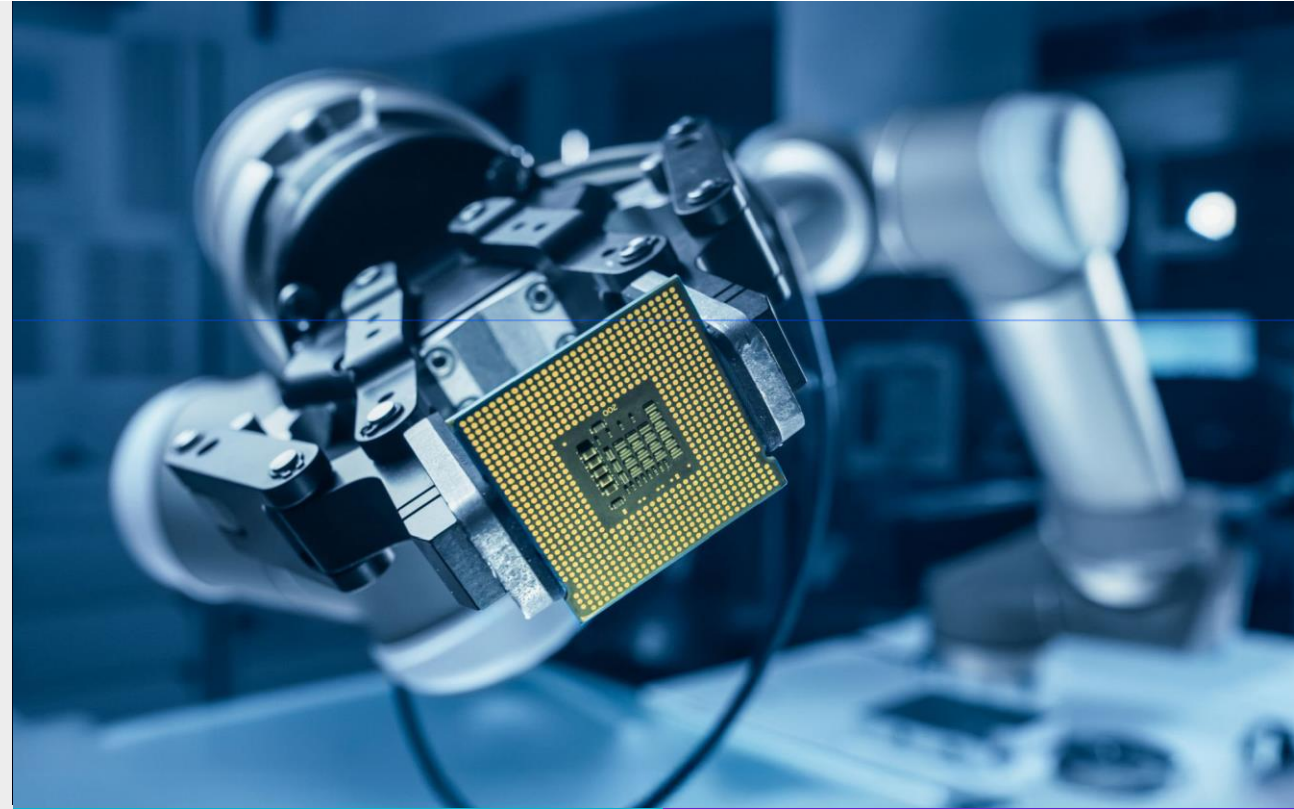


# МАРКЕТИНГОВАЯ ВАЛИДАЦИЯ СТАРТАП ИДЕИ

## ЛЕКЦИЯ, ЧАСТЬ 2



Вайсман Елена  
Давидовна, д.э.н.,  
профессор кафедры  
экономики и финансов

# ПЛАН ЛЕКЦИИ

---

Маркетинговая  
валидация идеи  
Маркетинговые  
исследования

Инструменты  
анализа  
потребителей

Конкурентный  
анализ

Приоритизация  
идей



# Вопрос 2. ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

## 2.1. HADI - ЦИКЛ

HADI — методика, позволяющая узнать с помощью эксперимента, как изменения в бизнесе влияют на метрики: выручку, показатели продаж

### **H (Hypothesis) — гипотеза.**

Выделяются ключевые показатели проекта, стартапа или бизнеса и формируются гипотезы для дальнейшей проверки и / или улучшения. Гипотезы строятся по принципу «Если..., то ...»

### **A (Action) — действие.**

На втором этапе проводятся работы для запуска эксперимента. Во время действия требуются те или иные изменения.

### **D (Data) — аналитика.**

Собираются данные за заданный период и анализируются внесенные изменения по отношению к изменениям ключевых показателей.

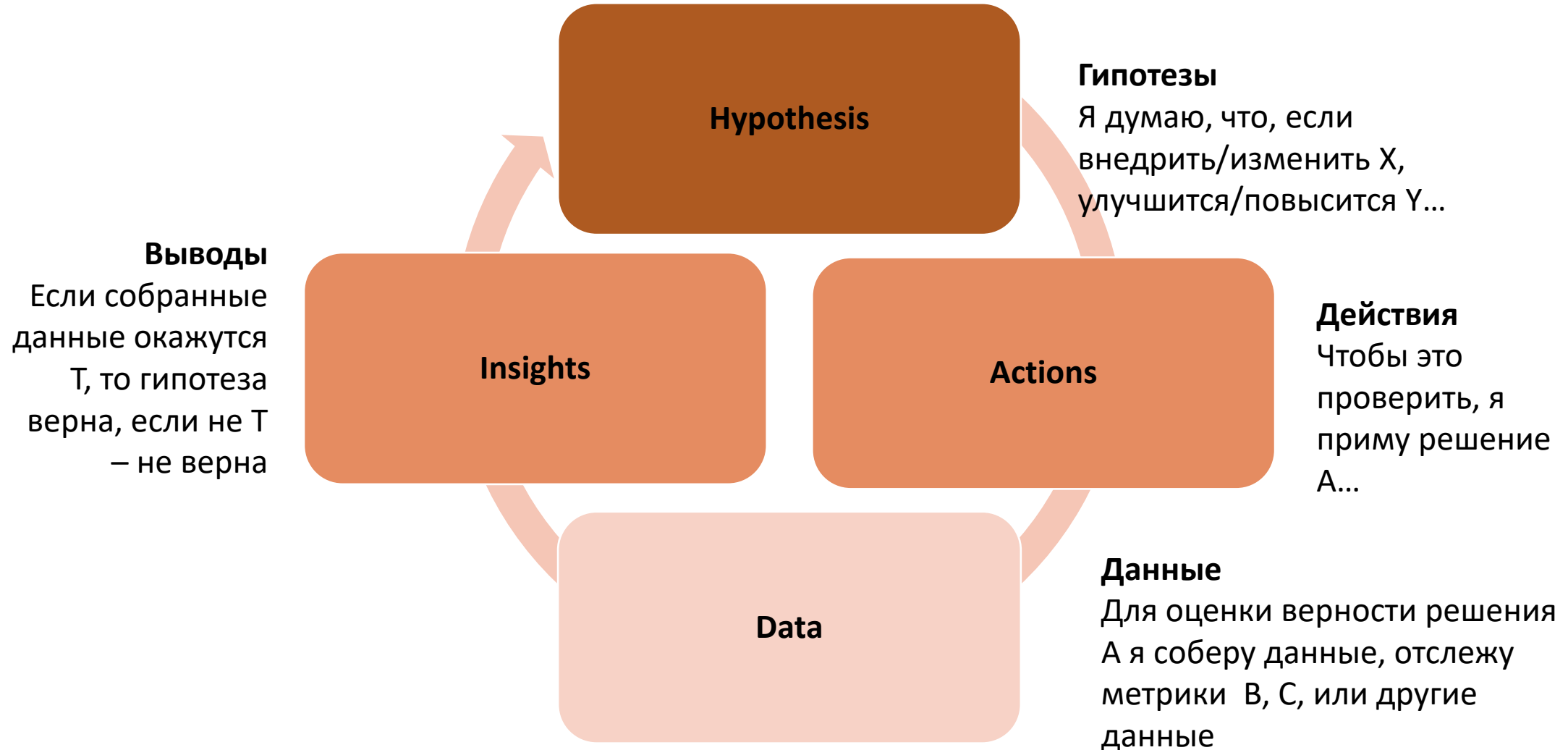
### **I (Insights) — выводы.**

На четвертом этапе проверяется гипотеза, формулируются выводы и цикл повторяется заново, если получен отрицательный или незначительный результат.

