



Аркадий Теплухин
Все, что нужно знать, чтобы бизнес
выжил и давал доход в условиях России
Серия «Думай и богатей»

Текст предоставлен правообладателем.
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6299760

Теплухин, А. Все, что нужно знать, чтобы бизнес выжил и давал доход в условиях России:
Астрель; Москва; 2012
ISBN 978-5-271-41313-1

Аннотация

Самые действенные технологии и методы создания малого бизнеса в России от одного из самых опытных и успешных отечественных экспертов, который помогает другим создавать успешный бизнес вот уже более 20 лет!

В книге детально описаны и раскрыты стратегии для малого бизнеса на всех этапах его развития, методы анализа и оценки рынка, возможных рисков, ключевых показателей бизнеса, раскрываются секреты создания успешной команды, эффективной работы с клиентами, роста компании и многое-многое другое.

Это руководство предлагает готовые рецепты и конкретные решения, которыми вы сможете пользоваться сразу, не дочитав книгу до конца!

Для бизнесменов, предпринимателей, руководителей, специалистов по маркетингу, а так же для всех, кто стоит на пороге открытия своего собственного дела – бизнеса своей мечты.

Содержание

Благодарности	4
Введение	5
О книге	5
О чем еще рассказывается в этой книге?	7
Часть I	8
Глава 1	8
Для всех ли компаний приемлемы инновации?	11
Краткие выводы	11
Глава 2	12
Двойственность стратегии для малого бизнеса	13
Стратегия уникального преимущества	13
Стратегия = видение + миссия	15
Глава 3	16
Видение	16
Видение = визуализация	16
Миссия	17
Как сформулировать миссию?	18
Бизнес-идея	19
Цели	20
Глава 4	21
Глава 5	22
Простота	22
«Прогибайтесь, но не очень!» Гибкость стратегии	23
Смелость и энтузиазм	24
Настойчивость и решительность	24
Лидерство	25
Глава 6	27
Типы стратегий	27
«Фокус-покус»	27
Партизаны не сдаются!	28
«Как слон в посудной лавке»	28
«Удар кобры»	30
«Боевое самбо»	30
«Сыграем в монополию»	31
«Узкая монополия»	31
«Специалист по продукту»	33
«Специалист по рынку»	33
«Специалист по потребителям»	34
Потребители и ценности	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Аркадий Теплухин

Все, что нужно знать, чтобы бизнес выжил и давал доход в условиях России

Благодарности

Появление книги, которую вы держите в руках, было бы невозможно без участия многих людей.

Мне бы хотелось поблагодарить всех тех людей, которые помогли мне при подготовке и написании этой книги. Моих новых друзей из издательств «ПРАЙМ-Еврознак» и «АСТ». Спасибо им за доверие. Надеюсь на долгое сотрудничество с ними.

Я хотел бы выразить глубокую благодарность главному редактору издательства «ПРАЙМ-Еврознак» Михаилу Чуракову, поверившему в идею книги. Благодарю его за мудрость, решительность и веру в успех нового проекта.

Особое спасибо заведующему редакцией издательства Александру Зайцеву. Его интуиция и проницательность безграничны.

Благодарю Юрия Каптуревского – за редакторскую правку. Его мастерство и профессионализм придали тексту и структуре книги особый неповторимый смысл и вид. Спасибо за внимание.

Художника Светлану Ващенко, которая разработала прекрасную обложку книги. Она «поймала» основную мысль книги и создала одну из лучших обложек.

Я безгранично благодарен родителям, которые с детства привили мне любовь к учебе, к постоянному поиску новых знаний. Учеба – это не одноразовый шприц, а путь длиною в жизнь.

И наконец, если бы не моя жена Елена и дети Виктор и Наталья, обеспечившие мне в этом турбулентном мире островок спокойствия и душевного тепла, мне вряд ли удалось бы написать эту книгу. Постоянная поддержка родных была мне необходима как воздух.

Спасибо вам всем!

Введение

О книге

Базовые принципы успешной работы малого бизнеса остаются неизменными вот уже много лет. Многие из них я описал в книге «Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли». Однако о некоторых, очень важных с точки зрения эффективной деятельности малого предприятия вопросах мне хотелось бы рассказать отдельно и более подробно. Тем более что они еще не рассматривались в литературе о малом бизнесе. Или рассматривались, но не полно и без привязки к российскому рынку и рынкам стран СНГ.

Я расспрашивал многих владельцев предприятий и успешных предпринимателей о применявшихся ими методах работы. Выяснял, почему их бизнес рос и развивался. Что они делали и на что обращали пристальное внимание? Что важно знать предпринимателю о малом бизнесе с самых первых шагов, но о чем обычно не упоминают авторы популярных деловых книг?

Во-первых, все успешные предприниматели используют определенные стратегии роста бизнеса. Каждый из них знал, что его ждет в светлом будущем лет так через десять-двадцать! Предпринимательское видение – важнейшая составляющая стремлений, направленных на развитие бизнеса. Исходя из него определяются приоритеты работы на день, неделю, месяц, квартал, год... Все нужно учесть. Все знать. Что будет происходить в реальности, трудно предсказать, но, имея стратегию развития компании и планы ее осуществления, гораздо проще подстроиться под изменяющуюся реальность и настроить свой бизнес на продуктивную работу и рост.

Во-вторых, необходимы базовые знания о рынке, на котором вы хотите работать. Знание его особенностей и текущих тенденций. Знание о том, как он развивается и что это значит для вашего бизнеса. Можно промахнуться и сразу зайти на рынок, который изначально вам не нужен и не соответствует вашим устремлениям. В этой книге как раз и говорится о том, что такое привлекательный рынок и почему он вам может подходить. Еще важнее представить себе, что будет с рынком дальше. Вспомните 2008 год и начавшийся в то время кризис! Общий спад испортил жизнь многим предпринимателям. Это была трагедия для малого и не только малого бизнеса. Но все можно предвидеть или хотя бы представить. Не скажу, что это легкое занятие, но те предприниматели, которые «выживают» после различных кризисов, много знают о сценариях развития своего бизнеса на случай непредвиденных обстоятельств. Как делать правдивые сценарии? Об этом написано в данной книге. Изучайте текущую ситуацию, разрабатывайте сценарии действий в будущем – они не только придадут вам уверенность, но и позволят лучше понять законы развития успешного бизнеса.

В-третьих, вы должны будете сразу заняться командообразованием. Что это такое? В любой компании малого бизнеса командой называют группу людей, объединенных особыми целями и задачами, которые одновременно соответствуют целям и задачам самой компании. Команда создается под непосредственного лидера, который будет руководить ее работой, который будет обучать своих «игроков» и создавать новые связи между членами команды. Суть команды – ее лидер. То есть вы! Если есть лидер, профессионал и учитель в одном лице, значит, есть и полноценная команда. Большое значение имеет исповедуемый лидером стиль управления. Как будешь управлять – таковы будут и результаты!

В-четвертых, предпринимателю важно точно знать, что происходит в его компании. Определить приоритеты и основные показатели. Затем создать систему оценки. Также важно оценивать финансовые дела и проблемы. Обо всем этом вы узнаете на страницах книги.

В-пятых, в книге рассказывается о том, что главная цель любой компании – клиенты! Работа с клиентами имеет наибольший приоритет. Те, кто не понимал этой простой вещи, уже ушли из бизнеса. Продукт очень важен, но еще важнее клиенты и забота о них, родных! В противном случае можете сразу попрощаться с бизнесом (и с мечтами о хорошей жизни тоже). Поэтому в книге рассматриваются важнейшие методы работы с клиентами.

Вы узнаете о том, как удовлетворять потребности клиентов лучше, чем это способны сделать конкуренты. Мы рассмотрим успешно использовавшийся на практике алгоритм разработки, создания и внедрения успешной системы обслуживания клиентов. В результате клиенты будут воспринимать вашу компанию как единственную, способную удовлетворить все их потребности. Отличное обслуживание – одно из главных конкурентных преимуществ. Кто из конкурентов красиво и качественно обслуживает клиентов? Наверняка никто. Так сделайте вы! Это лучший способ дифференцирования, то есть создания отличий от конкурентов.

В-шестых, вы узнаете о том, что вам нужно будет сделать, чтобы ваш бизнес рос и развивался не по дням, а по часам! Вы познакомитесь с методами и рецептами обеспечения роста, которые помогут вам выстроить свой бизнес на уровне лучших мировых образцов. Вы узнаете, что инновации – это основной драйвер роста малого бизнеса.

О чем еще рассказывается в этой книге?

В первую очередь о новых подходах к созданию успешного малого бизнеса. О том, как начать бизнес, продолжить его и сохранять правильный курс даже на крутых виражах. Поверьте, вы еще не раз встретите их на своем пути.

И еще. Найти хорошее практическое руководство о начале бизнеса и его удачном развитии довольно сложно. Я опросил сотни предпринимателей и менеджеров различных компаний, и практически все они дали однозначный ответ – им не встречались подобные книги.

Поэтому у меня и возникла идея написать продолжение книги о малом бизнесе. Книгу, которую можно будет использовать как инструмент развития. Книгу, которая позволит вам создать действенные механизмы функционирования успешного бизнеса.

Часть I

Стратегии для малого бизнеса

Глава 1

Из куколки в бабочку

Я не просто так использовал слова «куколка» и «бабочка». Природа дает нам практически все понятия, которые прямо соотносятся с пониманием бизнес-процессов. В нашем случае, английское слово *Start-up* (запускать) применяется для обозначения всех компаний, которые только начинают бизнес, находятся на стадии «куколки». Им еще довольно далеко до превращения в «бабочку». Для этого, то есть для перехода на стадию малого бизнеса, необходимо будет немало потрудиться. Хотя в России и СНГ под определением «стартап» понимается все, что в голову придет. Единого понимания не существует. Что же это за «фрукт» такой – стартап? Обратимся к источникам.

