



Аудит ОП.

Первые две недели до и 100
дней после вступления в
должность.

2-часть

Программа - Директор по продажам



Никонов Иван

**руководитель направления POS
кредитования, ЮКасса**

Более 8 лет в продажах и развитии бизнеса
Руководил направлением POS кредитования
в крупном федеральном банке в
Нижегородском регионе. Вывел банк на
лидирующие позиции в POS кредитовании в
крупных сетях

С 2018 года руководитель направления POS
кредитования в ЮКассе (бывш Яндекс
Касса)

С нуля выстроил систему дистрибуции
нового сложного финтех продукта на
конкурентном рынке. Добился x10 роста по
обороту и количеству активных партнеров

О чём поговорим сегодня

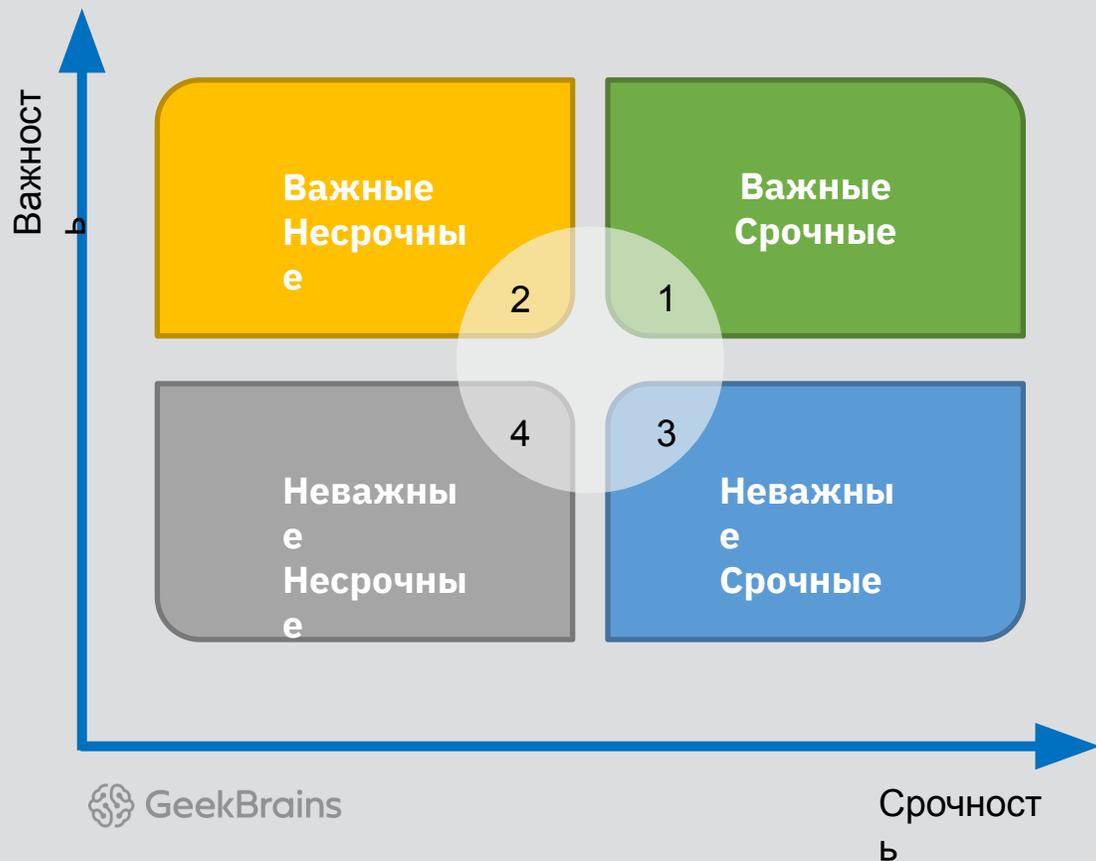
1. Аудит дел и задач. Инструменты планирования.
2. Сегментация проектов, определение приоритетов. Практика принятия решений
3. Основные финансовые метрики, которые должен знать каждый
4. Аудит бизнес-модели. Самые популярные модели на примере больших компаний
5. Домашнее задание

Что получим по результатам лекции ?

1. Научимся приоритизировать задачи и проекты
2. Сформируем план финансового аудита и когортного анализа
3. Дополним план действий в первые 100 дней после вступления в должность

Аудит дел и задач. Инструменты планирования.