Суть цикла HADI заключается в формулировании гипотезы и совершении определенного действия, направленного на ее проверку, в ходе выполнения которого мы получаем обратную связь и данные, на основе которых можно сделать какие-либо выводы

- Метод HADI направлен на эксперименты и проверку гипотез и пользуется популярностью не только у IT-стартапов, но и в самых разных бизнесах.
- С его помощью можно без значительных потерь развивать удачные идеи или отказываться от провальных.
- В HADI-цикле можно экспериментировать над метриками – количеством покупателей, выручкой, продажами и т.п

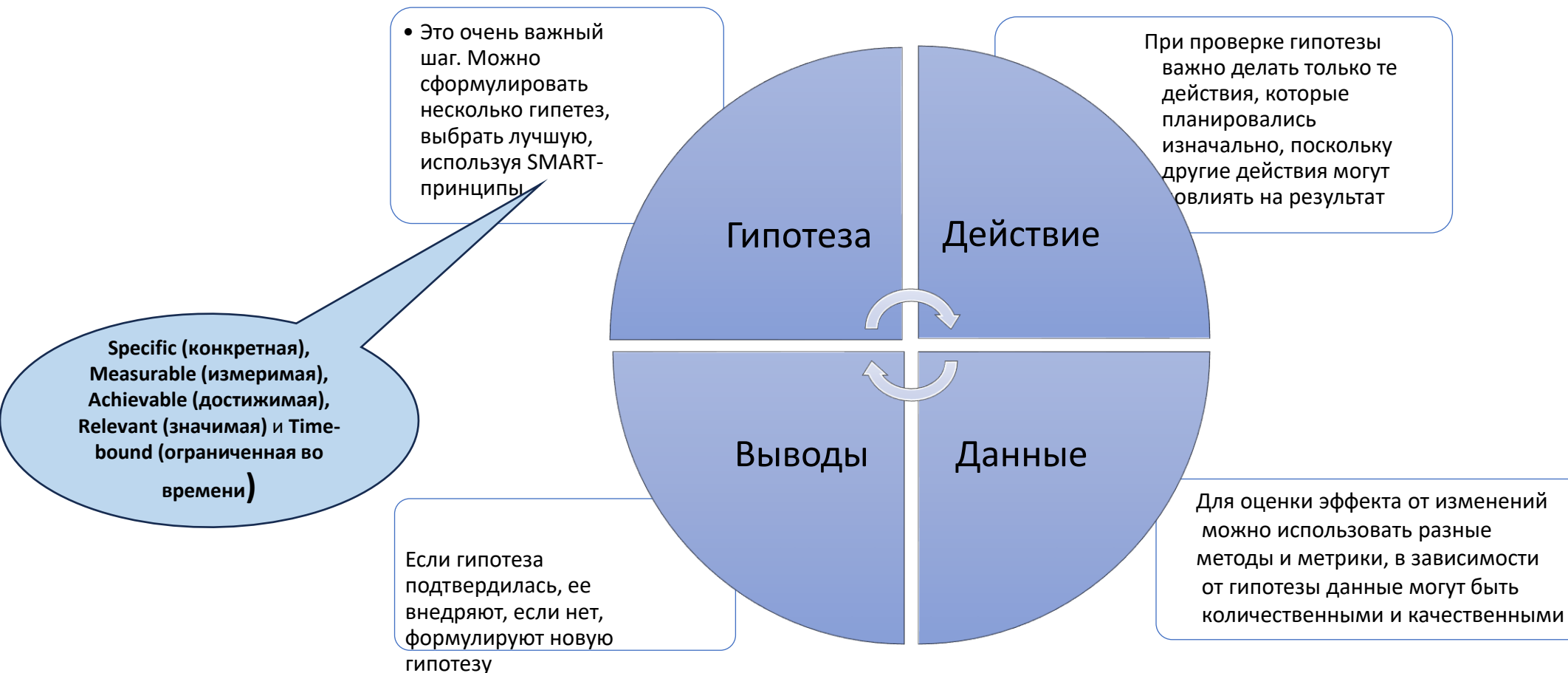
# HADI – ЦИКЛ (инструмент для оценки работоспособности бизнес-идей и гипотез. Его можно применять для любого типа бизнеса и на любом этапе — от стартапа до международной корпорации)



Быстрое изменение среды требует быстрой проверки гипотез

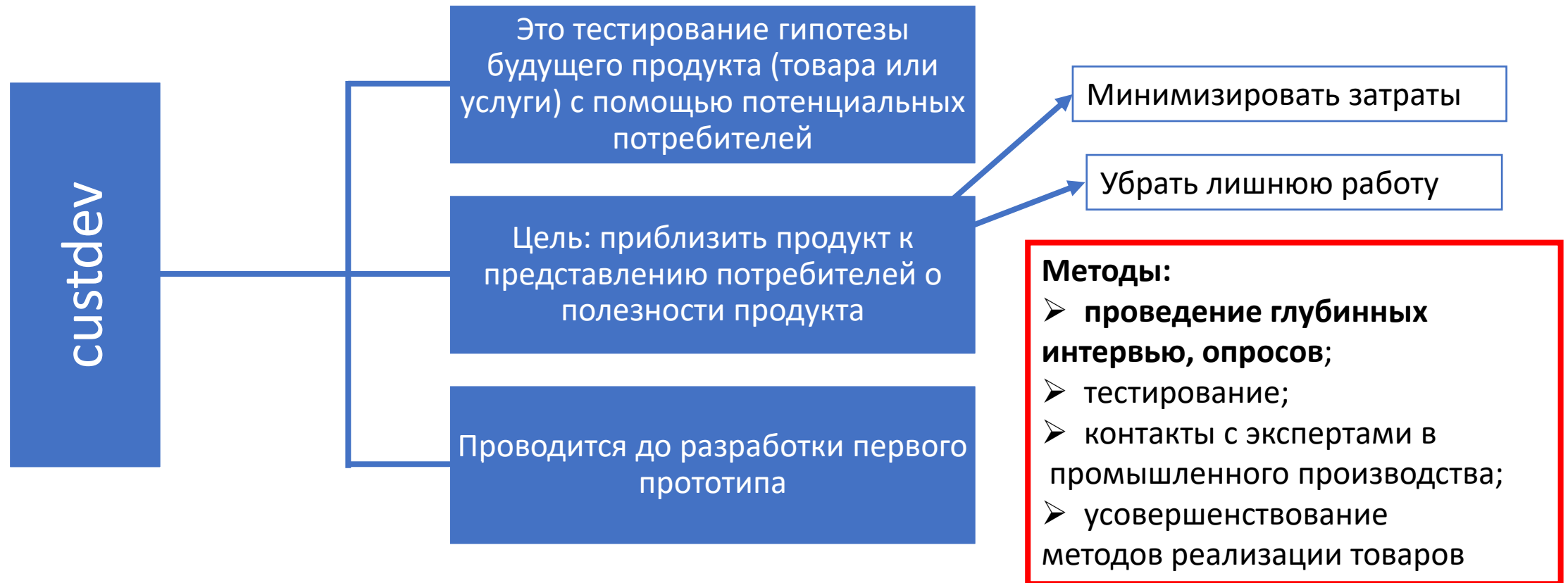


**HADI – цикл – это часть методологии Agile, которая предполагает разбивку проекта на этапы планирования, реализации и оценки промежуточных результатов**



# Вопрос 2. ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

## 2.2. CUSTOMER DEVELOPMENT ИЛИ CUSTDEV, CD– РАЗВИТИЕ КЛИЕНТА



# ПРОЦЕСС CUSTOMER DEVELOPMENT

---

## Customer Discovery – обнаружение клиента

- Problem Solution Fit – решение проблемы подходит
- Proposit MVP – предложить лучший вариант
- Proposit Funnel – воронка предложений/продаж

## Customer Validation – проверка клиента

- Product Market fit – соответствие продукта рынку
- Business Model – бизнес-модель
- Sale and Marketing Roadmap – план продаж и маркетинга

## Customer Creation – создание/развитие клиентов


- Scale Execution – масштабирование –  
расширение и активизация бизнеса

## Company Building – создание компании

# ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ CD - КАЧЕСТВЕННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ - ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ

---

- это беседа один на один, доверие, внимание к деталям и открытые вопросы, помогает проверить гипотезу касательно «болей» потенциальных покупателей, мотивов покупки, критериев выбора продукта.
- Customer Development интервью может быть



Проблемное – проверка гипотез и выявление неочевидных проблем пользователей

Решенческое – тестирование решений, MVP или прототипов на реальных потребителях с целью понять, насколько продукт решает задачи пользователей