Стартап

Стартап, стартап-компания – недавно созданная компания (возможно, еще не зарегистрированная официально, но всерьез планирующая стать официальной), строящая свой бизнес на основе инновации или инновационных технологий, не вышедшая на рынок или едва начавшая на него выходить.

Наиболее часто упоминается сокращенная классификация стадий развития стартапов, согласно которой стартап проходит в своем развитии 5 стадий: посевную стадию (*seed*), стадию запуска (*startup*), стадию роста (*growth*), стадию расширения (*expansion*) и стадию «выхода» (*exit*).

Источник: Википедия

Под *стартапом*, в «классическом» его понимании, подразумевают привлечение денег инвесторов на новый инновационный проект. Стартап – это «место», где не заботятся об издержках, где платят большие зарплаты, где о прибыли говорят только шепотом. «Выстрелит» или не «выстрелит» – вот в чем вопрос. Привлечение денег инвесторов – главная задача и составляющая такого стартапа.

Создается впечатление, что в данном случае законы бизнеса неприменимы. О прибыли только рассуждают, ссылаясь на то, что даже в Силиконовой долине «выстреливает» один стартап из десяти.

В России и странах СНГ под *стартапом* понимают просто новый бизнес. Бизнес, который начинается с нуля и с малыми средствами. Есть только идея и желание ее осуществить. Есть драйв предпринимателя. Сразу открывается компания, которая будет работать по законам бизнеса и рынка. Все как у людей – штат, зарплаты, издержки... и прибыль. Вот *главное отличие наших стартапов от зарубежных* – нацеленность на получение прибыли и строительство полноценной компании.

Поэтому сразу открывайте компанию и работайте «по-взрослому»!

Еще одна задача «классических», иностранных стартапов – создание компании и последующая ее продажа. Российские стартапы во многом пытаются подражать зарубежным. Алгоритм действий таков: найти идею, раскрутить ее, привлечь инвестора и выйти из

бизнеса, при этом хорошо заработав. Конечно, если вашу идею купят сразу за приличные деньги, то почему бы и не продать ее? Ведь на вырученные деньги можно будет запустить другие проекты. Поэтому если вам представится шанс, стоит подумать о продаже.

Однако создание малого бизнеса как стиля своей жизни требует совсем другого подхода. В массе своей малый бизнес не ставит перед собой задачи «продаться».

Малый бизнес создается для предпринимателя. Он превращается в цель жизни для человека. При осознании этого и происходит превращение «куколки» в «бабочку». Появляется долгосрочная цель – создать полноценный бизнес с высоким оборотом и прибылью.

Нередко мы слышим, что любой стартап начинается с инновационной идеи. Это еще одно заблуждение. Инновационная идея лежит в основе любого бизнеса. Как я уже говорил, цели стартапа, в его классическом понимании, и цели малого предприятия отличаются друг от друга. Хотя, начиная с нуля и без опыта раскрутки бизнеса, все мы, можно сказать, начинали со стартапа. Говорят, что нужна обязательно инновационная идея. Но до сих пор мало кто понимает, что такое инновации. То есть перед нами две непонятные вещи – стартап и инновации. Просто голова кругом. Как в этом разобраться начинающему предпринимателю? Про стартап мы уже поговорили, и стало ясно, чем он отличается от малого бизнеса. А что такое инновации?

В книге «Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли» я уже говорил об инновациях и их видах, которые подходят для малого бизнеса.

Удачные стартапы и их превращение в малый бизнес

Хорошо быть студентами Университета Южной Калифорнии! Получай себе престижное образование, купайся в океане и развлекайся в компании себе подобных. Общительные Джонатан Шрифтман и Джейк Медуэлл, видимо, через какое-то время перестали успевать перемещаться из одной тусовки в другую и задумали сделать недорогое и надежное транспортное средство. Конечно, им должен быть велосипед! Друзья учредили компанию *Sole Bicycles*. Они не стали изобретать ничего нового, а лишь поколдовали над формами веломашин, со вкусом подобрали цвета и комплектующие, а также до предела упростили конструкцию. Получилась разновидность так называемого фикси-байка (*fixie bike*) – элементарного, как валенок, велосипеда, так любимого хипстерами и творческой интеллигенцией. Простота дала низкую цену: \$310 за стильного железного коня – это очень недорого.

Учась в средней школе, Рэймонд Лей был президентом клуба любителей тенниса в своем учебном заведении. В канун турнира он озаботился тем, чтобы одеть свою команду в одинаковую форму, но так и не смог подобрать те вещи, которые устраивали бы его по качеству и по деньгам. Он открыл сайт *ooShirts*, на котором желающие могут размещать заказы на изготовление нескольких фасонов футболок, толстовок и брюк, а также загружать на ресурс свои примеры дизайна для одежды. Бизнес с самого начала был «заточен» на минимальные цены и максимальное качество, что предсказуемо принесло неплохие деньги. Сейчас продажи веб-проекта Рэймонда Лея, второкурсника Университета Беркли, составляют \$2 млн.

Источник: e-executive.ru

Народная мудрость

Начинай сразу полноценный бизнес, а не стартап. Это настроит на другие мысли о бизнесе.

Инновации, конечно, хороши в любом деле. Кто же спорит. Однако нет правильного понимания начинающими предпринимателями (да и остальными также), что такое инновации и с чем их можно «есть».

Как говорил гуру менеджмента Питер Друкер: «Поскольку целью любого предприятия является создание потребителя, любое предприятие имеет две (и только эти две) основные функции – маркетинг и инновации».

Как только вы занялись бизнесом, вы сразу начинаете инновационную деятельность (и маркетинговую). Если какой-то из этих компонентов (инновации или маркетинг) отсутствует, ваше предприятие пока не стало бизнесом. Так говорил великий Питер Друкер, и его слова – аксиома для бизнес-сообщества. Правда, не все предприниматели задумываются об инновациях.

Инновации в мире

По данным *Economist Intelligence Unit*, наиболее развитой с точки зрения инноваций страной мира является Япония. В этой стране в расчете на 1 млн человек населения регистрируется 1213 патентов. Второе место в списке самых развитых с точки зрения инноваций стран занимает Швейцария (502 патента на 1 млн населения), а замыкает тройку лидеров США (351 патент). Россия в этом списке занимает 37-е место из 38 (1,5 патента).

Источник: <http://www.eiu.com/index.asp?rf=0>

Народная мудрость

Непрерывные инновации – новая парадигма выживания и роста нового бизнеса.

Как инновации влияют на новый бизнес?

В инновационном процессе участвуют все, и старые, и новые компании. Практически вся цепочка создания стоимости товара или услуги «пропитана» различными видами инноваций. Это нужно четко осознавать. Не думайте, что инновации – нечто далекое, не обязательное для вашей компании. Планируйте развитие компании, учитывая инновации.

Под *инновациями* понимается любое нововведение, которое собирается принять ваша компания и которое отразится на экономических показателях ее деятельности.

Что могут представлять собой инновационные воплощения? Хотя бы объединение или изменение уже известных элементов в ранее не существовавшие группы. Калейдоскопическая деятельность. Постоянный инновационный процесс в любой компании помогает непрерывно находить или объединять элементы, которые раньше никто не находил и не объединял.

Или же другое определение. *Инновации* дают людям то, что они хотят, но в неожиданной форме! Такова, например, технология *iPod* – соединение нового интерфейса со стандартными устройствами.

Для всех ли компаний приемлемы инновации?

До недавних пор считалось, что инновации не очень приемлемы для малых предприятий. Сегодня уже понятно, что рост малых предприятий во многом зависит от инноваций и они являются предпосылкой выживания компаний на конкурентных рынках.

Одно из преимуществ малого бизнеса – гибкость, способность быстро приспособиться к новым технологиям. Подстройка под новые реалии требует от них меньших затрат. Для малого предприятия гораздо легче установить инновационные цели и разработать план возможных инноваций.

Инновации присущи и еще более мелким компаниям – фирмам-разработчикам. Данное направление, в частности, характерно для Японии, где на смену традиционным малым и средним предприятиям, осуществлявшим субподрядные производственные и сборочные операции, приходят небольшие фирмы – разработчики продукции. Например, компания *Faber Co* (9 сотрудников) впервые в мире создала систему учета магнитных характеристик материалов, используемых при выпуске цифровых видеодисков (*DVD*). На сегодняшний день компании принадлежит практически 100 % мирового рынка этих технологий.

Российская действительность диктует свои правила, которые и определяют действия предприятий в плане поиска и внедрения инноваций. Примерный сценарий выглядит так: «Мы не будем сегодня, по крайней мере в ближайшие два года, вкладывать в развитие собственных разработок. Мы будем все покупать, и покупать то, что является сегодня самым современным на рынке, с тем чтобы эффективно использовать имеющиеся ресурсы и подтянуться до общего уровня. Вот когда мы достигнем этого уровня, выйдем на хорошие объемы, у нас появятся средства, которые мы будем выделять на разработки, на создание собственного дизайна. А сегодня мы привлекаем западные фирмы для разработки изделий».

Это от недопонимания. Инновации пронизывают всю деятельность компании, независимо от того, хотят этого предприниматели или нет. Если компания ничего не изменяет, не растет, то конец истории давно известен – она окажется в группе фирм, которые в скором времени выйдут из бизнеса. Все просто!

Народная мудрость

Новый девиз компаний – интересно все, что способствует развитию.

Идея – это движущая сила изменений.

Краткие выводы

- К инновациям относятся все изменения или новшества, впервые примененные в вашей компании и принесшие экономический результат (увеличение доли рынка, доли клиентской базы, повышение прибыли, сокращение расходов и др.). Инновация всегда несет с собой возможность создания новой ценности для потребителей.

- Неважно, какой тип инноваций внедряется на вашем предприятии, – все они в конечном итоге должны работать на потребителя, на удовлетворение его потребностей.