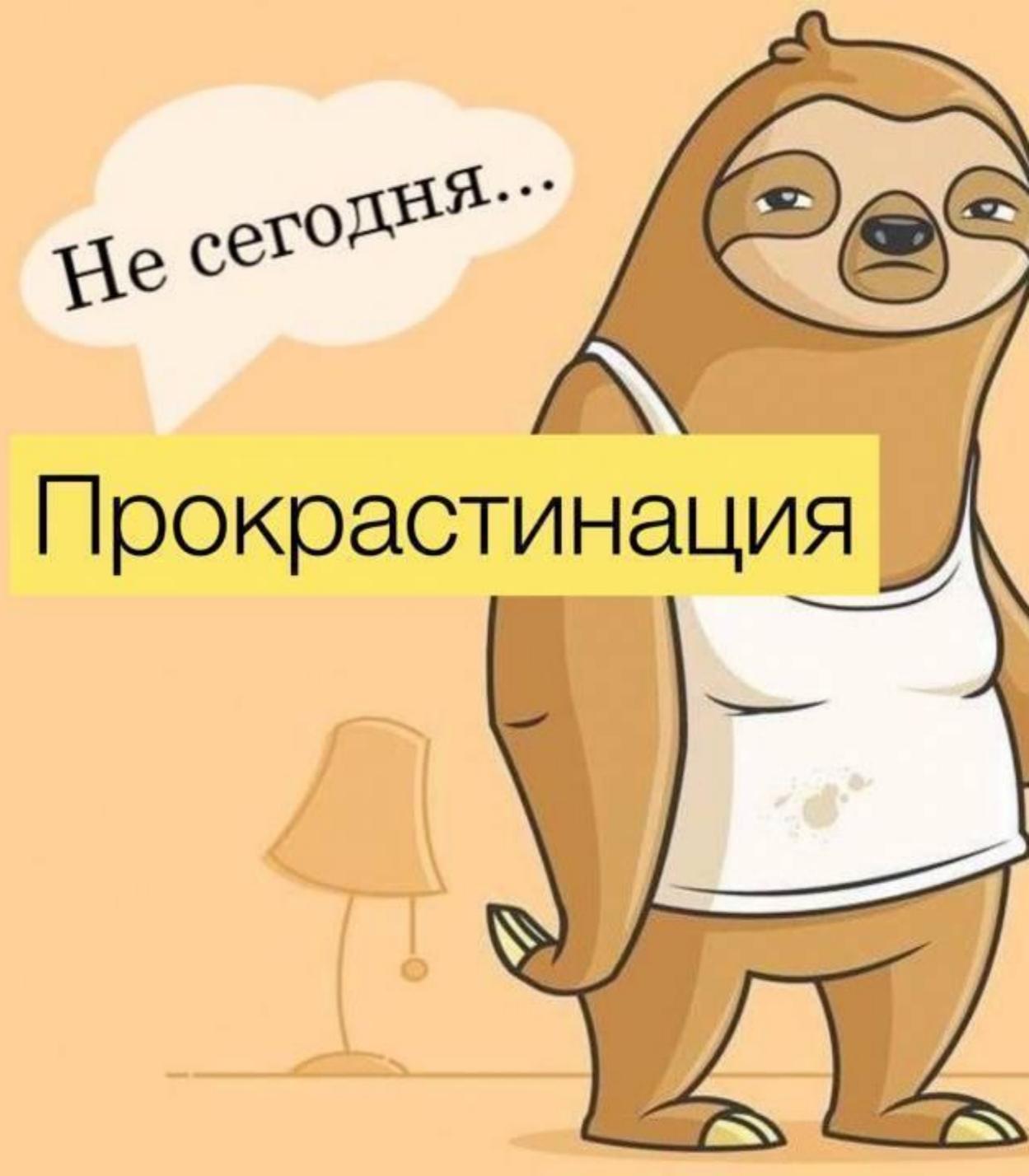
Матрица Эйзенхауэра



1. Важные и срочные (выполняем сразу!)
2. Важные и несрочные (планируем!)
3. Срочные и неважные (делеглируем!)
4. Несрочные и неважные (задаем себе вопрос: а нужно ли их вообще делать?)

Прокрастинация

В психологии - склонность к постоянному откладыванию даже важных и срочных дел, приводящая к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам.



***“Если с утра съесть лягушку, остаток дня
обещает быть чудесным, поскольку
худшее на сегодня уже позади”***

Марк Твен

Техника «Съешь лягушку»

Сначала нужно **Съесть** Выполнить то, что тебе не хочется. То дело, которое имеет важность для настоящего и будущего, но вызывает отторжение на сознательном и бессознательном уровне.



Правило 20-ти минут.

Лучше сделать мало, чем не сделать совсем ничего

- Чтобы заняться каким-то делом хотя бы час-два, обычно нужно немного настроиться. К 20 минутам можно и не готовиться, просто сесть и сделать :)
- 20 минут легко выдержать – даже если занимаешься сложным делом
- Пусть 20 минут и небольшой временной промежуток, но даже он поможет побороть лень
- 20 минут в день – это время, за которое сложно утомиться: даже если дело сложное, вы не устанете
- Эти волшебные 20 минут повысят мотивацию: когда дело уже начато, продолжать его в следующий раз гораздо легче, чем начинать с нуля



Правило 20-ти минут.

Лучше сделать мало, чем не сделать совсем ничего

- **20 минут в день** в течение месяца – это **600 минут**, или **10 часов!**
- 10 часов каждый месяц – **120 часов в год**
- Если перевести 120 часов в 8-часовые рабочие дни, это $(120:8)$ – 15 рабочих дней! Целых **15 рабочих дней** в год на приобретение нового навыка.