# ПРОЦЕСС CUSTOMER DEVELOPMENT -ИНТЕРВЬЮ



Впервые Customer Development представил Стивен Бланк в 2005 году, но метод не получил большой поддержки. В 2011 году Э. Рис на этой основе представил новый Lean-подход, который использовался большинством компаний, работающих над созданием IT-продукции. Сегодня методы user research применяются как к стартапам, так и к уже устоявшейся продукции, причем не только в IT-сфере, но и в других отраслях

# ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ CUST DEV

Этапы CD	Содержание этапа
Этап 1. Поставить цель CD	то, какую информацию вы хотите получить в процессе кастдева
Этап 2. Сформулировать гипотезы	Почему люди интересуются продуктом, что у них болит, что они хотят решить? <ul style="list-style-type: none"><li>✓ комментарии в соцсетях – у вас или конкурентов,</li><li>✓ на форумах,</li><li>✓ из воронки продаж конкурентов,</li><li>✓ анкетирование подписчиков и клиентов</li></ul>
Этап 3. Сделать сценарий кастдева	<b>Составить вопросы</b>
Этап 4. Найти респондентов и продумать точки контакта	Если созвон, лучше «снежный ком», поиск: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ определите сегмент, с которым хотите работать</li><li>✓ продумать бонус,</li><li>✓ подготовить информационный пост,</li><li>✓ определить и собрать выборку</li><li>✓ если есть договоренность, обработать заявку на созвон</li></ul>
Этап 5. Провести интервью	Наиболее частые ошибки: плохая подготовка, неточная выборка выборке (респондент должен соответствовать цели кастдева и находиться на нужной вам ступени лестницы Ханта), некомпетентности интервьюера
Этап 6. Анализ результатов	Статистическими и другими методами, возврат к гипотезам

# ЧЕТЫРЕ БЛОКА ВОПРОСОВ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ

## Блок 1. Начало интервью

Начать можно с небольшого разговора, даже о погоде.  
Необходимо предупредить о том, что интервью будет записано, но запись никуда дальше не пойдет

## Блок 2 Контекст проблемы

- ✓ Расскажите, когда вы впервые заинтересовались /темой продукта/ или похожего?
- ✓ Где были, с кем, что произошло?
- ✓ Опишите в деталях события, людей, мысли. Какую большую долгосрочную задачу вы хотите решить с помощью /тема продукта/?
- ✓ Почему это важно?
- ✓ Как это поможет в достижении цели?
- ✓ Как вы поймёте, что получен желаемый результат?
- ✓ Приведите конкретный пример или опишите ситуацию.
- ✓ Какие эмоции вы испытываете, когда думаете об этом? Оцените эмоцию от 1 до 10.

## Блок 3. Опыт решения проблемы

- ✓ Как вы решали эту проблему раньше?
- ✓ Что заставило искать новое решение?
- ✓ Вспомните момент, когда вы искали решения (проговорите цель, которую преследует человек).
- ✓ Как вы их искали? Какие запросы и где вводили? К каким личностям (источникам) по этой теме прислушивались? Какие соцсети и интернет-ресурсы вы использовали для получения информации?
- ✓ Что вам понравилось и не понравилось в решениях, которые вы пробовали? Были ли попытки самостоятельного изучения вопроса? Что делали? Что не получилось или не устроило в этом решении? Какой бюджет у вас был на эту задачу?
- ✓ Какой результат и за какой срок вы ожидали получить? Обсуждали ли вы тему со знакомыми? Советовали ли они вам что-то? Какие решения пробовали или использовали ваши знакомые? Каким опытом они с вами поделились? Какие выводы вы сделали?
- ✓ Что настораживало вас в решениях, которые вам предлагали? Что помешало принять решение там и тогда? Что вы будете делать для достижения своей большой цели, если с /темой вашего продукта/ не получится?

# ЧЕТЫРЕ БЛОКА ВОПРОСОВ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ

Блок4. Моделирование  
продажи

- ✓ Что-нибудь слышали о /вашем продукте/?
- ✓ Рассматривали ли возможность присоединиться?
- ✓ Используйте технику «5 почему»: каждый раз задавайте уточняющий вопрос по предыдущему ответу с приставкой «почему». Перед этим вопросом предупредите, что вы сейчас не продаёте, а просите только представить ситуацию гипотетически. Если бы я сейчас предложил вам /приобрести ваш товар/услугу/, то каким был бы ваш ответ? Вариант ответа: «Я откажусь, у меня сейчас нет времени на это». Ваш ответ: «Хорошо, давайте предположим, что времени сейчас для этого достаточно. Что ещё останавливает?» Так продолжать до момента, когда человек скажет, что больше ничего не останавливает от покупки.
- ✓ Что можно улучшить в продукте, чтобы превзойти ваши ожидания? Человек может предлагать разные идеи, и их не обязательно все сразу внедрять. Но над повторяющимися идеями можно всерьёз подумать.

# ЕЩЕ ОДИН ПРИМЕР ПРОВЕДЕНИЯ CUSTOMER DEVELOPMENT – СТРУКТУРА ИНТЕРВЬЮ ПРОДУКТОВЫМИ КОМПАНИЯМИ



совсем не обязательно все 5!

# Product/market fit - первый этап проверки бизнес-модели - «Нужен ли рынку ваш продукт, и можно ли извлечь из этого прибыль?»

Вопрос	Цель вопроса
В чём для вас главная ценность продукта?	Выявить ключевые ценности как основы для покупки
Три главных преимущества, которые вы получаете от продукта?	Оценить конкурентные преимущества
Что изменится, если вы больше не сможете пользоваться продуктом.?	Измерить product market fit
Какой продукт может служить альтернативой (название продукта или компании)?	Выявить конкурентов
Вы рекомендовали продукт кому-нибудь из своих знакомых? Можете рассказать, как?	Выявить, как пользователь/потребитель описывает продукт
Кому ещё будет полезен продукт?	Выявить идеи для масштабирования
Что можно улучшить в продукте, чтобы превзойти ваши ожидания?	Выявить направления улучшения продукта
Будете пользоваться продуктом, если цена на него вырастет?	Оценить эластичность спроса на продукт
Какую проблему вы пытались решить, когда искали наш продукт?	Использовать при разработке текста рекламного сообщения
Есть ли факторы, которые мешают вам пользоваться продуктом?	Определить способы сохранения аудитории (апселлинг, онбординг)

## СПРАВКА

- ✓ Апселлинг (up-sell) — это стратегия продаж, при которой покупателю предлагают купить более дорогой, улучшенный товар или услугу вместо того, что он изначально собирался приобрести, чтобы увеличить средний чек (пассажиру, выбравшему место в эконом-классе, во время регистрации предлагают перейти в место первого класса)
- ✓ Онбординг (англ. onboarding) — это процесс адаптации и знакомства пользователя с продуктом (клиента или сотрудника). В случае с клиентом это ознакомление с функциями и преимуществами продукта, а в случае с сотрудником — интеграция в команду, обучение и освоение корпоративной культуры (всплывающие окна, контекстные подсказки, геймификация, чат-боты для ответов на запросы, пустые экраны, пользовательские кейсы — например, сразу после регистрации отметить предпочтения)

# MARKET RESEARCH – ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА – 2 ЭТАП

Вопрос	Цель вопроса
С чем вам приходится бороться изо дня в день? Ваш челлендж?	Определить «боль» пользователей и сфокусироваться на одной проблеме, чтобы решить ее лучше всех
Что для вас стресс на работе и дома?	
Какие препятствия мешают вам достигать целей?	
Ваши цели на ближайшие полгода?	Выявить перспективные потребности
С какой проблемой вы сталкиваетесь, если говорить об определенном рынке?	Решаемая проблема – основа продукта
Какие факторы влияют на принятие решений о покупке? Что удержит вас от покупки?	Вопрос поможет определить, на что клиент обращает ключевое внимание при покупке
Какие функции или ценности вы ищете, покупая продукт X компании?	Информация для создания лендинга (landing page, «посадочная страница») — это одностраничный веб-сайт или веб-страница, главная цель которой — побудить посетителя совершить конкретное целевое действие )
Если бы вы нанимали человека на свою должность, на какие навыки вы бы обращали внимание в первую очередь?	Узнать, какие скиллы хочет развивать пользователь
Вы покупаете товары конкретного бренда или же бренд не имеет значения?	Насколько сложно будет выиграть пользователей у конкурентов
Что может заставить вас перейти от одного бренда к другому?	Какие готовые решения необходимо учесть при разработке продукта



## ONLINE HABITS – ТРЕТИЙ ЭТАП – выявление онлайн привычек пользователей для разработки более эффективного маркетингового плана, выбора каналов продвижения

- Где вы ищете советы?
- Какие блоги читаете?
- Мнениям каких людей доверяете больше всего?
- Какие люди в первую очередь ассоциируются у вас с определенными видами деятельности, определенной индустрии?
- Какие СМИ читаете? На какие рассылки подписаны?
- Где вы ищете описания и отзывы о продукте?
- Какими соцсетями пользуетесь?
- Какая у вас активность в онлайн (группы, сообщества, страницы)?
- На каких сайтах проводите большую часть времени в интернете?

