активным инновациям (все основное есть). Но они крупные.



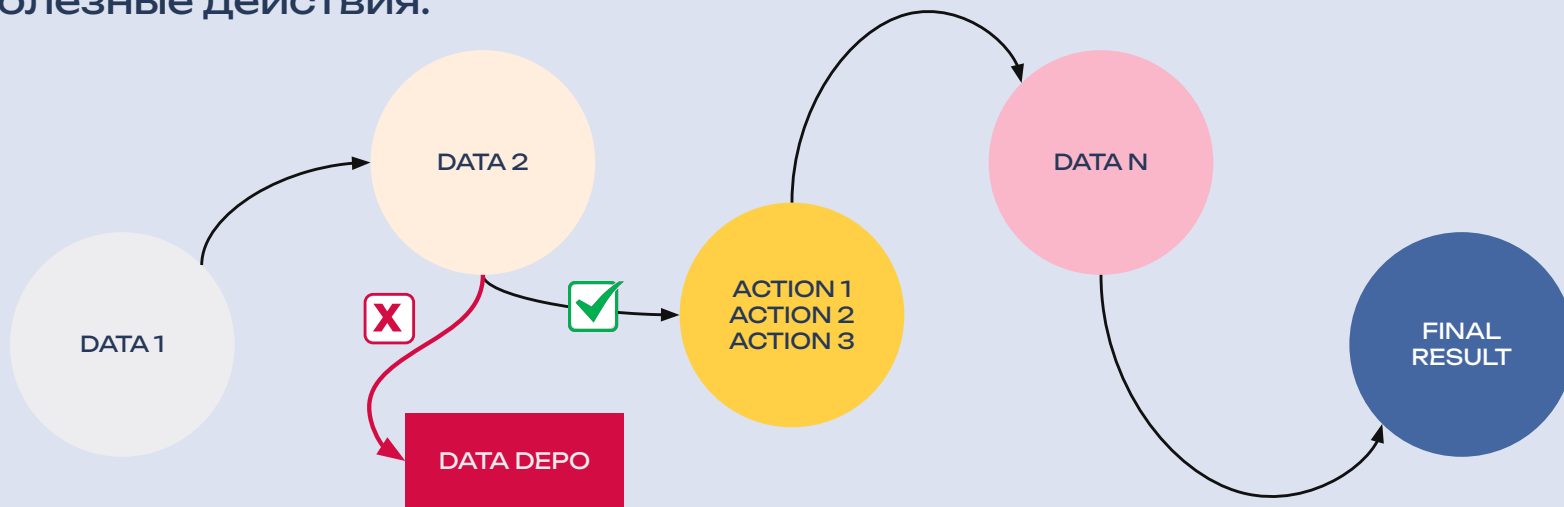
Активно растущие компании и стартапы. У них нет такого большого объема денег, но и ниже требования к портфолио. Они стремятся инвестировать умеренные суммы в инновации.



Питомцы не растут и «застыли». Объяснять им что им нужен рост и учить инвестиционному мышлению дорого и долго, а времени и сил на работу они все равно требуют много.

Важность «потоковой динамики» данных и задач

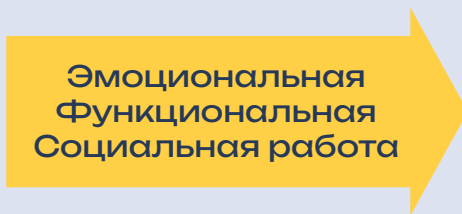
Ключевой принцип потоковой динамики подразумевает: получение управленческих данных должно быть экономически и стратегически обоснованно, а их выводы превращены в полезные действия.