Agile планирование. Работа спринтами

Agile – методология гибкого управления проектами

- ориентация на достижение результатов, а не на процесс;
- гибкость, постоянная адаптация к происходящим изменениям;
- простая и эффективная методика расстановки приоритетов;
- ограничение времени и энергии для достижения лучших результатов;
- непрерывное развитие всех аспектов личности и самой



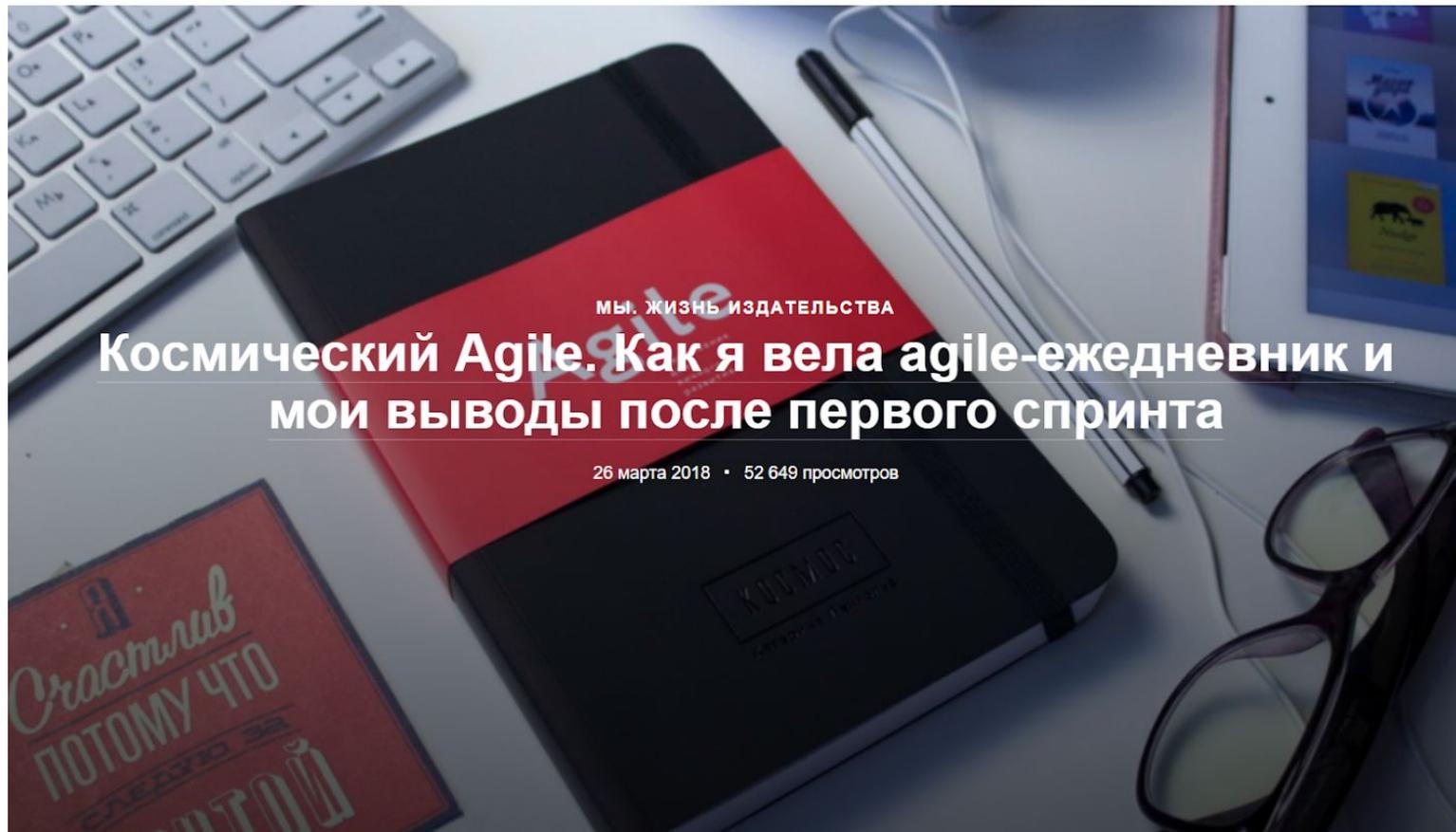
Agile планирование. Работа спринтами



Основные компоненты методологии

- **Бэклог** — место, где хранятся списки задач.
- **Спринт** — этап, период, на который мы планируем свои задачи.
- **Еженедельное планирование** следующей недели.
- Если задача запланирована — то нужно выделить время на эту задачу. **Максимальное время на задачу — 2 часа.** Если задача требует больше времени — дробите и забивайте для нее время в календаре.
- Регулярная **ретроспектива** после каждого спринта
- **Награда** после успешного закрытия спринта

Agile планирование. Работа спринтами



МЫ. ЖИЗНЬ ИЗДАТЕЛЬСТВА
**Космический Agile. Как я вела agile-ежедневник и
МОИ ВЫВОДЫ ПОСЛЕ ПЕРВОГО СПРИНТА**