# CUSTOMER SERVICE – ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП – СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ – НЕ ЗАБЫВАЕМ О ЗАДАЧЕ МАСШТАБИРОВАНИЯ!

Вопрос	Цель вопроса
<b>Post-purchase – оценка удовлетворенности покупкой</b>	
Почему вы предпочли наш продукт?	Выявить отличие от конкурентов
Где вы нашли информацию о нашем продукте?	Оценка правильности выбора канала
Легко ли было найти нужный вам продукт и легко ли было пользоваться приложением?	Оценить интерфейс, навигацию
Довольны ли вы приобретенным продуктом?	Определить воспринимаемое качество и ценность вашего продукта
Как можно улучшить процесс покупки?	Установить обратную связь
<b>Post-support – послепродажное обслуживание</b>	
Была ли решена ваша проблема?	
Как долго вам пришлось ждать ответа оператора из поддержки?	
Настолько вы удовлетворены поддержкой?	
Какой тип связи вы предпочитаете?	
Как мы можем улучшить обслуживание наших клиентов?	

# EMPLOYEE SATISFACTION – ЭТАП 5 - ВОПРОСЫ СОТРУДНИКАМ КОМПАНИИ

Вопрос	Цель вопроса
Вы бы порекомендовали знакомым работу в компании??	Определить степень лояльности
Вы гордитесь брендом компании, в которой работаете?	
Оцените по шкале от нуля до десяти, насколько значимой вы считаете свою работу?	
Как часто вы испытываете стресс в течение обычной рабочей недели?	Выявить степень загруженности
Вы заметили, что ваша работа сказывается на вашей личной жизни?	
Довольны ли вы своей зарплатой?	Выявить вероятность увольнения
Если вы завтра уволитесь, какая будет причина?	Выявить причину и оценить, насколько она распространена
Есть ли в компании перспективы профессионального роста или продвижения?	Выявить сотрудников, нацеленных на рост, попытаться помочь им, если они ценны, выявить число тех, кто планирует увольнение
Где вы видите себя через год?	
Ваш руководитель отмечал ваши заслуги или достижения за последние две недели?	Оценить тип и качество управления

## Вопрос 2. ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

### 2.3. USER STORY - ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКАЯ ИСТОРИЯ

- Это краткое описание потребности потребителя/пользователя
- Формула user story состоит из трёх частей:

Как пользователь (описывается пользователь) + я хочу действия (описывается действие) + чтобы получить некоторый результат (описывается ценность действия для пользователя)

- Помогает понять, какую ценность получит пользователь от функции
- Описывает потребность, но не содержит способа ее удовлетворения
- Является гипотезой о проблеме/потребности пользователя
- Метод планирования продукта через пользовательские истории называется User Story Mapping или USM, или карта пользовательских историй / карта пути пользователя

# INVEST ПРИНЦИПЫ USER STORY (ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКАЯ ИСТОРИЯ)

**USER STORY – это** краткое описание функции продукта, написанное от лица пользователя

Independent - независимая

Negotiable - обсуждаемая

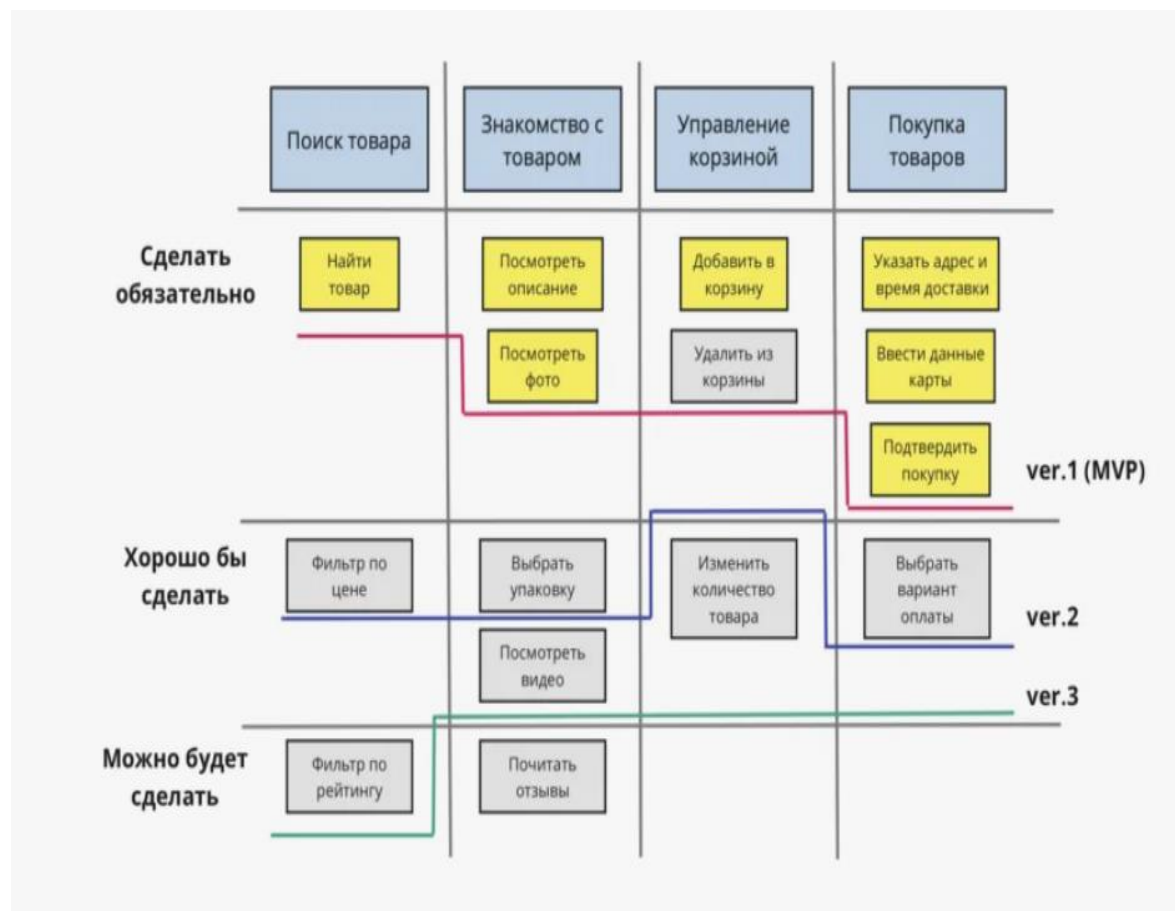
Valuable – приносящая ценность

Eatimate – измеримая

Small — маленькая

Testable - проверяемая

**КАРТА ПУТИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ USM – это модель для MVP – расскажут позже**



Карта пути пользователя (Customer Journey Map, CJM) — это визуальное представление всех взаимодействий клиента с брендом, продуктом или услугой от первого контакта до завершения покупки и послепродажного обслуживания

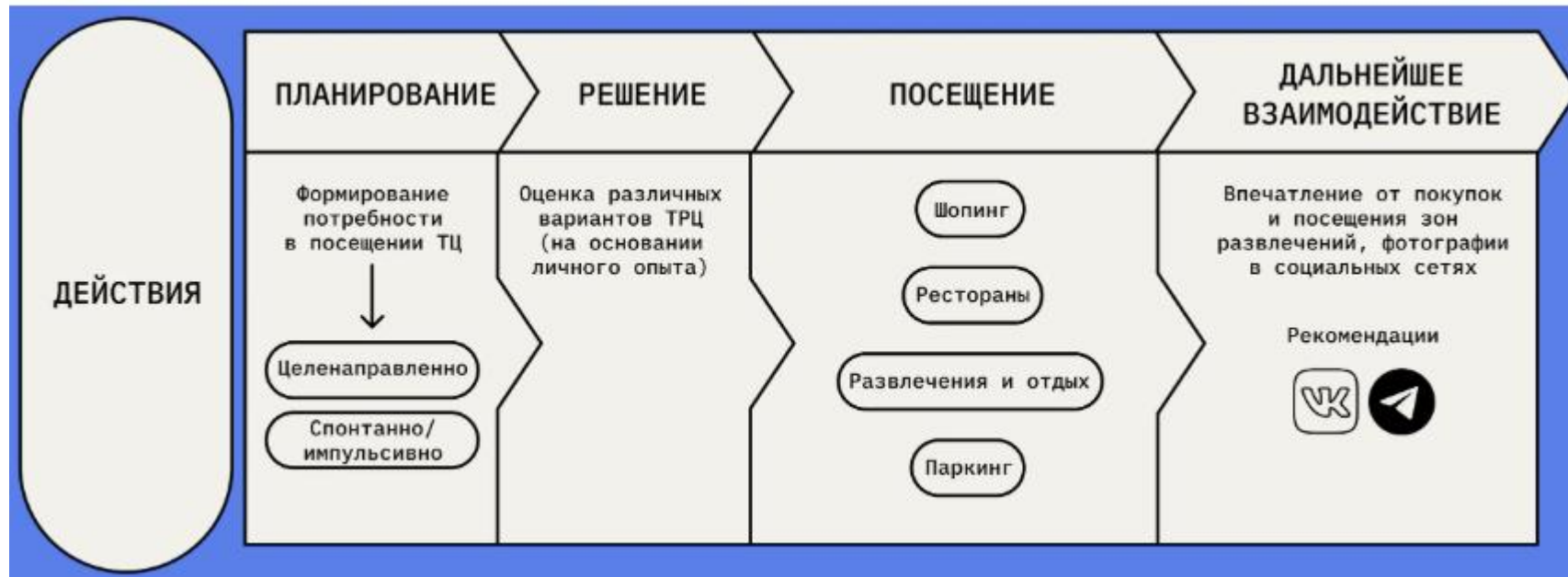
### Карта путешествия клиента интернет-магазина