- Практически все компании зависят от знаний как стратегического ресурса. Имеются в виду знания всех видов в любой части бизнеса – от бухгалтерии до производства и сбыта. Знания являются основой инноваций.

- Инновации призваны помочь вам ответить на следующие вопросы: «Что нужно изменить, чтобы деятельность компании была более эффективной? Какие небольшие перемены могли бы многократно расширить наши ресурсы? Как найти потенциал бизнеса и определить его будущее?»

Глава 2

Суть стратегии малого бизнеса

Конкуренты, намеревающиеся еще долго оставаться на плаву, должны сформировать уникальное преимущество, которое будет дифференцировать их от общей массы. Управление этой дифференциацией и есть суть долгосрочной стратегии бизнеса.

Брюс Хендерсон, основатель компании BCG

Книгу читают с начала до конца. Бизнес ведут противоположным образом. Тут начинают с конца, то есть с цели, и потом делают все, чтобы ее достичь.

Гаролд Дженин, американский менеджер

Кто не знает, в какую гавань плыть, для того нет попутного ветра.

Луций Сенека, римский философ-стоик

Вопрос о существовании стратегии малого предприятия и о том, что она из себя представляет, вызывает множество споров. Прежде чем ответить на него, рассмотрим основные понятия, связанные с деловой стратегией. Что это такое?

Многие предприниматели скептически относятся к стратегии компании. Они говорят примерно следующее: «Зачем предсказывать будущее, если этого сделать просто невозможно?», «Стратегия лишена смысла», «Хорошую стратегию можно увидеть лишь тогда, когда она уже существует. А как создать стратегию никто не знает», «Это просто счастливый случай». Эти люди просто не понимают, что представляет собой деловая стратегия, в чем заключается ее суть и как она влияет на жизнедеятельность компании.

Если у вашей компании имеются сильные стороны, которые отличают ее от других, то управление ими с целью сохранения и есть ваша *стратегия*!

Рассмотрим несколько примеров гениальных стратегий мировых брендов. Почему мировых? Да потому, что эти компании суперуспешны и будут оставаться таковыми еще не один десяток лет. У кого, как не у них, учиться делать бизнес? Пусть это вдохновит вас на создание своей стратегии мирового уровня!

Гениальные стратегии мировых брендов

Стратегия «Coca-Cola»: кола на расстоянии вытянутой руки для каждого человека на планете.

«Honda»: самые надежные и дешевые мотоциклы – сначала малолитражки, а потом и весь ассортимент, захват мирового рынка.

«Nordstrom» (розничная сеть): стратегия клиентирования, которая предполагает личное внимание и особое обслуживание постоянных клиентов.

«Toys “R” Us» (продажа игрушек): сужай фокусирование, заботься о продукции, покупай дешево, продавай дешево и доминируй в категории.

Источник: Ричард Кох. «Стратегия», 2007 г.

Создавая компанию, необходимо определить, чем же она будет отличаться от конкурирующих фирм. Если вы решили производить мебель, попытайтесь понять, как добиться

того, чтобы она стала эксклюзивной? Каковы будут ваши сильные стороны? Это аксиомы бизнеса. Это и есть первый этап определения вашей стратегии.

Многие начинающие предприниматели и не думают, что строят свои стратегии. Но как только компания определит, в чем заключается уникальность ее самой, а также ее продуктов или услуг, – «процесс пошел». Начинается строительство стратегии. Большинство людей этого не осознают. И когда им говоришь, что это и есть базис для их стратегии, они удивляются.

Вернемся к примеру с производством мебели. Если вы решили делать мебель, которая будет обита крокодиловой кожей, – это один путь. Тот, кто собирается производить мебель из простых материалов, пойдет по совсем другому пути. Им потребуются другие навыки и компетенции. Эти две стратегии в корне отличны друг от друга: компании будут ориентироваться на разных покупателей, соперничать с разными конкурентами на различных сегментах рынка. Чтобы захватить 10 % рынка в избранном сегменте рынка мебели, необходимо будет использовать различные средства. Маркетинговые, технологические и финансовые. Следовательно, будут различаться и стратегии захвата доли рынка. Вы поддерживаете и развиваете свою эксклюзивность или же, напротив, предлагаете относительно простые товары (например, стильную и недорогую мебель для молодых семей, как у *Ikea*).

Двойственность стратегии для малого бизнеса

Изучив множество стратегий развития малого бизнеса своих клиентов и разрабатывая стратегии собственных компаний, я пришел к выводу, что они включают в себя две основные составляющие:

1. Стратегии уникального преимущества (преимуществ).
2. Стратегии видения + миссии.

Стратегия уникального преимущества

Эта традиционная стратегия бизнеса основана на выявлении преимуществ и возможностей компании. Наиболее часто для выявления и осознания преимуществ своего бизнеса предприниматели используют *SWOT*-анализ (аббревиатура английских слов *Strengths* (сильные стороны), *Weaknesses* (слабые стороны), *Opportunities* (возможности) и *Threats* (угрозы). По поводу этого инструмента существуют самые разные мнения – от полного отрицания до дифирамбов. Почему я его предлагаю начинающим предпринимателям? Ответ прост – он способствует активизации мыслительной деятельности.

Предприниматель начинает выяснять для себя: в чем заключаются сильные стороны его бизнеса и в чем он относительно слаб? Что может повлиять на бизнес, какие угрозы существуют? Ответы на эти вопросы позволяют определиться с уникальностью бизнеса и понять, как представить ее рынку и потребителям. Уникальность ваших товаров и услуг должна быть воспринята основными сегментами потребителей компании. Уникальность, в свою очередь, основывается на преимуществах ваших продуктов и/или услуг.

Для того чтобы это определить, в чем же есть ваша уникальность и как ее развивать в дальнейшем, как раз и применяют *SWOT*-анализ. Главное – выяснить все слабые и сильные стороны компании и понять, что делается во внешнем мире. *SWOT*-анализ не панацея, но самый простой аналитический метод. Возможно, он носит поверхностный характер, но для начинающего предпринимателя этого достаточно. Понятно, что свои ключевые особенности вы определили уже тогда, когда затевали бизнес. Но как показывает практика, многие предприниматели не знают, в чем заключается «изюминка» их бизнеса, или просто не задумываются об этом.

Не так давно один мой знакомый сообщил, что его фирма собирается заняться розливом питьевой воды из новой скважины. И все. А то, что на рынке уже существует сотня занимающихся тем же самым делом компаний, его не «трогает». А где же уникальность? Использование *SWOT*-анализа позволяет установить хоть какие-то ориентиры для продвижения продукции на рынок. Первоначально необходимо определить стратегию развития вашего бизнеса. Не на сто лет вперед, а хотя бы на год, два или три.

Приведу примеры уникальных преимуществ различных брендов:

- «Volvo» – это безопасность и надежность;
- «McDonalds» – возможность получить товар немедленно;
- «Swatch» – индивидуализация и удобство для супермаркетов;
- «Domino's Pizza» – непривычная скорость;
- «Amazon.com» – новые каналы дистрибуции;
- «Ikea» – новое видение самообслуживания.

Из этих примеров мы видим, что найти уникальность бизнеса достаточно просто. Гораздо сложнее придерживаться этой уникальности и развивать ее. И здесь мы переходим к стратегии развития компании.

Но как говорил Майкл Делл (основатель компании *Dell Computer*): «Я считаю, что вам необходимо разобраться в экономике бизнеса, прежде чем вы займетесь стратегией, и понять вашу стратегию раньше, чем вы получите структуру. Если вы все сделаете в ошибочном порядке, то, скорее всего, потерпите неудачу».

SWOT-анализ как раз и помогает понять экономику вашего бизнеса. Предприниматель еще раз рассматривает свой бизнес с разных сторон и определяет условия его успешного развития. Пусть не слишком глубоко, но возможность извлечь пользу остается.

SWOT-анализ предполагает изучение двух групп факторов:

- *Возможности и угрозы*, с которыми сталкивается компания во внешней среде (потребители, конкуренты, регулирующие органы, источники сырья, состояние технологий и т. д.). Эти факторы дают вам представление о возможностях, использование которых позволяет получить преимущества, и об угрозах (например, чиновничья среда).

- *Сильные и слабые стороны* дают представление о внутренней ситуации в компании, отражают ее позиции на рынке, уровень компетенции сотрудников, уровень развития систем продаж, маркетинга и т. д.

Сопоставляя найденные факторы, вы можете определить меры, которые позволяют воспользоваться уникальными возможностями и избежать (ослабить) внешних угроз.

Даже у грандов бизнеса есть «скелеты в шкафу»

Сильными сторонами корпорации *Wal-Mart* (розничная торговля) являются наличие мощного бренда в розничной торговле с высокой репутацией. Супермаркеты *Wal-Mart* предлагают адекватную ценность за деньги, удобства для покупателей и широкий выбор продуктов.

Слабые стороны *Wal-Mart* – проблемы контроля над огромной торговой империей, несмотря на широкое использование самых современных ИТ-технологий.

Возможности – слияния и поглощения других компаний розничной торговли и создание стратегических союзов, прежде всего в Европе и Китае.

Угрозы – острая конкуренция со стороны других торговых компаний на местных рынках и в мировом масштабе.

Стратегия = видение + миссия

Видение: героические попытки топ-менеджеров угадать будущее, о котором можно легко написать на кружках, футболках, постерах и календариках.

Fortune, 15 февраля 1995 г.

Видение + миссия – вторая составляющая стратегии малого бизнеса. Она определяется интуитивно. Имеются в виду ваши идеи и мечты в сфере бизнеса. К чему стремитесь, чего хотите добиться вы лично? Какой должна быть ваша компания сейчас, какой вы видите ее через десять и более лет?