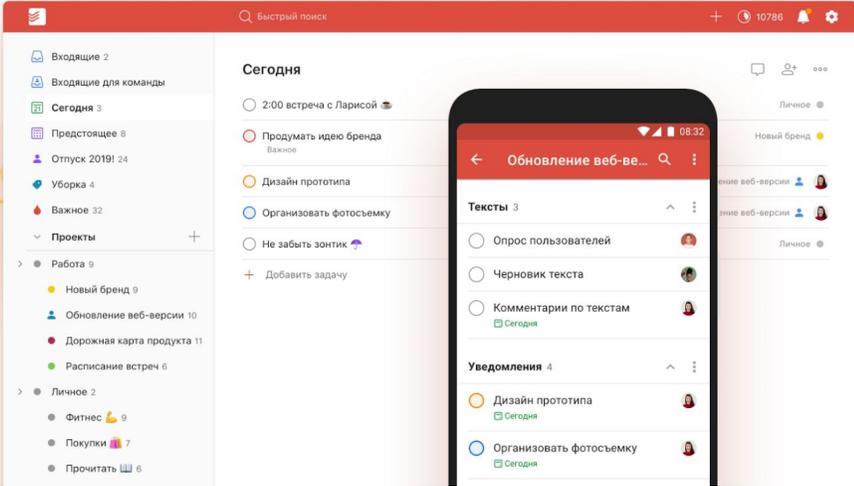
26 марта 2018 · 52 649 просмотров

Рекомендую к изучению статью [“Космический Agile”](#)

Планировщик задач ToDoist

Приведите все в порядок
с Todoist

Начать



Входящие 2
Входящие для команды
Сегодня 3
Предстоящее 8
Отпуск 2019! 24
Уборка 4
Важно 32
Проекты +
Работа 9
Новый бренд 9
Обновление веб-версии 10
Дорожная карта продукта 11
Расписание встреч 6
Личное 2
Фитнес 9
Покупки 7
Прочитать 6

Сегодня

- 2:00 встреча с Ларисой
- Продумать идею бренда
- Дизайн прототипа
- Организовать фотосъемку
- Не забыть зонтик

Добавить задачу

Обновление веб-ве...

- Тексты 3
 - Опрос пользователей
 - Черновик текста
 - Комментарии по текстам
- Уведомления 4
 - Дизайн прототипа
 - Организовать фотосъемку

Готовые шаблоны для самых разных задач

← Назад в Маркетинг и продажи

Цикл продаж

Предпросмотр

Использовать шаблон



Цикл продаж

Теплые лиды 2	Квалифицированные лиды 3	Контакт 1
<input type="radio"/> Семен Иванов	<input type="radio"/> Александр Анисимов	<input type="radio"/> Андрей Ковалев
<input type="radio"/> Владимир Григорьев	<input type="radio"/> Анна Володина	+ Добавить задачу
+ Добавить задачу	<input type="radio"/> Михаил Андреев	+ Добавить задачу

Учет входящих лидов может быстро превратиться в хаос. Сколько дней назад мы выслали повторное письмо? Нам ответили? Где контакты этого нового лида? Ко всему прочему, информация часто разбросана по разным сервисам, что усложняет поиск нужных данных для закрытия продаж. С этим шаблоном от Todoist вы будете вести весь цикл продаж в одном месте.

Для начала добавьте все текущие лиды в разные секции, отражающие этапы вашей воронки. Вы можете добавлять вспомогательные данные в **комментариях к задачам** для отслеживания каждого лида. Поставьте сроки, чтобы не пропустить момент, когда нужно выйти на связь.

Если вы работаете в команде, **пригласите коллег в проект**, чтобы разделять и поручать задачи.

Принятие решений. Метод многокритериального выбора

Что такое «принятие решения» ?

В психологии принятие решения рассматривается как когнитивный процесс, результатом которого является выбор мнения или курса действий среди нескольких альтернативных возможностей.

Это процесс, который предпринимается индивидуумом или группой лиц с целью улучшения положения этого индивидуума, группы лиц или компании, в которой они работают

3 основные компоненты процесса принятия решений

1. Всегда выбор только одной альтернативы
2. Распределение ограниченных ресурсов
3. Выработка соглашения с оппонентами

Процесс принятия решений выглядит так

- Диагностика проблемы
- Определение ключевых метрик и ограничений
- Выявление всех альтернатив
- Оценка альтернатив
- Окончательный выбор
- Реализация решения



«Правильная постановка проблемы важнее даже,
чем ее решение.

Миллионы долларов расходуются ежегодно на поиск элегантных и
глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы»

Альберт Эйнштейн

Определение корневой проблемы. Метод 5 «Почему»



Как в итоге принимать решение ?

Решение – это выбор из всех возможных альтернатив в пользу той, которая направлена на максимально положительный эффект

Очень часто мы понимаем, что критериев, от которых зависит наш выбор, очень много. Какие-то из них равнозначны, какие-то нет.

Что делать в данном случае ?