# CUSTOMER JOURNEY MAP – CJM – КАРТА ПУТИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ - воспроизводит путь, который проходит клиент от осознания потребности в продукте до его покупки, а иногда и после неё

## ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЕТ CJM

1. Узнать, какие стадии проходит клиент на пути к покупке.



2. Увидеть барьеры и понять, как их преодолеть. Например, клиенты обращаются в отдел продаж, чтобы узнать цену, а коммерческое предложение им высылают только через две недели. В итоге клиенты теряют интерес и уходят к конкурентам



## Задачи, которые решает CJM

**3. Выявить слабые места и устранить их.** Допустим, клиент приходит в магазин за стиральной машиной. Ему сложно выбрать между разными марками, поэтому он обращается к консультанту. Если консультант плохо знает особенности разных моделей, их недостатки и преимущества, клиент, скорее всего, уйдёт в другой магазин. Или самостоятельно изучит характеристики продукта в интернете и купит онлайн. Чтобы решить проблему, можно провести тренинг и доработать сценарии диалогов для менеджеров.

**4. Оценить качество сервиса и ускорить процессы.** Для этого используют Service Blueprint — карту бизнес-процессов компании, которая накладывается на CJM. С её помощью можно понять, какие отделы компании отвечают за разные этапы и точки контакта с пользователем, где стоит изменить процесс или добавить новый, чтобы улучшить взаимодействие.

**5. Запустить новый продукт или сервис.** В этом случае реального клиентского опыта ещё нет. Поэтому нужно пройти весь путь вместо клиента самостоятельно и составить подробный сценарий действий.



## Задачи, которые решает CJM

**6. Увидеть точки взаимодействия потребителя с компанией.** Часто при выборе товара или услуги потребитель взаимодействует с разными рекламными сообщениями и сторонами компании.

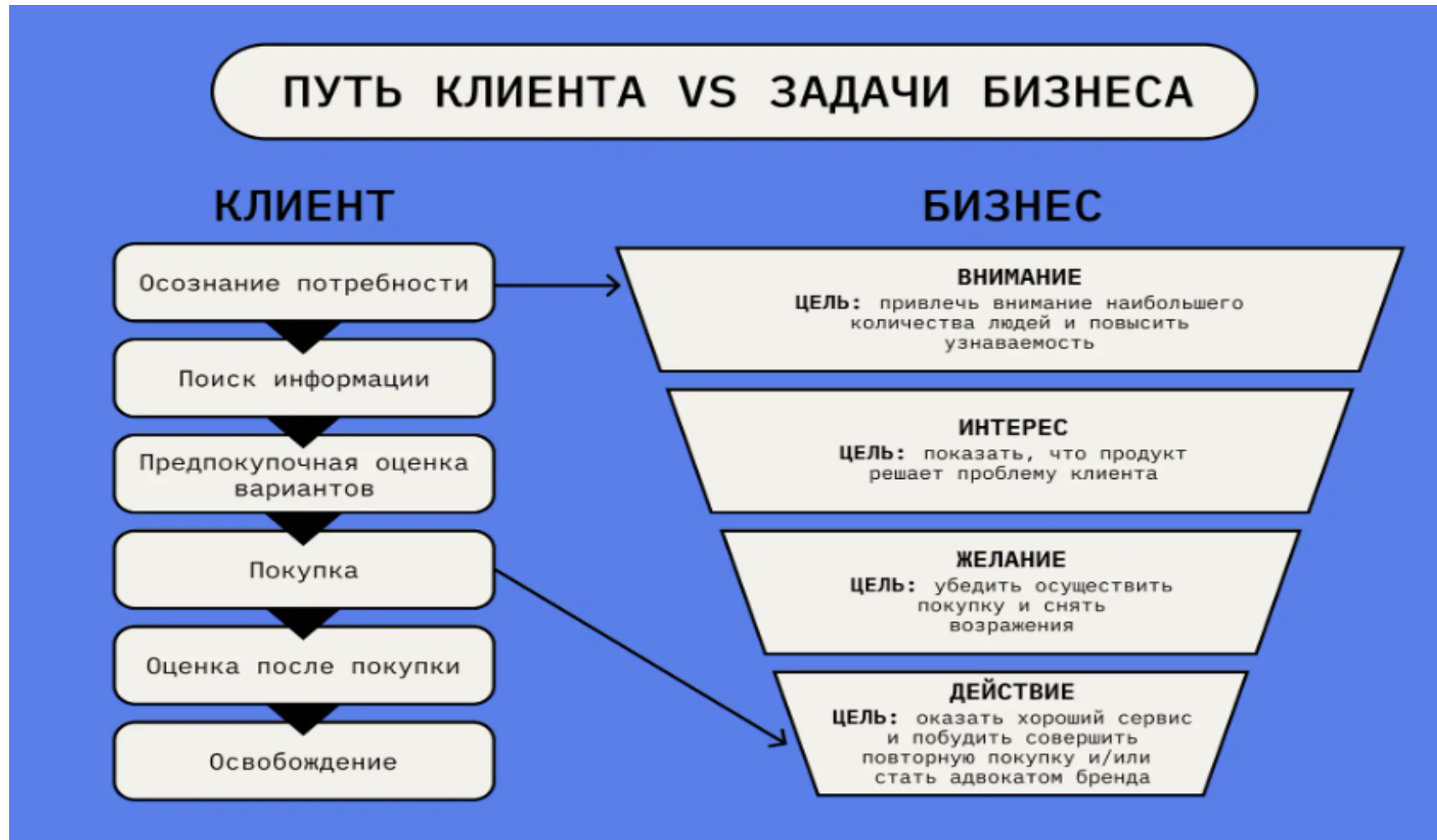


# Задачи, которые решает CJM

**7. Разработать стратегию коммуникации.** На основании CJM можно выстроить план коммуникации для каждого этапа пути, подробно описать каналы взаимодействия и рекламные инструменты, чтобы успешно продвигать свой товар или услугу.



# Задачи, которые решает CJM



## Задачи, которые решает CJM

- Разработка MVP – ОБ ЭТОМ ВАМ РАССКАЖУТ ПОЗЖЕ

## Вопрос 2. ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

### 2.4. JOBS TO BE DONE (JTBD) – РАБОТА ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ

✓JOBS TO BE DONE – РАБОТА ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ – теория о поведении пользователей, помогает понять, как и почему люди принимают решение о первой покупке. С помощью JTBD мы можем делать прогнозы о том, какой продукт будет востребован на рынке, а какой — нет.