В следующей главе мы рассмотрим, что представляют собой видение, миссия и бизнес-идея. Все вместе они представляют собой мощный инструмент определения ваших целей и стремлений. Вы определили путь, а значит, и стратегию развития, необходимую для достижения своих личных целей и целей вашей компании.

Народная мудрость

Не стремитесь быть первым – будьте уникальным.

Глава 3

Арсенал стратегии: видение, миссия, бизнес-идея и цели

Видение

Народная мудрость

Вообразите и создайте свою вселенную. Поверьте в нее. А затем оставьте свой след во Вселенной.

Отправной точкой успеха является ваше собственное видение себя и своего бизнеса, ваш образ в собственных глазах. Если вы видите продукт своей компании как не имеющий бренда, ничем не отличающийся от других товаров широкого потребления, таким он и окажется. Подобные «пророчества» всегда сбываются.

Вы будете делать то же, что и другие компании: устанавливать те же цены, что и конкуренты, продавать, рекламировать, общаться с клиентами точно так же, как и все остальные. Но это все равно что подписать своей компании смертный приговор! Если вы видите свое будущее в нужных тонах, то оно визуализируется так, как вам нужно.

Видение = визуализация

Главное в визуализации (представлении чего-то в будущем, посредством вашего воображения) то, что многое сегодня и завтра произойдет так, как вы себе и представляете. Представляете ярко, с эмоциями, с достаточной энергией. Если вы вообразили нечто ясно и отчетливо (ваше видение в будущем самих себя и компании), мгновенно начинается материализация этого образа. Почему и как это происходит, никто не знает. Но визуализация дает просто поразительные результаты. Все вокруг начинают помогать вам. Как из воздуха появляются нужные люди, связи, деньги... И это здорово! Главное – верить в свое предназначение и свой бизнес.

Видение – это грезы о бизнесе будущего. Образ вашей компании. Ее визуализация во времени и пространстве. Вы выступаете создателем своего будущего. Вы предвидите, что произойдет с вашей компанией, какой она станет, что будет производить, на каких территориях работать и кто будут ее потребители. Это мечта предпринимателя!

Мечта!

Вы мечтаете. Всегда.

Еще одним условием для успешного начала дела является ваша способность мечтать о супербизнесе. Представлять его по мере его развития. Думать, что с ним, бизнесом, будет через год, пять лет и через десять лет. Мечтать о том, как он будет превращаться в бизнес мирового уровня – начиная с развития в вашем городе, регионе, республике, стране, затем в Европе, затем... В общем, мечты, мечты, как сладок ваш туман!

Однако если не мечтать, то любое дело станет неинтересным. Скучным и серым. Даже если на вас прольется денежный дождь.

Захватывающие видения

Компания Intel (производство микропроцессоров)

Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к интернету, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия *Intel* – сохранение за собой роли ключевого поставщика в интернет-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности интернета. Сегодня главное в компьютерах – это интернет. Мы расширяем возможности ПК и интернета.

Рестораны Long John Silver's

Наше видение: стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо.

Миссия

От мечты и «видеообразов» плавно переходим к миссии компании. Некоторые утверждают, что это все бредни, что у малого бизнеса нет и не может быть миссии. Но зайдите на сайт любой компании (то есть выжившей, функционирующей), и на каждом из них вы можете познакомиться с миссией организации. Согласно данным исследования выпускников Йельского университета, выполненного в 1953 году, 3% студентов, планы которых на будущее существовали в виде записей конкретных целей и задач, через двадцать лет выглядели более счастливыми и их совокупное благосостояние было больше, чем оставшихся 97% их сокурсников вместе взятых. Подобные исследования были проведены и для организаций. Они показали, что «компании с четко сформулированной миссией более успешны, чем другие»¹.

Что же такое миссия?

Народная мудрость

Нет миссии, нет пути для создания бизнеса экстра-класса.

Миссии некоторых компаний

Миссия Trader Joe's – продажа высококачественных продуктов и напитков, объективная информация, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие, индивидуальный подход, корпоративный дух.

METRO Cash&Carry – лидер в области оптовой торговли:

METRO Cash&Carry предлагает оптовую торговлю по принципу продажи за наличный расчет без доставки на дом для различных сфер бизнеса и профессионалов.

¹ Артур А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.

METRO Cash&Carry предлагает качественную продукцию и бизнес-решение по максимально низким ценам.

METRO Cash&Carry – партнер для профессионалов.

Каждая миссия учитывает нужды и предпочтения покупателей. Она говорит о продукте и его отличиях от других товаров на рынке. Построить, рассказать свою миссию просто – вы записываете на бумаге, что у вас за компания, чем занимается, какой продукт производит и что все это дает вашим покупателям.

Ваша миссия заявляет на весь мир о том, что ваша компания ориентируется на клиентов, то есть заботится о людях.

Если вы определили миссию, то это станет своеобразным оберегом от всяческих напастей, которые встречает бизнес в своем развитии. Вам есть за что бороться!

Как миссия будет влиять на развитие бизнеса? Как она поможет продавать больше ваших продуктов большему числу покупателей по хорошим ценам и как повлияет на лояльность этих покупателей?

Миссия «пропитывает» всю деятельность компаний. Ее должен знать и соответствующим образом действовать каждый работник. Если вы зайдете в любую компанию как покупатель, то по действиям сотрудников вы сразу почувствуете, есть ли у нее свой путь и своя миссия или нет. Уровень обслуживания позволяет судить об общем состоянии дел в компании.

Как вы заметили, многие компании заявляют о сногсшибательных миссиях, чуть ли не планетарного масштаба. Нужно ли это вам?

Миссия необходима. Но ее смысл должен быть простым и приемлемым. Пусть она будет сформулирована в одном-двух предложениях. Или одним словом. Как вам на душу ляжет. Ваш бизнес должен приносить внутреннее удовлетворение, а ключ к нему – ваша миссия. Как только вы представили, вспомнили ее, ваш бизнес наполняется смыслом.

Если вы не осознаете свою миссию, вы тем самым ограничиваете свою деятельность. Я не говорю, что все заключается в миссии и без нее работа не пойдет.

В чем смысл существования вашей компании? *Смысл = видение + миссия!*

И тогда миссия становится путеводной звездой для бизнеса. Если вы определили миссию, она становится своеобразным оберегом от всяческих напастей. Есть за что бороться! И миссия все время об этом напоминает. Миссия дает драйв для ежедневной работы.

Как сформулировать миссию?

Опыт показывает, что каждая миссия учитывает нужды и предпочтения покупателей. И говорит о продукте компании и его отличиях от других аналогов. То есть рассказать о миссии компании совсем не сложно – запишите, что представляет собой ваша компания, чем она занимается, какой продукт производит и что это дает вашим покупателям.

Сначала изложите свою миссию по приведенной схеме. А затем попытайтесь кратко сформулировать вышеизложенное. Сделайте выжимку. Она и будет вашей миссией. Она осветит путь компании и ее сотрудников в бизнесе. Например: «Миссия Компании заключается в предоставлении нашим клиентам фитнес-услуг высочайшего качества, на основе индивидуального подхода, дружелюбного и уважительного подхода к каждому. Если коротко “Будьте здоровы!” Или “За ваше здоровье!”».

Это то, что должен надолго запомнить каждый сотрудник. Вспомнить всю миссию затруднительно, а выжимку из нее – легко и просто.

Каждый год вы можете делать отчет о развитии вашей миссии. Верной ли дорогой идем, товарищи? Насколько вы приблизились к выполнению вашей задачи? Отслеживать просто. Первый год: создали бренд компании и/или продуктов; ознакомили рынок (пока

местный) с вашей продукцией; заняли определенную долю рынка; расширили ассортимент и т. д. Это цели, а о них дальше. Базовый набор показателей позволяет отслеживать, как вы продвигаетесь к своей мечте.

Бизнес-идея

О бизнес-идеях я подробно писал в книге «Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли».

Так как мы рассматриваем стратегию малого бизнеса, в которую бизнес-идея входит по определению, еще раз напомним, о чем идет речь. Ясно, что у вас уже есть такая идея и, может быть, не одна. Для тех же, кто только начинает свой путь в бизнесе, я дам основные пояснения о том, что такое бизнес-идея и где ее взять.

Самое простое определение *бизнес-идеи* состоит в том, что она найдена и направлена на создание товаров или услуг, которые могут быть проданы за деньги.

Каждый предприниматель задается вопросом: как найти идею для нового бизнеса?

Часто слышишь, что в бизнесе все давным-давно придумано, однако это далеко не так. Идей миллионы. Но вашей должна стать одна-единственная.

Прежде чем искать идею для бизнеса, присмотритесь к себе. Способности людей не безграничны. У вас, возможно, «золотые руки». Или вы умеете рассказывать интересные истории и ладить с другими людьми. Возможно, вы любите цифры и расчеты. Кто вы?

После такого самотестирования вы сможете подобрать подходящие для ваших способностей бизнес-идеи.

Заимствовать идеи можно из любого информационного источника (сайты, такие как *1000ideas.ru*, журналы и др.). Кроме того, вы можете использовать такие методы, как мозговой штурм (напрягите свой ум!) или франчайзинг (продуктивные идеи других компаний).

Используйте тенденции в изменении потребностей определенной группы людей.

Вас «достали» раздражители? Сделайте простой ход – используйте рассказы людей о проблемах (знакомые, из СМИ и др.). Проблема сама подскажет, какой продукт требуется для ее же решения.

Еще одним источником новых идей являются труды футурологов. Эти люди занимаются проблемами будущего. Приведу хороший пример, как «из мухи можно сделать слона».

Мороженое будущего

Ученый-биолог из Иллинойса Курт Джонз придумал, как изменить форму мороженого, превратив его в необычное мороженое будущего.