Метод многокритериального выбора

1. Соответствие / несоответствие критерию

Варианты	Критерии				
	1	2	3	4	Итого
1	+	-	-	-	1
2	+	+	+	-	3
3	+	+	-	-	2
4	+	+	-	+	3

Метод многокритериального выбора

1. Соответствие / несоответствие критерию

Проблема: Компания не выполняет план продаж в B2B направлении

Варианты	Критерии				
	Издержки	Время внедрения	Политика компании	Риски	Итого
Нанять новых Sales'ов	-	-	+	-	1
Провести обучение для Sales'ов	+	+	+	-	3
Пересмотреть систему мотивации	-	+	+	+	3
Разработать акции для клиентов	-	+	+	-	2

Метод многокритериального выбора

2. Присвоение каждому критерию веса

Варианты	Критерии				Итого
	1	2	3	4	
Вес ($\Sigma=1$)	0,4	0,1	0,2	0,3	
1	+	-	-	-	0,4
2	+	+	+	-	0,7
3	+	+	-	-	0,5
4	+	+	-	+	0,8

Метод многокритериального выбора

2. Присвоение каждому критерию веса

Проблема: Компания не выполняет план продаж в B2B направлении

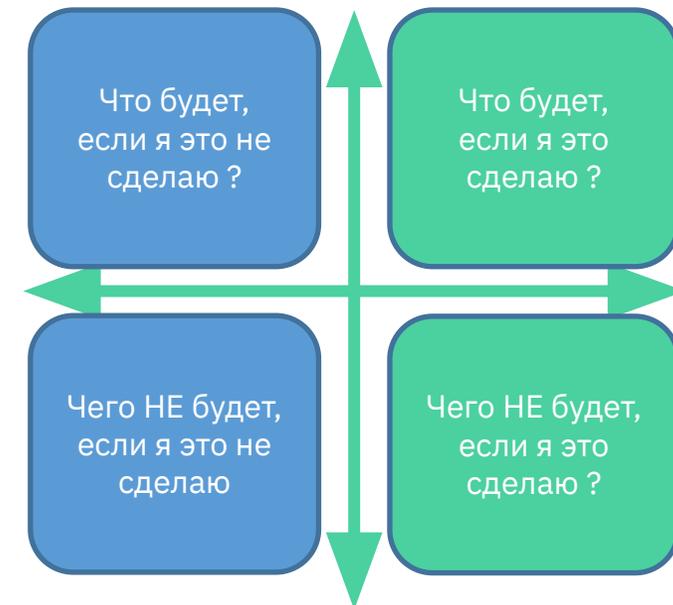
Варианты	Критерии				Итого
	Издержки	Время внедрения	Политика компании	Риски	
Вес ($\Sigma=1$)	0,4	0,1	0,2	0,3	
Нанять новых Sales'ов	+	-	-	-	0,4
Провести обучение для Sales'ов	+	+	+	-	0,7
Пересмотреть систему мотивации	+	+	-	-	0,5
Разработать акции для клиентов	+	+	-	+	0,8

Квадрат Декарта

Рене Декарт - французский философ, математик, механик, физик и физиолог, создатель аналитической геометрии и современной алгебраической символики, автор метода радикального сомнения в философии, механицизма в физике, предтеча рефлексологии *

Квадрат Декарта - техника принятия решений на основе сравнений всех возможных плюсов и минусов. Квадрат Декарта помогает рассмотреть ситуацию с четырех разных сторон.

Нужно ответить для себя на 4 вопроса, честные ответы на которые, позволят проанализировать проблему, задачу или вопрос с разных сторон и принять актуальное решение.



Основные финансовые метрики, которые должен знать каждый

ARPU (Average Revenue Per User)

ARPU - средний доход, который бизнес получает от каждого активного пользователя за период.

Эта метрика помогает измерять ценность продукта, прогнозировать прибыль и принимать решения на основе этих цифр.

$$\text{ARPU} = \frac{\text{Общий доход за период}}{\text{Количество пользователей за период}}$$

ARPPU (Average revenue per paying user)

ARPPU - средний доход, который бизнес получает от каждого платящего пользователя за период.

ARPPU – это реакция именно платящих пользователей на ценность, которую несёт ваш продукт. Эта метрика показывает, сколько готов заплатить лояльный платящий пользователь. Также ее можно трактовать как реакцию пользователей на установленные цены.

$$\text{ARPU} = \frac{\text{Общий доход за период}}{\text{Количество платящих пользователей за период}}$$

CLV (Customer life-time value)

CLV – пожизненная ценность клиента

прогноз прибыли, которую может принести каждый привлеченный покупатель или клиент в будущем.

$$\text{CLV} = \text{ARPU} \times \text{Lifetime (как долго человек остается клиентом)}$$

CLV (Customer life-time value)

CLV – пожизненная ценность клиента

прогноз прибыли, которую может принести каждый привлеченный покупатель или клиент в будущем.

$$\text{CLV} = \text{ARPU} \times \text{Lifetime (как долго человек остается клиентом)}$$

$$\text{CLV} = \text{Средний чек} \times \text{Частота повторных покупок} \times \text{Lifetime (как долго человек остается клиентом)}$$

CLV (Customer life-time value)

Зачем считать пожизненную ценность клиентов ?