JTBD-Анализ



Усиливаем
этот драйвер
через **вопросы**



Усиливаем
этот драйвер
через
решения



JTBD-Анализ

Создайте карту JOBS для апсейла ваших услуг.
Вот краткий пример как она может выглядеть

Тип работы JTBD	Пример задачи	Апсейл	Ограничения	Отработка
Функциональная	Нужен красивый и конверсионный сайт, чтобы выйти в регионы по SEO	Сделать редизайн ключевых страниц или некое тестовое задание	Привычка: Клиент не привык переплачивать и годами работает так	Анализ конкурентов и возможностей которых у клиента нет
Эмоциональная	Я должен быть уверен что подрядчик не подведет и мне не придется краснеть	Заранее собрать семантику как первый этап работ Онлайн-контроль результатов, SLA, VIP-поддержка	Страх: Клиент боится что работы будут проведены некачественно	Кейсы или тестовый период, доп. гарантии
Социальная	Нужно, чтобы результат понравился директору и я пришел в красивыми цифрами	Усилить сайт и SEO статьями и медийкой чтобы получить показатели выше	Привычка: клиент не привык защищать работы перед директором. Страх: не удовлетворить ожиданий босса	Провести подробный аудит или исследование рынка для директора и убедить его

Ключевой инсайт:
Как выбрать подрядчика,
если нет гарантий

Ключевое УТП:
Мы даем тестовый период
за небольшие деньги
(скидка).

Домашнее задание

1. Проведите ABC XYZ сегментацию клиентской базы
2. Продумайте свои ключевые услуги используя принципы анализа JTBD
3. Обязательно вынесите результаты аналитики на диалог с отделом продаж и аккаунт-менеджерами.
Обсудите, как вы можете использовать выводы в оформлении КП, сайта, рекламных сообщений и расставьте задачи ответственным
4. Если у вас нет дефицита ресурсов и лидов, можно сделать сегментацию BCG и обсудить «оздоровление» клиентской базы.



Денис Ивченко

Бизнес-трекер, фасилитатор

- Развиваю рынок IT и Digital, помогая агентствам в формировании добавочной стоимости услуг через отлаженные коммуникации, понятный клиенту оффер и высокоэффективные процессы.
- Помогаю агентствам работать эффективнее, чтобы зарабатывать больше и развиваться быстрее.

Моя миссия

Развивать рынок IT и Digital, помогая агентствам в формировании добавочной стоимости услуг через отлаженные коммуникации, понятный клиенту оффер и высокоэффективные процессы.

Мои друзья, клиенты и партнеры:



Моя работа

Я помогаю агентствам работать эффективнее,
чтобы зарабатывать больше и развиваться быстрее.



Форма для оценки занятия и для ваших вопросов

Поделитесь, пожалуйста, оценкой прошедшего занятия.
Это поможет повысить качество контента для вас.



Код на форму оценки
качества доклада
и для ваших вопросов



Время заполнения
1,5 - 2 минуты

Ответы на вопросы предоставляются
в течении 2-х недель с даты публикации занятия

**Желаю вам побыстрее
прийти к тому уровню
бизнеса, который готов
ко глобальной стратегии**

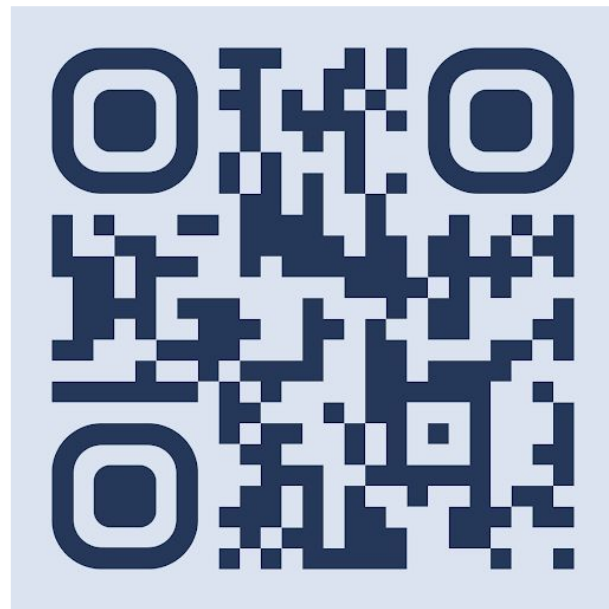


лучше[®]



**Спасибо
за внимание!**

Подписывайтесь



www.dens86.ru