Курт придумал замораживать мороженое быстрым способом с помощью жидкого азота, что позволяет придать ему необычную форму маленьких шариков. Курт испытал самое настоящее озарение. Он понял, что изобрел мороженое будущего, которое назвал «Dippin' Dots». Сейчас необычное мороженое «Dippin' Dots» продается в супермаркетах и развлекательных центрах не только США, но и в различных городах мира. С 2000 года компания *Dippin' Dots, Inc.* открыла франчайзинговое направление. Франшиза *Dippin' Dots* успешно продается в различные страны мира.

Источник: www.1000ideas.ru

Цели

Определив миссию, необходимо поставить конкретные цели, к достижению которых будет стремиться компания. Мечтать хорошо, но нужно, чтобы эти мечты осуществились. Достижение поставленных вами целей будет означать в конечном итоге выполнение миссии вашего бизнеса.

Каким образом ставить цели? Просто. Например: «Я хочу, чтобы через 2 года мой бизнес можно было назвать успешным». Или: «Через год мы должны захватить 25 % рынка», «Выйти на прибыльность бизнеса через 5 месяцев».

Самое важное заключается в том, чтобы все ваши цели были записаны на бумаге (или в компьютере). Есть закон, согласно которому, если записать цели на бумаге (визуализировать), то сначала возникает «искра», а затем появляется энергия, необходимая для их достижения.

Установление целей переводит стратегию малого предприятия в конкретные задачи для достижения результата в обозначенное время.

Обычно выделяют долгосрочные и краткосрочные цели, существенно различающиеся по содержанию. Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Есть цели среднесрочные. Для малого бизнеса важны краткосрочные цели. Но главе компании также необходимо держать в голове (и на бумаге) долгосрочные цели, так как они поддерживают миссию компании.

Цели малого бизнеса могут подразделяться на:

- *Рыночные.* Например, объем продаж, число покупателей, доля рынка, прибыль...
- *Финансовые.* Чистый объем продаж, величина издержек, валовая и чистая прибыль, рентабельность продаж...
- *Производственные.* Объем производства, внедрение новой технологии...
- *Организационные.* Например, настройка эффективного управления, структуры и персонала организации...

Правильно ли вы выбрали свои цели? Есть своеобразная «шкала» измерения. К целям обычно применяют такую «шкалу» измерения, как *SMART*-принцип. Цели должны быть:

- конкретными (*Specific*);
- измеримыми (*Measurable*);
- согласованными (*Agreeable, Accordant*) с миссией компании и между собой.
- достижимыми (*Realistic*);
- определенными во времени (*Timebounded*).

Народная мудрость

Сформулируйте ваши цели так, чтобы они вдохновляли вас. Исходите из видения компании и вашей миссии. Стеляйте по звездам, а не по воробьям.

Глава 4

Бизнес-модель

Мы узнали, что понимается под видением, миссией, целями и стратегией. Пришла пора определиться с таким понятием, как *бизнес-модель* (кто будет покупать ваши товары и услуги и как сделать так, чтобы потенциальные потребители приобретали их у вас). Разрабатывая бизнес-модель, главное, выявить, кому и как продавать! Следовательно, вы должны провести исследование покупателей и их предпочтений, а затем создать систему продаж. О том, как это делать, рассказывается в моей книге «Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли». Поэтому я не буду повторяться. Почитайте эту или другие мои книги о продажах и маркетинге.

Что нужно знать о бизнес-модели?

Во-первых, *бизнес-модель – это не стратегия, а метод осуществления ваших долгосрочных планов*. Например, бизнес-модель любого магазина основывается на размещении магазина в одном из «рыбных мест» (в местах проживания или миграции ваших потенциальных покупателей) и демонстрация (реклама всеми возможными способами) предлагаемых вами товаров и/или услуг.

Одной из самых распространенных во всем мире является бизнес-модель «наживка-крючок». Например, основным продуктом (наживка) могут быть бритвенные станки, в дополнение к которым выпускаются миллионы лезвий (крючок). Или мобильные телефоны и услуги связи, принтеры и картриджи к ним.

Только что поменял картридж, и ничего с этим не поделаешь! А вчера прикупил бритвенные лезвия «Gillette». Все идет по кругу.

Во-вторых, *все эффективные бизнес-модели уже придуманы*. Нужно выбрать ту, которая подходит для вашего бизнеса. Например, модель интернет-магазина, в котором товары продаются как на аукционе. Возможно, вам удастся создать новую бизнес-модель, и это будет еще один прорыв в бизнесе. Удачи!

В-третьих, *опишите свою бизнес-модель в нескольких словах*. Чем меньше слов, тем понятнее бизнес-модель. Например, интернет-магазина, в котором товары продаются как на аукционе – «регистрационный сбор плюс комиссия».

В-четвертых, *бизнес-модель нужно все время совершенствовать*. Не выдумывать новую, а делать дополнения к той, которую вы выбрали. Бизнес-модель равна вашей прибыли. Это значит, что все действия, которые вы предпринимаете, чтобы улучшить вашу модель, автоматически приведут к росту прибыли. Замечу – оправданные действия.

Например: вы занимаетесь продажами бытовой техники. Ваша бизнес-модель основывается на использовании различных форм рекламы для того, чтобы привлечь покупателей. Это одноразовые продажи. И правда, купил холодильник и это на «всю жизнь», если качество «не подкачает». Происходит «заморозка» клиентов. Они пропали и больше у вас не покупают. Что делать? Срочно внести поправки в бизнес-модель.

Вы исследовали покупателей и выяснили, что можно им предложить другие товары и/или сервис, которые решают ту же проблему, с которой они приходили к вам. Кондиционеры, морозильники и др. Организуйте послепродажное обслуживание бытовой техники. Предложите дополнительные услуги, продукты и услуги других компаний. А почему бы и нет? Предложите.

Изменение бизнес-модели приведет к многократному увеличению вашей прибыли!

Глава 5 «Одежды» для стратегии

Простота

«Красота в простоте». Стратегия будет эффективна, если она проста. Уже миллион раз доказано, что сложная, запутанная, непонятная сотрудникам компании стратегия обречена на неудачу. Успешные компании придерживаются простых стратегий.

Например, быстрое обслуживание и семейная атмосфера в ресторане *McDonald's*; семейные развлечения и положительные впечатления в парках развлечений *Disney*; доставка пиццы на дом в течение получаса; лучший дизайн автомобиля или автомашина для вождения на предельных скоростях.

Великие стратегии выражаются простыми словами. Коротко и емко.

Успешные стратегии ясны для всех, кто участвует в бизнесе. Они просты. Однако, для того чтобы осуществить простую, но эффективную стратегию, компании придется напрячь все свои силы. Многие не выдерживают и сходят с дистанции. Или все время усложняют стратегию, думая, что таким образом она легче осуществится.

Сложные стратегии чаще всего обречены на провал. Если ваша стратегия расписана на десяти листах, значит, есть много таких моментов, где компания может сбиться с прямой дороги и уйти в сторону от пути, который ведет к осуществлению ваших долгосрочных планов. Все размыто. Отсутствует фокус. Поэтому так не просто выполнить сложную стратегию. Не попадитесь на крючок чрезмерной сложности. Как же так, ведь в этой стратегии всего пять слов? Такую стратегию изобретет даже младенец. Да, нам свойственно все усложнять и не доверять простым идеям и решениям. Простое не способно поразить воображение. Не поддавайтесь обманчивой «красоте» сложного.

«Наша миссия проста – мы хотим покорить весь мир». Просто и со вкусом!

Включите свой здравый смысл. Это лекарство от усложненности.

Зачем все усложнять в начале бизнеса? Ведь у вас и так хватает проблем. Если перечислить все дела начинающего предпринимателя (и не только начинающего), то можно сойти с ума. В прямом смысле. Если же эти дела еще и усложнять, то ваш путь в бизнесе будет коротким и звучным, как китайская петарда.

Но воз и ныне там. Никто не стремится к здравому смыслу – ни в жизни, ни в бизнесе. По словам Генри Минцберга: «Менеджмент представляет собой весьма любопытное явление. Он щедро оплачивается, несет в себе огромное влияние и практически лишен здравого смысла». Об этом же говорят многие крупные предприниматели и «мыслители» от бизнеса. Здравый смысл – не самый большой друг менеджмента и предпринимателей. Большинство из них. Почему? Есть такой «закон простоты»: «Все важное всегда просто; все простое всегда трудно».

Если стратегия очевидна для вас, она будет очевидной и для ваших сотрудников, и для ваших клиентов, и для всех участников рынка. В этом случае вы будете руководствоваться в своих решениях не эмоциями, а холодной логикой. Простую стратегию легче внедрить в сознание своих сотрудников. Показать им цель и настроить работу коллектива на достижение этой цели.

Простота побеждает

Исследователь Гюнтер Роммель проанализировал деятельность 39 средних немецких фирм, чтобы понять, почему прибыли этих компаний различны. Как вы думаете, что он обнаружил? Как называется его книга? «Простота побеждает». Простота – единственный критерий, отделяющий «овец от козлищ». Компании-победители производили меньше продукции и продавали ее небольшому количеству клиентов. У них было меньше поставщиков. Их бизнес был проще, а значит, и их стратегия тоже

Источник: Р. Кох. «Стратегия». – 2007 г.

Народная мудрость

Дурак терпит неудачу потому, что считает простое недостойным своего просвещенного ума.

«Прогибайтесь, но не очень!» Гибкость стратегии

Стратегии, обеспечивающие успех, по своей природе являются органическими. Они эволюционируют. Они окутывают проблемы, вызовы и возможности, обеспечивают прогресс и в ходе этого процесса совершенствуются сами.

Роберт Уотерман-мл.

Стратегия – это вовсе не последовательность запланированных действий. Это их стартовая точка.