Определение самых лояльных клиентов. Клиентов с самым большим коэффициентом CLV можно назвать лояльными. Чаще всего это клиенты с самым большим средним чеком или клиенты с чеком поменьше, но которые часто совершают покупки и приносят вам больше прибыли. Необходимо уделить им особенное внимание и поработать над их удержанием.

Подобрать индивидуальные предложения для каждой целевой группы. Распределите пользователей на сегменты по уровню CLV и проработайте персональную стратегию для каждого сегмента.

Churn Rate (коэффициент оттока клиентов)

Churn Rate — это процент пользователей, которые покидают компанию через некоторое время.

- Вы привлекли не тех клиентов. Предложение их заинтересовало, но не подошло под их потребности. В таком случае стоит пересмотреть стратегию привлечения.
- Продукт имеет недостатки. Возможно, вы привлекли правильную аудиторию, но им не понравилось предложение. Чтобы это исправить, нужно работать над улучшением продукта или услуги.

Прежде чем привлекать большее число пользователей, как правило, для начала необходимо уменьшить коэффициент оттока.

NPS (Net Promoter Score)

Индекс лояльности клиентов

Чем больше людей рекомендуют продукт, тем ниже затраты на привлечение новых клиентов, поскольку пользователи привлекаются бесплатно.

NPS также является отличным показателем того, как клиент воспринимает продукт или услугу. Используя эти данные, можно повысить CLV

Клиентов в данном случае сегментируют на:

- сторонники
- нейтральные покупатели
- критики

NPS (Net Promoter Score)

На что влияет лояльность клиентов ?

Количество продаж

Лояльному клиенту легче продавать, он готов сотрудничать и рассматривать новые предложения от компании

Объем продаж

По статистике, средний чек лояльных клиентов больше, чем у нейтральных. Они покупают чаще и больше

Репутация компании

Положительные отзывы от клиентов в социальных сетях благоприятно влияют на репутацию компании, неблагоприятные - наоборот

Размер клиентской базы

Лояльные клиенты служат промоутерами бренда и привлекают новых клиентов, недовольные могут стимулировать отказаться от услуг других людей

NPS (Net Promoter Score)

Как измерить лояльность ?

- Через специальную форму на сайте компании
- Путем обзвона клиентов
- С помощью анкетирования при покупке или через почтовые рассылки
- Через онлайн-опросы, в том числе в социальных сетях
- По СМС, в мессенджерах
- Через всплывающие окна

CAC (Customer Acquisition Cost)

Показатель, отражающий итоговую сумму всех маркетинговых усилий, которые потребовались, чтобы привлечь одного клиента.

$$\text{CAC} = \frac{\text{Расходы на рекламу} + \text{Зарплаты сотрудников} + \text{Дополнительные расходы}}{\text{Количество новых клиентов}}$$

Юнит экономика

Юнит-экономика (unit economics) — метод экономического моделирования, используемый для определения прибыльности бизнес-модели, путем оценки прибыльности единицы товара или одного клиента.

Как правило, применяется для оценки прибыльности бизнес-идеи стартапа. Бизнес может быть успешным только если отдельная единица товара или услуги будет прибыльной.

Золотое правило юнит экономики

$$3CLV > CAC$$

Соотношение CLV и CAC

1:1 – модель нежизнеспособна

2:1 – бизнес получает очень мало прибыли. Нужно что что-то менять

3:1 – модель можно масштабировать

4:1 - Bellissimo

Калькулятор Д.Ханина для расчета юнит экономики проекта

1		ua	c1	buyers	avp	cogs	1scogs	apc	arpc	arpu	ac	cpa	cm	goal cm
2	исходные данные	45 000	15,00%	6 750	р.500,00	р.300,00	100	10	р.1 900,00	р.285,00	р.210 000,00	р.4,67	р.12 615 000,00	р.100 000 000,00
3														
4	ua	356 718	15,00%	53 508	р.500,00	р.300,00	р.100,00	10,00	р.1 900,00	р.285,00	р.1 664 684,90	р.4,67	р.100 000 000,00	Цель достигнута
5	c1	45 000	100,00%	45 000	р.500,00	р.300,00	р.100,00	10,00	р.1 900,00	р.1 900,00	р.210 000,00	р.4,67	р.85 290 000,00	Цель не достигнута
6	avp	45 000	15,00%	6 750	р.1 784,59	р.300,00	р.100,00	10,00	р.14 745,93	р.2 211,89	р.210 000,00	р.4,67	р.99 325 000,00	Цель не достигнута
7	cogs	45 000	15,00%	6 750	р.500,00	р.0,00	р.100,00	10,00	р.4 900,00	р.735,00	р.210 000,00	р.4,67	р.32 865 000,00	Цель не достигнута
8	1scogs	45 000	15,00%	6 750	р.500,00	р.300,00	р.0,00	10,00	р.2 000,00	р.300,00	р.210 000,00	р.4,67	р.13 290 000,00	Цель не достигнута
9	apc	45 000	15,00%	6 750	р.500,00	р.300,00	р.100,00	74,73	р.14 845,93	р.2 226,89	р.210 000,00	р.4,67	р.100 000 000,00	Цель достигнута
10	cpa	45 000	15,00%	6 750	р.500,00	р.300,00	р.100,00	10,00	р.1 900,00	р.285,00	р.0,00	р.0,00	р.12 825 000,00	Цель не достигнута

Как использовать данный инструмент.