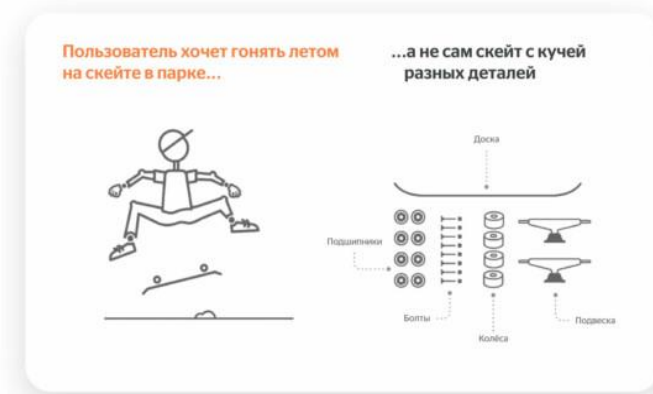
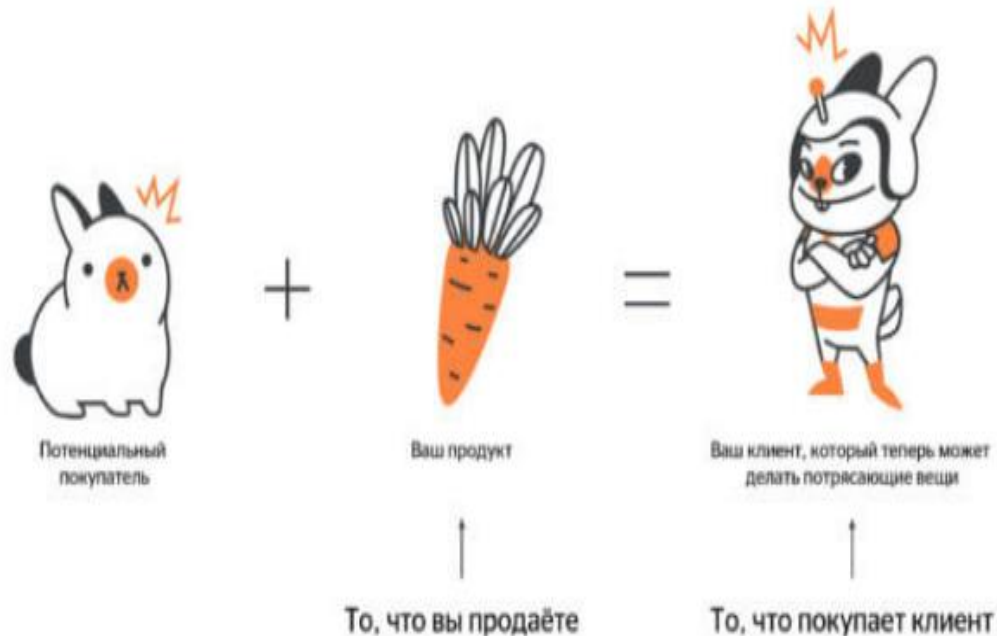
Смысл теории в том, что люди не покупают продукты, чтобы ими владеть, а для того, чтобы решать с их помощью свои проблемы. Отсюда – покупатели «нанимают» продукты, чтобы те выполнили определенную работу



**JTBD = задача + контекст**

# JOBS TO BE DONE

С помощью теории JOBS TO BE DONE можно узнать, что движет людьми в момент принятия решения о покупке, а значит, есть возможность создавать такие продукты, которые будут лучше отвечать на внутренние запросы клиентов



Ценность должна быть в том, что продукт делает для пользователя, а не в том, чем этот продукт является. Другими словами, попробуйте не связывать ценность с новыми фичами и начните разрабатывать более комплексные продукты, которые будут ценны тем, что выполняют определённую работу, на которую их нанял пользователь.

# ПРОСТЕЙШИЙ ПРИМЕР JTBD

Предположим, компания Уралэнергосбыт обратилась к некой ИТ компании с заказом на модернизацию сайта с функцией оплаты за электроэнергию. Предыдущий сайт оказался неудобен для клиентов.

Рассмотрим логику рассуждений, опираясь на принципы **JOBS TO BE DONE:**

сайт в первую очередь должен удовлетворять главную потребность пользователя. Что же ему нужно? Удобный личный кабинет? Интуитивно понятный интерфейс? Разбивка по категориям?

Все проще — клиент хочет, чтобы дома было электричество, а за него нужно платить. Целью стало сделать этот процесс **максимально быстрым и удобным.**



## Вопрос 3. КОНКУРЕНТНАЯ АНАЛИТИКА

---

- **Зачем нужен анализ конкурентов?**
  - понять, кто предлагает аналогичный продукт
  - какую долю рынка занимают конкуренты
  - исследовать сильные и слабые стороны конкурентов
  - разработать стратегию развития компании
- **Цель конкурентной аналитики** - сбор и анализ данных, информации и знаний с целью понимания и предвидения стратегий и действий конкурентов



# БЛОКИ КОНКУРЕНТНОЙ АНАЛИТИКИ

**Аналитика больших данных** - методы, инструменты и приложения, которые используются для сбора и обработки больших наборов разнородных, быстро создаваемых данных и извлечения из них ценной информации

**Контент анализ** - метод качественно- количественного анализа содержания документов с целью выявления и измерения различных фактов и тенденций, отраженных в этих документах

**Веб-аналитика** - система измерения, сбора, анализа, представления и интерпретации информации о посетителях веб-сайтов с целью их улучшения и оптимизации

**Сетевая аналитика** - анализ сетевых данных и статистики (если оператор сети обнаруживает, что может быть проблема перегрузки в определенной области сети, трафик может быть направлен через другую часть сети для удовлетворения требований к производительности услуг)

**Мобильная аналитика** - проверка KPI и уровня полезности приложения, позволяет отследить действия внутри приложения

# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА: ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ О КОНКУРЕНТАХ

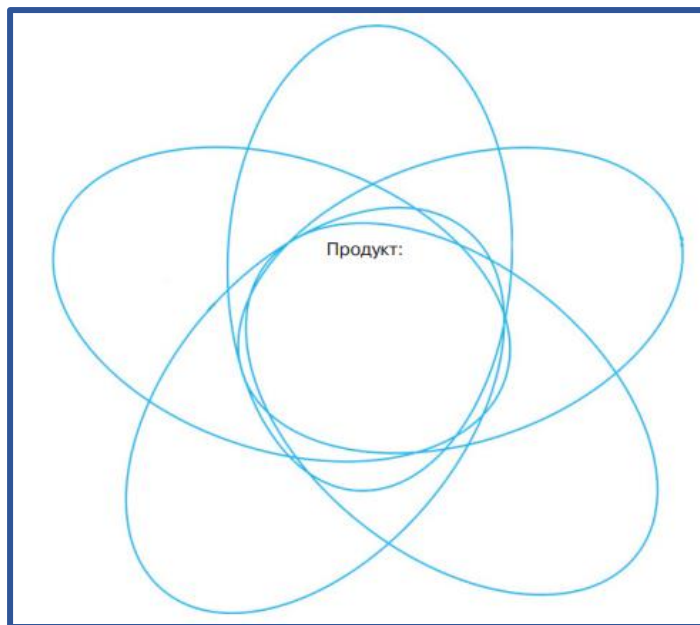
При оценке рыночных перспектив и возможностей для проекта необходимо провести анализ конкурентной среды. Для инновационного продукта характерна ситуация, что прямых конкурентов может не быть, но это не значит, что конкурентов нет совсем. Необходимо принимать во внимание три уровня конкуренции.



Прямые конкуренты	продукты, удовлетворяющие те же потребности аналогичным образом и предлагаемые тем же целевым потребителям	Купить квартиру у застройщика А или застройщика Б
Косвенные конкуренты	продукты, ориентированные на решение той же проблемы. В том числе решения, построенные на комбинации из нескольких продуктов	Купить квартиру или арендовать ее, арендовать машину или добираться до пункта назначения с пересадками тремя видами транспорта
Родовые конкуренты	Предложения, борющиеся за деньги одних и тех же потребителей	Пойти в кино или заказать пиццу

# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА: ПОИСК ЦЕННОСТИ ПРОДУКТА, ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ О ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ И КОНКУРЕНТАХ

Стоит внимательно относиться к анализу конкурентной среды, так как полное отсутствие и прямых, и косвенных конкурентов может быть сигналом об отсутствии рыночной потребности или несоответствии решения актуальным потребностям целевой аудитории. Для визуализации конкурентной среды можно использовать схему, размещая на лепестках информацию о конкурентных решениях.



## ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА: ПОИСК ЦЕННОСТИ ПРОДУКТА, ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ О ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ И КОНКУРЕНТАХ

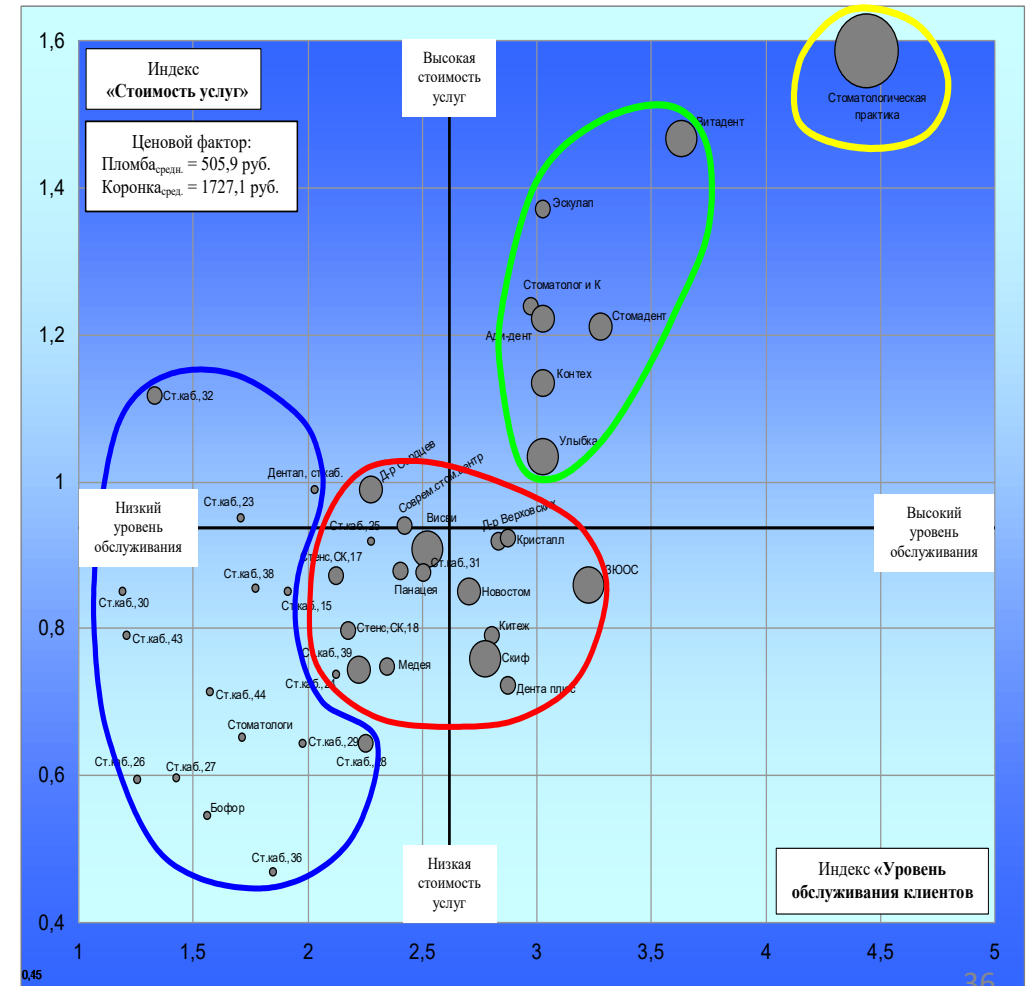
Конкурентов можно анализировать по параметрам:

- ценовое предложение;
- ценность для потребителя;
- позиционирование;
- алгоритм продаж;
- рекламные каналы;
- инвестиции в рекламу и пр.



Проанализировав конкурентов и их предложения, можно сделать вывод об их преимуществах и сильных сторонах. Именно эти преимущества необходимо перенимать и усиливать. Далее нужно понять, какие слабые стороны есть у конкурентов, и стараться избавиться от них у себя.

## Карта позиционирования



# ОСОБЕННОСТИ/ТЕРМИНОЛОГИЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

---

- **Аналоги** — прямые конкуренты, которые удовлетворяют потребности одной и той же аудитории одним и тем же способом. Например, аналоговый конкурент для курса по маркетингу — другие маркетинговые курсы.
- **Заменители** — косвенные конкуренты, которые закрывают ту же потребность/боль потребителя, но другими товарами и услугами. Если клиент приходит во «Вкусно и точка», чтобы быстро и недорого поесть, то заменителем может выступить лапша быстрого питания, шоколадный батончик или корнер с шавермой на вокзале.
- **Альтернативы** — прочие продукты, которые привлекают время и деньги клиента. Ресурсы потребителя ограничены, поэтому распоряжаются им крайне тщательно, расставляя приобретаемые услуги в порядке приоритетности. Например, альтернативой для салона красоты будет одновременно и «Вкусно и точка», и курс по маркетингу, и кинотеатр. «Борьба за доллар потребителя»

## ПОШАГОВАЯ МЕТОДИКА АНАЛИЗА

---

**Шаг 1. Выявить конкурентов** – интернет поиск, яндекс, гугл, анализ сайтов конкурентов, соцсети, профильные источники (выставки, отраслевая пресса, каталоги, рейтинги, аналитические отчеты и обзоры). Например, можно найти 5 прямых и три косвенных конкурента, прямые предлагают точно такие же товары и услуги, косвенные – заменители.

*Прямые конкуренты* — продают тот же товар или оказывают ту же услугу. Например, две кофейни, расположенные рядом друг с другом.

*Косвенные конкуренты* — предлагают схожие продукты и закрывают одну и ту же потребность схожими способами. Например, кофейня и магазин с энергетическими напитками (оба удовлетворяют потребность в бодрости)

## Шаг 2 – Определить основных конкурентов

конкурент	Тип – прямой или косвенный	Ссылка на сайт или соцсеть	Ниша компании (чем занимается)	Цена основного продукта	Годовой объем продаж, руб.

Стив Балмер, бывший генеральный директор корпорации Майкрософт:

наш конкурент может появиться внезапно, ниоткуда, и за одну ночь выбить нас из бизнеса

## Шаг 3. Выбор трех из наиболее лидерских позиций

Критерии оценивания	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Продуктовая линейка			
Продуктовая линейка			
Самые продаваемые позиции			
Уникальные свойства продуктов			
Маркетинг			
Маркетинговые стратегии			
Точки касания с аудиторией (договоры, визитки, печатная продукция, сайт и др.)			
Продажи			
Алгоритм продаж – часто в свободном доступе на сайте			
Каналы			
Цепочка работы с клиентом			
Скрипты (что говорит представитель по телефону, есть ли у него заготовленный скрипт)			
Финансы			
Средний чек			
Продажи в месяц			
Результаты			
Охват рынка			
Личные впечатления			



## Шаг 4. Проведение SWOT анализа - качественного или количественного

- S = Strengths (сильные стороны внутренней среды)
- W = Weaknesses (слабые стороны внутренней среды)
- O = Opportunities (возможности, предоставляемые внешней средой)
- T = Threats (угрозы со стороны факторов внешней среды)

- S и W – внутренняя среда,
- O и T – внешняя среда компании

SWOT- анализ это не только, и даже не столько метод анализа, сколько метод разработки стратегии

# Технология проведения SWOT-анализа



# Примеры количественного SWOT-анализа

## Корреляционная матрица количественных оценок SWOT анализа

SWOT-анализ			Внешняя среда										Сумма баллов по строкам
			Возможности (благоприятные для фирмы ситуации)					Угрозы (неблагоприятные для фирмы ситуации)					
			1	2	...	n	Сводные оценки	1	2	...	m	Сводные оценки	
Корпоративный профиль	Сильные стороны	1				Сводная оценка по квадранту 1 $O^1 = \sum_{i=1, j=1, k} a_{i,j}$					Сводная оценка по квадранту 2 $O^2 = \sum_{i=1, j=1, k} a_{i,j}$		
		2											
		...											
		k											
	Слабые стороны	1				Сводная оценка по квадранту 3 $O^3 = \sum_{i=1, j=1, p} a_{i,j}$					Сводная оценка по квадранту 4 $O^4 = \sum_{i=1, j=1, p} a_{i,j}$		
		2											
		...											
		p											
Сумма баллов по столбцам												Сводная оценка положения фирмы $O = O^1 + O^2 + O^3 + O^4$	

Количественный SWOT анализ российского предприятия – производителя мебели (шкала оценки связи факторов от –3 до +3)

Внешняя среда	Внутренняя среда							
	Слабые стороны				Сильные стороны			
	отсутствие региональных представителей	Слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей	Недостаток оборотных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкая себестоимость	Наличие сертификата ISO –9000	Всего
<b>Возможности</b>								
Высокие темпы роста спроса на товар в России	–3	–2	–3	<b>–8</b>	3	2	1	<b>6</b>
Возможность получения квоты на экспорт в ЕС	–2	–3	–3	<b>–9</b>	0	3	3	<b>6</b>
Отсутствие товаров - субститутов	0	–1	0	<b>–1</b>	2	2	0	<b>4</b>
<b>Угрозы</b>								
Ужесточение конкуренции	–3	–3	–1	<b>–7</b>	2	3	3	<b>8</b>
Сезонные колебания спроса	–1	0	–3	<b>–4</b>	1	3	0	<b>4</b>
Угроза со стороны движения «Зеленых»	0	–3	0	<b>–3</b>	2	0	3	<b>5</b>
<b>Итого</b>	<b>–10</b>	<b>–12</b>	<b>–10</b>	<b>–32</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>33</b>