Генри Минцберг

Для малого бизнеса обязательным правилом является *подстройка к внешним и внутренним изменениям*. Внешняя среда полна неожиданностей. Вполне успешный сегодня бизнес завтра может оказаться в очень неприятной ситуации – кризис, рейдерский захват, финансовые проверки, падение продаж и т. д. Нередко «революционные» ситуации складываются и внутри компании (ушли основные специалисты, нет сырья, нет финансов). Да чего только не бывает в этом изменчивом и противоречивом мире!

В этих случаях компании необходимо своевременно изменить поведение на рынке и внести коррективы в стратегию. Вернее, изменить оперативные планы по ее осуществлению. Поставить другие цели. Это не так трудно. Главное – не стоять на месте. Менять и двигаться!

Нужно всегда помнить, что главное в вашей стратегии – *гибкость*. Способность быстро меняться, то есть заменять одну тактику на другую, если это необходимо. «Заморозка» проблем, статичность бизнеса – прямой путь в никуда, вернее, к краху всех ваших начинаний.

Когда возникает необходимость что-то менять?

Как я уже говорил, гибкость в осуществлении деятельности компании малого бизнеса и ее стратегии необходима всегда при изменениях в мире и в самой компании.

Для работы с внешней средой требуется много информации. О том, как добывать такие сведения, говорится в книге: «Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли» и моей книге о маркетинге. Как предвидеть то, что будет происходить в мире (внешней среде) и как пла-

нирывать и разрабатывать сценарии своих действий в ответ на эти изменения, смотрите в части II этой книги.

Гибкие компании умеют быстро перераспределять средства и компетенции, чтобы изменить продукты или услуги, модифицировать их, если потребуются. Они знают, как найти новых покупателей и/или выйти на новые рынки и ниши, изменить технологии, маркетинговые усилия и т. д. И при этом важно отметить, что и вам, как предпринимателю, придется проявить высокую гибкость («бамбук на ветру»).

Вы должны с «открытым забралом» встретить изменения. Решать проблемы по мере их поступления.

Предприниматель – это «фабрика» по переработке проблем!

Смелость и энтузиазм

Осуществление стратегии требует от вас, как предпринимателя и человека, достаточных усилий и настойчивости. Если нет стремления к результату, нет энтузиазма и смелости, то все ваши стратегические усилия уйдут в песок. Вы не осуществите свою стратегию. Ведь для ее реализации и достижения вашей мечты нужны силы и энергия.

Но есть и хорошие вести!

Как энтузиазм, так и настойчивость можно выработать и стать «мастером энтузиазма».

Неотъемлемыми качествами предпринимателя являются мужество и смелость.

Как говорил К. Льюис: «Мужество – это не просто одна из добродетелей, но форма каждой из добродетелей в момент испытания». Как вы уже поняли, а это началось с момента открытия вашей компании, мужество и смелость просто необходимы.

Предпринимательский энтузиазм – двигатель, без которого невозможно достичь выдающегося успеха в бизнесе. Тем более что предприниматель постоянно оказывается в стрессовых ситуациях. Если вы не умеете «зажигать» и себя и других людей, необходимо срочно научиться этому.

Энтузиазм поможет вам преодолевать сомнения и страхи, зарабатывать приличные деньги и брать от жизни гораздо больше, чем те люди, которые не используют подобный навык. Я говорю «навык», потому что каждый способен самостоятельно вызывать у себя прилив энтузиазма. Подобно джинну из бутылки, он появляется, если вы соблюдаете одно простое правило: чтобы «заразиться» энтузиазмом, надо начать жить и действовать с энтузиазмом.

Развив способность вызывать личный энтузиазм, вы вплотную приблизитесь к максимальной эффективности. Эффективность означает, что вы ставите себе самую высокую планку, вы готовы делать все наилучшим образом как в бизнесе, так и в жизни. Максимально полно используя свои возможности.

Это краткое руководство по выработке в себе энтузиазма. *Главное, не забывать направлять свой энтузиазм в свою стратегию и ее выполнение!*

Настойчивость и решительность

Возможно, в характере человека нет более важной составляющей, чем непреклонная решительность. Мальчишка, который собирается стать великим человеком, должен настроить свой мозг на победу, несмотря на тысячи неудач или поражений.

Теодор Рузвельт

Настойчивость – вторая натура бизнесмена и предпринимателя. Необходимое качество характера. Чем отличаются люди, добившиеся успеха? Тем, что они готовы к неприят-

ностям всякого рода, и тем, что проявляют завидную настойчивость и упорство в решении проблем и в достижении своих стратегических целей.

Настойчивая корпорация

Американская корпорация *Corning* работала над направлением производства стекла к ЖК-экранам 15 лет. Но это направление не считалось перспективным. Но «буквально за одну ночь ЖК-экраны из аутсайдеров были выбраны лидерами», – говорит председатель совета директоров корпорации Венделл Виск. Теперь производство ЖК-экранов приносит более 70 % прибыли и рост составляет более 25 % в год.

Источник: www.businesspress.ru

Они идут до конца и этим отличаются от большинства других людей. Вы занялись бизнесом? Приготовьтесь к тому, что к вам, как к «магниту», будут притягиваться неприятности и проблемы. И чем большего вы хотите достичь, тем большее количество проблем «придет к вам в гости». Ваша задача заключается в том, чтобы управлять этим процессом, положительно реагировать на все происходящее. И настойчиво идти к своим целям. *Стратегию осилит настойчивый!*

Выполнение предпринимательской стратегии требует большой настойчивости. Многие компании только потому и покинули бизнес, что останавливались на полпути от цели.

Народная мудрость

Если действовать решительно и настойчиво, то это станет вашей второй и третьей... натурой.

Лидерство

Глава компании – он же лидер. И это аксиома!

Если малый бизнес функционирует без лидера, как он будет развиваться? Как будет осуществляться стратегия? Это один вопрос.

Второй заключается в следующем: насколько необходимо лидерство на рынке, в выбранной вами нише и в том деле, за которое вы взялись? Если вы не ощущаете в себе стремления взойти на вершины бизнеса, возникает вопрос: тем ли делом вы занимаетесь?

Питер Друкер говорил: «Основой эффективного лидерства служит обдумывание миссии организации, ее четкое определение и наглядное подтверждение. Лидер устанавливает цели и приоритеты, определяет и поддерживает стандарты».

Что дает лидерство?

К лидеру относятся как к победителю в своей области. Это значит, что ваша компания не затерялась в массе других стартапов. У нее появилось свое «лицо». Свой успешный профиль. Ваши продукты пользуются популярностью. Ваш бренд начинает приобретать последователей и лояльных покупателей. У вас становится больше и больше друзей! Следовательно, компания встала на нужные рельсы и движется в правильном направлении, к успеху. Что и требовалось доказать.

Лидерство первично.

Все в этом мире просто. Если нет лидеров, то даже хорошо спланированная стратегия останется мечтой. Еще Наполеон говорил, что «лидер – это продавец надежды». Надежды на успех.

Качества лидера:

- Воодушевляет окружающих.

- Живет со страстью.
- В движении.
- Любопытен как кот.
- Демонстрирует непотопляемое веселье.
- Мыслит, как стратег, – масштабно.
- Инноватор.
- Живет с размахом.
- Умеет убеждать и вести за собой.
- Жаждет свободы и независимости.
- Любит власть!

Народная мудрость

Выживают только те люди, кто хорошо чувствует перемены и умеет быстро к ним подстроиться.

Глава 6

Швейцарский армейский нож: типы стратегий для малого бизнеса

В анализе стратегий для компаний малого бизнеса я использовал материалы таких авторов как Джек Траут, Питер Друкер и Майкл Портер, а также опирался на двадцатилетний опыт консультационной деятельности и управления собственным бизнесом.

Мы живем не в вакууме. Рынок заполнен конкурентами. Если вы решили открыть свой бизнес, то вам придется уделить должное внимание конкурентам. Правда, если вы создадите инновационный продукт (интернет, сотовый телефон), то первое время конкурентов не будет. Хотя через некоторое время они, как «саранча», нападут на ваши «поля» и предложат такой же продукт. Посмотрите на множество «Айфонов» и «Айпадов», которые предлагает не *Apple*, а множество разных компаний. Вспомним, что через некоторое время, после появления на рынке первого персонального компьютера, аналогичные устройства предлагались сотнями компаний-последователей!

Если есть конкуренты, то должны быть и средства борьбы с ними. Как говорит Траут, компании ведут «маркетинговые войны». В которых есть победители, а побежденных никто не помнит. Война, однако!

Отсюда простой вывод: *компаниям необходима стратегия действий на враждебных рынках!*

«Военное искусство; искусное руководство военными действиями; руководство армией или армиями во время военных компаний» (определение из словаря). Что в бизнесе, что на войне. Отличия минимальны.

Поэтому вам просто необходимо разработать конкурентную стратегию. Другими словами, предпринимательскую стратегию и тактику ее внедрения.

Ниже мы рассмотрим основные предпринимательские стратегии начинающих предпринимателей. Отмечу лишь, что чаще всего предприниматели используют несколько базовых стратегий сразу.

Типы стратегий

«Фокус-покус»

Стратегия фокусирования подходит прежде всего начинающим предпринимателям. В то же время она используется всеми компаниями, независимо от длительности их присутствия на рынках.

Для малого бизнеса такая стратегия необходима как воздух. Это основа успешного развития.

Если попытаться найти аналогию фокусированию, то первой на ум приходит лазерная установка. Генерируемый ею луч прожигает металл. Или увеличительное стекло. Луч фокусируется и зажигает бумагу. В бизнесе наведение фокуса означает, что компания концентрирует свою энергию и «врезается» в рынки, достигая запланированного успеха!

И наоборот, стратегию, которая заключается в выпуске разнообразных товаров и услуг, называют расфокусировкой. Вы пытаетесь «нацепить» свою торговую марку на столько продуктов, сколько «придет в голову». Так сказать, сделать зонтик для бренда.