1. заполните данные в первой строке, отмеченные оранжевым фоном и подчеркнутые зеленым.

1.1. ua — число потенциальных клиентов, узнавших о вашем продукте, для интернет-проекта — число посетителей, для мобильных приложений число инсталлов.

1.2. c1 — конверсия потенциального клиента в покупателя, определяется по первой покупке

1.3. avp — средний чек, который тратит ваш клиент, покупая ваш товар или услугу

1.4. cogs — затраты, которые вы несете, для того, чтобы совершить сделку, это те деньги, без которых сделка не состоится, затраты на эквайринг, на покупку товаров, выплата премий

1.5. 1scogs — дополнительные затраты, которые вы несете на самой первой покупке, например, затраты на интеграцию или выплата премии продавцу за привод клиента

1.6. apc — среднее число платежей, которое делает один клиент за все время жизни в продукте

1.7. ac — ваш маркетинговый бюджет на привлечение ваших потенциальных клиентов, либо затраты на менеджеров по продажам, которые обзванивают данное число клиентов

1.8. goal cm — целевое значение Contribution Margin

2. после того, как вы внесете данные в ячейки внизу автоматически будут рассчитаны предельные значения метрик, получив которые вы достигнете (если это возможно) требуемого значения Contribution Margin.

3. желтые ячейки показывают, как надо изменить метрику относительно исходной, чтобы модель достигла целевого значения Contribution Margin

4. если редактируете одновременно — договаривайтесь об очередности.

© ueCalc.com, Даниил Ханин, 2016

Когортный анализ

Когортный анализ — это метод маркетингового анализа, в котором пользователей рассматриваются не как единое множество, а делят на когорты

Когорта — это группа людей, которые совершили определенное действие в заданный отрезок времени.

Например, впервые зашли на сайт в декабре или сделали первую покупку 1-7 ноября. Именно временной признак отличает когорту от обычного сегмента.

Когортный анализ

Как сделать когортный анализ в Excel

Собираем необходимые данные

Календарная дата	id клиента	Дата регистрации	Объем продаж
01.01.2018	1	01.01.2017	100
01.01.2018	2	01.06.2017	75
01.01.2018	3	01.01.2018	199
01.01.2018	4	01.03.2017	74
02.01.2018	2	01.06.2017	32
02.01.2018	3	01.01.2018	48
02.01.2018	4	01.03.2017	38
02.01.2018	5	15.03.2017	585
03.01.2018	1	01.01.2017	43
03.01.2018	3	01.01.2018	325
03.01.2018	2	01.06.2017	50
03.01.2018	4	01.03.2017	100

Когортный анализ

Как сделать когортный анализ в Excel

Строим сводную таблицу по строкам — дата регистрации, по столбцам — календарная дата, в качестве значений — кол-во id клиентов

Дата регистрации/ Календарная дата	01.01.2018	02.01.2018	03.01.2018	04.01.2018	05.01.2018	06.01.2018	07.01.2018	08.01.2018	09.01.2018	10.01.2018	11.01.2018	12.01.2018	13.01.2018
01.01.2018	100	99	98	97	96	95	94	93	92	91	90	89	88
02.01.2018		99	98	97	96	95	94	93	92	91	90	89	88
03.01.2018			106	104	102	100	99	98	97	96	95	94	93
04.01.2018				97	96	95	94	93	92	91	90	89	88
05.01.2018					105	103	101	99	98	97	96	95	94
06.01.2018						108	106	104	102	100	99	98	97
07.01.2018							101	99	98	97	96	95	94
08.01.2018								104	102	100	99	98	97
09.01.2018									96	95	94	93	92
10.01.2018										89	88	87	86
11.01.2018											90	89	88
12.01.2018												95	94
13.01.2018													98