## Пример качественного swot-анализа

<div>Внутренние факторы</div> <div>Внешние факторы</div>	<b>Сильные стороны</b> 1. Узнаваемое название и хорошая репутация. 2. Хорошее обслуживание и гарантии. 3. Развитая дилерская сеть, хорошие отношения с дилерами. 4. Постоянные возможности исследований и опытных разработок. 5. Автоматизированное экономичное производство. 6. Производство почти всех запчастей	<b>Слабые стороны</b> 1. Уязвимость из-за производства продукции одного вида. 2. Концентрация внимания на дорогостоящих товарах. 3. Резкое инвестирование в изготовление инструмента увеличит затраты на изменение моделей. 4. Один завод. 5. Отсутствие подготовки к переходу от семейного к корпоративному управлению
	<b>Возможности</b> 1. Спрос на более мелкие рекреационные транспортные средства. 2. Развитие международного рынка. 3. Спрос на дешевое жилье (субсидии Федерального управления жилищного строительства при займе)	<b>Возможные стратегии</b> 1. Уделение особого внимания более мелкому транспорту (В <sub>1</sub> , С <sub>1</sub> , С <sub>2</sub> , С <sub>3</sub> , С <sub>4</sub> , С <sub>5</sub> , С <sub>6</sub> ). 2. Расширение на иностранные рынки (В <sub>2</sub> , С <sub>1</sub> , С <sub>4</sub> ). 3. Вовлечение в тенденцию дешевого жилья (В <sub>3</sub> , С <sub>1</sub> , С <sub>4</sub> , С <sub>6</sub> )
<b>Угрозы</b> 1. Недостаток топлива и высокие цены на бензин. 2. Вялый спрос на рекреационные транспортные средства. 3. Увеличение капиталовложений в торговлю создает вторичные рынки. 4. Возросшая конкуренция (GM, Ford, VW, Toyota). 5. Навязывание правил безопасности	<b>Возможные стратегии</b> 1. Разнообразить производство выпуском с/х техники, железнодорожных транспортных средств (У <sub>1</sub> , У <sub>2</sub> , У <sub>3</sub> , С <sub>1</sub> , С <sub>3</sub> , С <sub>4</sub> , С <sub>5</sub> ). 2. Установка дизельных двигателей на «домики на колесах» (У <sub>1</sub> , С <sub>4</sub> ). 3. Обеспечение безопасности в соответствии с правилами (пожароопасности и т.д.) (У <sub>5</sub> , У <sub>4</sub> , С <sub>6</sub> )	<b>Возможные стратегии</b> 1. Продажа компании (У <sub>1</sub> , У <sub>4</sub> , Сл <sub>1</sub> , Сл <sub>3</sub> , Сл <sub>4</sub> , Сл <sub>5</sub> )

Рис. 3. SWOT-анализ для компании Winnebago Industries Inc.

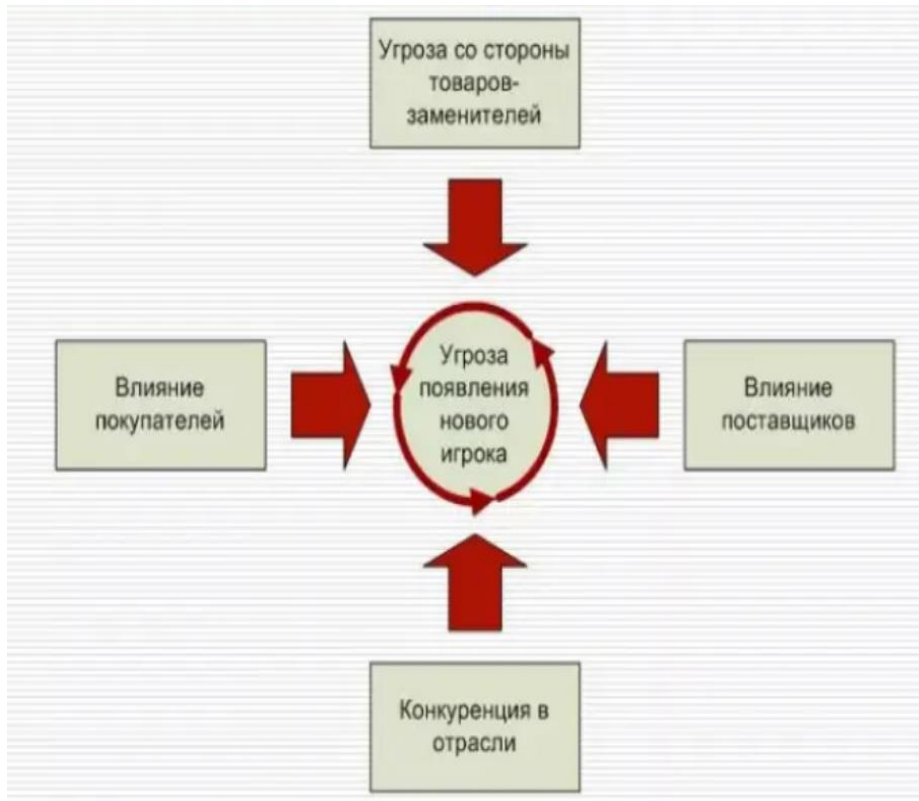
## СРАВНЕНИЕ МЕТОДОВ

Параметры сравнения	Количественный SWOT-анализ	Качественный SWOT-анализ
ЦЕЛЬ	Простой, базовый анализ для выявления ключевых факторов, влияющих на бизнес, и определения текущего положения на рынке	Более глубокий анализ с экспертной оценкой для определения приоритетов, оценки рисков и уязвимостей
ОСОБЕННОСТИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ факторы перечисляются списком.</li> <li>✓ подходит для мозгового штурма и поиска точек роста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ включает элементы количественного анализа,</li> <li>✓ привлекает экспертов для оценки значимости каждого фактора,</li> <li>✓ ранжирует факторы по степени их влияния,</li> <li>✓ позволяет лучше оценить влияние внешних и внутренних факторов на стратегию компании</li> </ul>
ОГРАНИЧЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ отсутствует оценка важности факторов для бизнеса.</li> <li>✓ не дает возможности планировать пути развития.</li> <li>✓ не позволяет глубоко анализировать взаимосвязи между факторами.</li> </ul>	<p>Используется для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ определения приоритетных направлений развития,</li> <li>✓ оценки текущего положения компании среди конкурентов,</li> <li>✓ сравнения уровня угроз и возможностей</li> </ul>

# МОДЕЛЬ 5 СИЛ КОНКУРЕНЦИИ ПО М. ПОРТЕРУ

**Анализ пяти сил** М. Портера (англ. Porter **five** forces analysis) — методика для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году.

В результате анализа должна быть разработана стратегия конкуренции. Целью разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде.





## Вопрос 4. ПРИОРИТИЗАЦИЯ ИДЕЙ. МЕТОД VALUE vs COST



- **Ценность** – показывает, как быстро идея (фича) позволит достичь поставленной цели (продажи, прибыль, охват и т.п.)
- **Трудозатраты реализации** – время+люди



# ГДЕ НАЙТИ ИНФОРМАЦИЮ О РЫНКЕ

---

- **Статистика по запросам в интернете.** Количество поисковых запросов на покупку телефонов в Краснодарском крае или услуги парикмахеров в Сызрани поможет собрать данные о спросе на продукт. Для этого пригодятся [WordStat](#) и [Google Trends](#).
- **Госстатистика.** На сайте [Росстата](#) публикуются данные о составе населения, занятости, разных сферах экономики. Также можно использовать [нормы потребления продуктов](#), которые разрабатывает Минздрав.
- **Аналитика и маркетинговые исследования от экспертов.** Есть компании, которые специализируются на сборе и анализе данных в экономике и маркетинге. Как правило, за готовые отчёты придётся заплатить. Можно заказать исследование под свой запрос.
- **СМИ и соцсети.** Изучайте данные профильных изданий, а также мнения экспертов.
- **Отчёты компаний.** Крупный бизнес зачастую публикует не только финансовую отчётность, но и данные о продажах, производстве, сбыте продукции.
- **Опросы потребителей.** Можно использовать готовые социологические данные или провести исследования самостоятельно. Опросы помогут составить портрет целевой аудитории, определить уровень потребления, потребности клиентов.
- **Сервисы поиска организаций.** Данные о ёмкости рынка в B2B и количество компаний, чтобы рассчитать фактический объём той или иной ниши, можно получить в агрегаторах открытых данных, например, в Контур.Компасе.