Выпускали леденцы, но стали производить жевательную резинку; к сокам добавили пиво; к зубной пасте добавили изготовление зубных щеток и жидкости для полости рта.

Не делайте обычную для бизнеса ошибку – не расширяйтесь слишком сильно. *Фокус – ваше главное оружие!*

Есть еще одна базовая стратегия такого же свойства – *фокусирование на дифференциации*. Дифференциация – это источник конкурентного преимущества. Это и есть ваша уникальность, о которой я уже не раз говорил.

Уникальность (дифференциация) может проявляться в разных формах. Например, в дизайне, бренде, технологиях, обслуживании покупателей, в дистрибуторской сети, маркетинге, в имени, наконец (неказистый «китайский крыжовник» обогатили именем «киви»).

В условиях конкуренции (например, на мебельном рынке сотни отечественных производителей и импортеров, или в ресторанном бизнесе – тысячи ресторанов) необходимо отличаться и фокусироваться: делать что-то одно, но хорошо. Для малых компаний фокусирование является наилучшим решением, так как эта стратегия позволяет быстро стать специалистом в своей области. Есть хорошие нишевые примеры: термоизоляция от *Termo Finn* (доля рынка компании за полгода выросла на 15 % после того, как она стала позиционировать себя как первого специалиста по изоматериалам для одежды) или костромская «Котлетная компания» – производитель № 2 для российской франчайзи *McDonald's*.

Партизаны не сдаются!

Суть *партизанской стратегии* заключается в том, что компания ищет и находит небольшой сегмент рынка («поляну в лесу») и защищает его всеми доступными средствами.

Если посмотреть на карту развития бизнеса в различных странах, включая Россию, то станет ясно, что методы партизан пользуются огромной популярностью. Это основная стратегия для подавляющего числа компаний в различных отраслях. Партизаны есть повсюду! Почему так происходит?

Все просто – это самая действенная стратегия. Она не требует много сил и средств. Гибкая стратегия, которая позволяет быстро свернуть свою деятельность или перенести ее на другие сегменты рынка. Цель партизан – превращение в большую рыбу в маленьком пруду.

Такая стратегия позволяет обслуживать любой по величине территориальный участок – район, улицу, город или область. В каждом городе есть местные компании, которые составляют конкуренцию «федералам». Партизаны сосредоточены на чем-то одном. Они концентрируются на определенном рынке и нише. Средств мало, поэтому тут уж не до масштабов. Они всегда собраны, всегда готовы к прекращению бизнеса на выбранной территории и переносу его в другие города.

Большинство товаров и услуг известных брендов можно по-партизански атаковать – в пределах своей территории. В городе или колхозе!

Народная мудрость

Бейте по небольшим рынкам, граждане-партизаны, используя уникальные продукты и услуги. Не привлекайте внимания крупных игроков.

«Как слон в посудной лавке»

Эта стратегия направлена на прямой захват ниши или сегмента рынка. Вы не гигант, и речь поэтому не идет о всем рынке или отрасли. Однако, если вы создаете новый товар или услугу, можно сказать, что весь рынок пока ваш. Но это ненадолго. Очень скоро появятся последователи.

Стратегия «Как слон в посудной лавке» ориентирована на захват и удержание доминирующего положения в своей нише или сегменте рынка. Стратегия интересна своей энер-

гетикой и напористостью. Вы заходите на рынок с явной целью доминирования. И не обращаете внимания на шум вокруг вас. Бьется «посуда», а вам все нипочем. Вы хотите стать лидером в вашем доме! Остальные вас не интересуют. Многим предпринимателям нравится такая стратегия. Она как раз подходит к качествам таких людей – действовать, никогда не останавливаясь. Быть первым.

Однако нужно всегда помнить, что не все то золото, что блестит. Из всех приведенных здесь стратегий это самая рискованная. В партизанской стратегии всегда есть пути отхода. Когда компания ведет себя подобно «слону», она может все потерять, не успев перейти в другую область бизнеса. Но в случае успеха ее ждет признание и неплохая прибыль.

Такая стратегия предполагает, что у вас есть что-то новое, инновационное. Продукт или услуга.

Риски при использовании такой стратегии будут не только внешними («работа» конкурентов, изменение предпочтений покупателей или трансформация рынка), но и внутренними. Вам может не хватить энергии для исполнения задуманного, воли к победе, материальных, финансовых и человеческих ресурсов и средств. Поэтому, прежде чем вы начнете осуществлять такую стратегию, стоит хорошо подумать. Оцените свои возможности. Эта стратегия для сильных и смелых. *Однако и результат в случае успеха такой стратегии впечатляет – доминирование в нише (рынке) и получение сверхприбыли!*

Первопроходцы

Компания *Procter&Gamble* создала бизнес по выпуску в США одноразовых памперсов.

Компания *Apple Computer* выступила в качестве создателя индустрии компьютеров.

Пиво «Miller Lite», по утверждению пивоваренной компании *Miller Brewing*, является первой маркой низкокалорийного пива.

Компания *Black&Decker* представила новую серию инструментов в пластиковых корпусах с подзарядкой.

Японский телекоммуникационный гигант *NTT DoCoMo* выпустил необычный мобильный телефон со встроенным датчиком движения. Благодаря этому датчику владельцы мобильного смогут осуществлять управление в играх путем перемещения телефона в пространстве, а не при помощи клавиш. Кроме того, датчиком движения оборудован контроллер игровой приставки «Nintendo Wii».

Британская компания *BT* разрабатывает планшетный компьютер, реагирующий на изменения собственного положения в пространстве. Пока проект носит исключительно экспериментальный характер, и возможные сроки появления подобных портативных компьютеров на рынке в компании *BT* не уточняют.

Компания *Motorola* создала жидкокристаллический экран для мобильных телефонов, который может не только отображать картинку, но и служить в качестве солнечной батареи.

Источник: информация с сайтов компаний

«Удар кобры»

Стратегия неожиданного удара по конкурентам с использованием их преимуществ. Если вы способны воспроизвести продукт или услугу конкурента, перед вами открывается возможность модифицировать их и предложить своему рынку. Вы в тайне от всех проводите подготовку, а затем делаете неожиданный бросок. Только тогда конкурент начинает осознавать, что на рынке появился аналог его продукта, но более совершенный. Рассмотрим пример такого захвата новых технологий на рынке наручных часов

Как опередить швейцарцев?

Когда появились первые полупроводники, многие разработчики предположили, что их можно использовать для создания часовых механизмов, намного более точных, надежных и дешевых, чем традиционные механические. Вскоре швейцарские фирмы вышли на рынок с кварцевыми цифровыми наручными часами.

Но инвестиции в производство традиционных часов были так велики, что швейцарцы решили переходить на выпуск кварцевых часов постепенно, на протяжении нескольких лет, в течение которых эти дорогостоящие новинки должны были оставаться предметами роскоши. Между тем японская компания *Hattori* вовремя заметила перспективную возможность, выпустив кварцевые цифровые часы, которые вскоре стали «эталонным продуктом» для наручных часов. К моменту, когда швейцарцы «спохватились», было поздно. Часы «Seiko» стали «мировыми бестселлерами», практически полностью вытеснив с рынка европейские аналоги.

Источник: П. Друкер. «Рынок. Как выйти в лидеры»

Стоит отметить, что такая стратегия сопряжена с относительно низкими рисками. Ведь рынок уже осведомлен о продуктах, которые вы берете за основу для модификации или изменения. Уже известны предпочтения покупателей и то, что они будут покупать. Вы пытаетесь удовлетворить уже существующий спрос.

«Боевое самбо»

Пока другие «хлопают ушами», вы заимствуете наработки различных компаний и используете их для своего бизнеса и его развития. Американская компания разработала транзистор, но не использовала его потенциал. В данном случае инициативу перехватила корпорация *Sony*, разработавшая первый транзисторный радиоприемник. Тем самым она нанесла сильный удар по позициям конкурента, используя его же энергию. Японцы еще много раз применяли эту стратегию.

Еще один известный пример – основание американским *Citibank* первого «семейного банка» (*Familienbank*) в Германии. Через несколько лет он захватил доминирующие позиции в системе потребительских финансовых учреждений Германии. Немецким же банкам было не до простых граждан.

В данной стратегии целью является захват сегмента, на который лидеры рынка не обращают внимания и не заботятся о его защите. Вы создаете себе плацдарм для дальнейшего наступления. Вы разрабатываете продукт и/или услугу, которые предназначены конкретному сегменту или нише рынка.

Однако ваш продукт или услуга должны быть уникальными. Необходимы отличия от аналогичных, уже знакомых потребителям продуктов или услуг.

Вывод таков: *стратегия «Боевое самбо»* предполагает использование силы ваших конкурентов против них же самих. Пока они нерасторопны и только думают о применении чего-то нового, вы уже проявили гибкость, определили уязвимые места противника и провели упреждающий прием.

Отметим, что из всех предпринимательских стратегий стратегия «Боевое самбо» является наименее рискованной. Все уже подготовлены к появлению вашего продукта, особенно потребители. И они готовы его покупать.

«Сыграем в монополию»

Стратегия ориентирована на завоевание монопольного положения на рынке. На возможно более длительное время. До тех пор, пока не придет «ужасный» конкурент с новым предложением аналогичного продукта, только более лучшего, технологичного и дешевого. Хотя последнее и не обязательно.

Данная стратегия направлена на получение практически монопольного положения в какой-то небольшой области. Понятно, что сегодня получить право быть монополистом на большом рынке невозможно. Если не включать не совсем рыночные методы и пользоваться «услугами» государства и части его обитателей (чиновников).

Однако это не рыночные методы и рассматривать их как стратегию нет смысла. Рассматривавшиеся нами выше стратегии предназначались для действий в условиях конкуренции. *Стратегия «Сыграем в монополию»* призвана, прежде всего, выработать у компаний, которые ее используют, иммунитет к конкуренции. Предприниматели стараются наладить производство продукции для какого-то более широкого производственного цикла, например, производить краску для тракторов в Беларуси или фары для них же.

Или еще более специфичные продукты. Например, компания *Faber* (9 сотрудников) впервые в мире создала систему учета магнитных характеристик материалов, используемых при выпуске DVD-дисков. На сегодняшний день ей принадлежит практически 100% мирового рынка этих технологий.

Еще одна японская компания – *ECG Kokusai* (27 сотрудников) предложила цифровую систему тестирования сверхтонких материалов при сборке бытовой и промышленной электроники, что позволило компании занять 40-процентную долю мирового рынка и выступить фактическим регулирующим органом по стандартам в данной области.

Народная мудрость

Монополия на рынке всегда приятна.

«Узкая монополия»

Стратегия «Узкая монополия» предполагает, что компания создает такой продукт, который не интересен большим игрокам по причине ограниченного рынка (в денежном выражении). Но стратегия «Узкая монополия» не так проста, как кажется непросвещенному предпринимателю. Все, кто ее использует, попадают в жесткие рамки.

Ваш продукт должен быть очень важен для какого-то процесса или производства. Рассмотрим следующие примеры.

Первый иммуностимулятор

«“Тимоген” выпускает фирма “Цитомед”. Через три года исследований мы выделили короткий пептид всего из двух аминокислот, – рассказывает профессор Владислав Дейгин, – на основе которого впоследствии был создан препарат “Тимоген”. Этот пептид стимулирует клетки иммунной системы. Когда в результате, к примеру, облучения рецепторы на поверхности иммунной клетки как бы сбиваются и клетки перестают выполнять свои функции, стыкующийся с клеткой “Тимоген” посылает ей сигнал, в результате чего рецепторы начинают восстанавливаться и выполнять свою работу. Препарат успешно прошел все испытания на животных, затем на людях». Дейгин с коллегами продолжили изучать механизм действия «Тимогена» и синтезировали соединения, одно из которых показало прямо противоположный эффект. Оно действовало как иммуносупрессор, подавляя нежелательные процессы в иммунной системе, которые происходят при многих аутоиммунных заболеваниях, таких как ревматоидный артрит, атопический дерматит, псориаз и др. Этот препарат, зарегистрированный в 2000 году, стал одним из четырех-пяти первых специфических иммуносупрессоров, выпущенных на рынок в мире. В России он уже вышел на рынок. В Канаде и США ведутся клинические испытания препарата.

Источник: «Синтез русского пептида». – Эксперт № 25 (759)

Упрощение стандартной операции

Компания *Alcon* разработала фермент, позволяющий упростить стандартную хирургическую операцию по удалению старческой катаракты, исключая несоответствие между требуемой скоростью выполнения процедур и последовательностью действий хирурга. Как только был получен патент на этот фермент, фирма превратилась в абсолютного монополиста на рынке. Общий размер рынка данного лекарственного препарата столь незначителен – возможно, не больше \$50 млн в год во всем мире – и разработка конкурирующего препарата представляется совершенно нецелесообразной.

Источник: П. Друкер. «Рынок: как выйти в лидеры»

Мы видим, что условиями успеха этой стратегии является предложение уникального продукта небольшому по размерам рынку. Это очень сложная задача. Но чего только не бывает под луной. Дерзайте. Кто ищет, тот всегда найдет!

Подобного рода ключевые позиции не так-то просто найти.

Но для этой стратегии есть ограничения при развитии. Если вы заняли маленькую нишу и «выбрали» ее всю, до дна, то рост бизнеса прекращается. Вы в ступоре. Риски возрастают. Возникает необходимость в поиске других ниш.

«Специалист по продукту»

Стратегия предполагает, что у вас есть инновационный продукт. Причем такой, который является дополнением к другому готовому продукту, например к автомобилю (фары, рамы, бамперы) или к самолету (заклепки, нанопокрывание, новые материалы). Создав такой продукт, вы занимаете определенную нишу. Как правило, такие ниши открываются в процессе постоянного поиска новых возможностей.

Предприниматели изучают некую отрасль (например, производство локомотивов) для того, чтобы попытаться предложить рынку что-нибудь новое. Затем они занимают открывшуюся нишу. Трудный процесс. Рассматривайте его как еще один вариант развития вашего бизнеса. Такие ниши можно найти в любой области деятельности. *Главное, чтобы вы обладали специфическими умениями, которые требуются в выбранной области. Вы должны быть специалистом.*

У данной стратегии есть свои установки. Одна из них – постоянное стремление к новому. Нарастивание компетенций в выбранной области деятельности.

Ваша компания не может прямо выйти на рынок. Она приделок некоей крупной компании. Вы попадаете в систему, как в паутину. И условия может диктовать ваш партнер.

Данная стратегия применима для компаний малого бизнеса. Но таких «хороших» ниш не много. Да и они не остаются пустыми. На них тоже кто-то претендует. Вам придется сильно потрудиться, чтобы открыть что-то новое, истинно инновационное. А это трудная работа. Однако если вы найдете подобную нишу и примените данную стратегию ее развития, то вас ждет безоблачная жизнь. И если посмотреть на судьбу компаний, которые нашли такие ниши, то можно сказать, что они быстро не «умирают». Хотя крупные фирмы, на которые они работали (например, автомобильные компании в разных странах), поставляя комплекующие, давно исчезли.

«Специалист по рынку»

Важнейшее отличие этой стратегии от предыдущей заключается в том, что *от «Специалиста по рынку» требуются глубокие знания рынка и умение использовать его возможности*. Я уже говорил о рынке и его исследовании в книгах «Библия продаж. От идеи до прибыли» и «Матрица эффективных продаж и маркетинга. Антикризисная перезагрузка». В них подробно рассказывается, как следует проводить исследования рынка, конкурентов и потребителей своими силами. Они и ложатся в основу стратегии «Специалист по рынку». Без знаний вы не сможете разработать ни эту стратегию, ни другие долгосрочные планы.

Нужно проанализировать рынок и найти новые методы работы на нем.

Анализ рынка, с одной стороны, дает представление о его привлекательности для вашей компании, с другой стороны, перед вами открывается динамика его развития. Не имея данных о характеристиках рынка и их возможной эволюции во времени, мы не сможем оценить возможности работы на нем и получения прибыли. Основными характеристиками рынка являются:

- объем и потенциал рынка;
- прибыльность рынка и субрынков;
- структура затрат;
- тенденции развития рынка.

Более подробно особенности рынков и тенденции их развития мы рассмотрим в части II этой книги.

Стратегия «Специалист по рынку» предъявляет специфические требования к качествам предпринимателя: он должен постоянно анализировать выбранный рынок, динамику

его развития и тенденции, а также осуществлять непрерывный поиск инноваций и постоянно совершенствовать продукт и/или услуги. Основной риск этой стратегии заключается в возможности превращения вашего рынка (продукта или услуги) в массовый. Так, если вы работаете на рынке (в нише) элитных товаров, а он вдруг разделился на рынок для среднего класса и массовый, вы потеряете доминирующее положение.

Инновации в технологиях позволяют выводить на рынок принципиально новые товары для красоты и здоровья. Американский ученый Филип Козн разработал несколько новых видов шоколада: один – для очистки кожи, другой – успокаивающий в период менопаузы, третий – с кальцием для укрепления костей. Все стратегии используют инновации. Это одна из аксиом бизнеса. О том, как использовать и развивать инновации в вашей компании, рассказывается в приложении.

«Специалист по потребителям»

Самая простая стратегия для малого бизнеса. Ваша задача создать себе потребителя. Нового. Как это сделать? Например, вот так:

- обеспечить полезность продукта (или услуги);
- создать новые ценности для потребителя.

При любой стратегии вы должны быть специалистом по потребителям. Знать, как заинтересовать их вашими продуктами и услугами.

Потребитель – это главный герой ваших стратегий. Без него нет ни стратегии, ни бизнеса.

Или вы занимаетесь своими потребителями, или ими займются ваши конкуренты. Другими словами, эта стратегия является обязательной при любых обстоятельствах и дополняет другие ваши предпринимательские стратегии.

Борьба за покупателей

В борьбу за покупателей вступили не только молодые малоизвестные компании, но и давно существующие на рынке гиганты. Например, итальянский концерн *Parmalat* производит молоко и йогурт с витамином *E* и коэнзимом *Q-10*. Считается, что эти вещества борются со свободными радикалами, разрушающими ДНК клеток.

Французская компания *Noreva* изобрела мармелад, содержащий производное от ботокса вещество, которое вызывает локальное расслабление мускулатуры и разглаживает морщины.

В России также заботятся о потребителях и создают для них новые ценности (продукты). Соки «Сохрани молодость» и «Будь в форме», обогащенные витаминами, появились у торговой марки «Тонус».

Компания *Danone* представила на российском рынке йогурт «Essensis», содержащий экстракт зеленого чая и масло семян огуречника, который оказывает благотворное влияние на цвет лица.

Кисель «Золотой шар» содержит бета-каротин, фолиевую и пантотеновую кислоты, биотин, улучшающие функционирование иммунной системы и клеточный обмен.

Источник: www.businesspress.ru

Потребители и ценности

Стратегия «Специалист по потребителям» очень важна. Поэтому я приведу алгоритм работы с продуктом, который будет представлять ценность для ваших потребителей. Вы должны ответить на вопросы:

Улучшится ли то, что уже существует?

Нужно добиваться того, чтобы любое отличие было значимым для потребителя. Так, потребители, часто жаловались на устройство пакетов с картофельными чипсами: чтобы их открыть, приходилось прикладывать больше усилия, в результате чего пакет рвался. Поэтому крупнейшие производители чипсов разработали новую упаковку, в результате чего удалось добиться снижения усилий, прикладываемых для открывания пакета, на 50–70%.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.