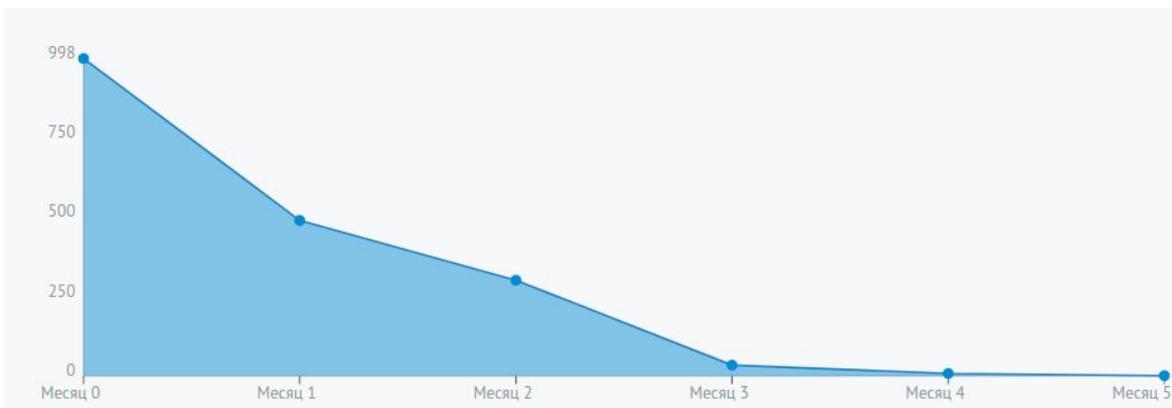
Когортный анализ

Кейс Как узнать, кто из менеджеров теряет постоянных клиентов

Тип когорты	Сумма	0	1	2	3	4	5
Итого 	316	100%	5.33%	3.67%	3.33%	3.33%	1.67%
Иванова Мария 	128	100%	8%	6%	6%	5%	3%
Стажер 	76	100%	2%	0%	1%	1%	0%
Сергеев Александр 	112	100%	6%	5%	3%	4%	2%

Когортный анализ

Кейс Как предотвратить отток клиентов



Начиная с третьего месяца, повторных продаж становится заметно меньше. Значит, у основной группы клиентов средняя продолжительность жизни составляет три месяца.

В конце второго месяца менеджеры должны проявлять больше активности для сохранения клиентов. Ставьте менеджерам автоматические задачи в CRM и планируйте работу с клиентом, учитывая его среднюю продолжительность жизни.

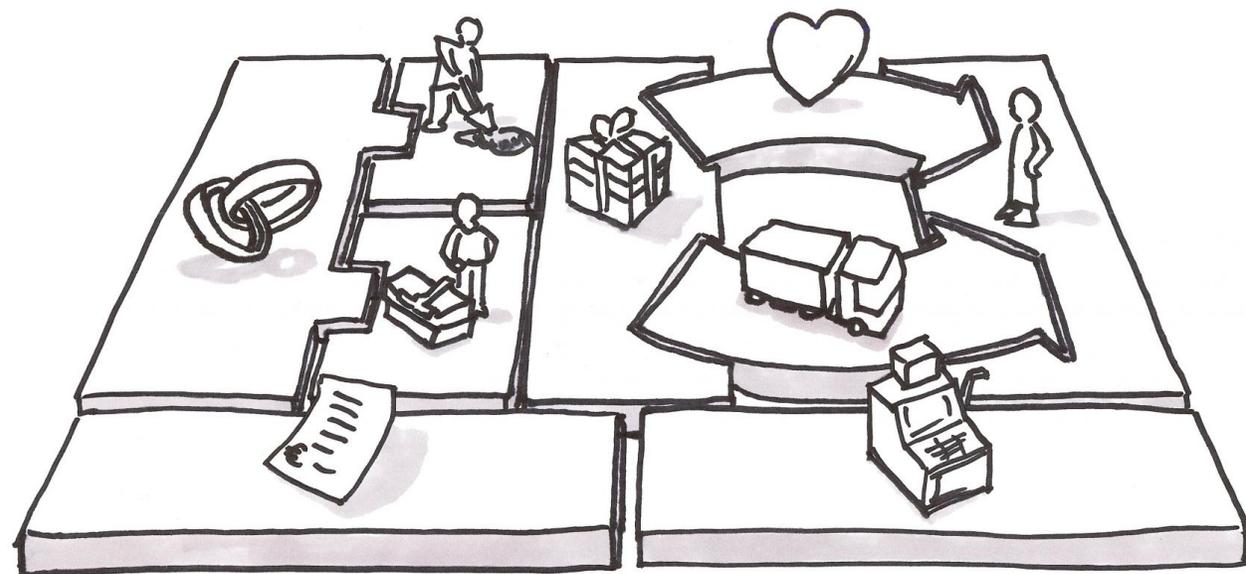
Тип когорты	Сумма	0	1	2	3	4	5
Итого	1 831	998	489	301	34	8	1
01 июля 2017 - 31 июля 2017	446	242	108	80	10	5	1
01 авг. 2017 - 31 авг. 2017	345	201	87	42	12	3	
01 сент. 2017 - 30 сент. 2017	422	212	106	92	12		
01 окт. 2017 - 31 окт. 2017	368	187	94	87			
01 нояб. 2017 - 30 нояб. 2017	250	156	94				

Аудит бизнес-модели. Самые популярные модели на примере больших компаний

Бизнес-модель

Это описание того, как бизнес зарабатывает деньги.

Она объясняет то, как компания создает выгодные условия клиентам по соответствующей цене.



Оценка бизнеса по модели Остервальдера

Бизнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) — инструмент стратегического управления, используемый для описания бизнес-моделей новых или уже работающих предприятий. Представляет собой схему из 9 блоков, описывающих разные бизнес-процессы организации.

Модель создали Александр Остервальдер и Ив Пинье. Подробное описание схемы они дали в книге «Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: The Business Model Generation».

Шаблон бизнес-модели (business model canvas)



Шаблон бизнес-модели (business model canvas)

- Интернет-магазин трендовых вещей и подарков
- Индивидуальный подбор подарков на основании анкетирования
- Выявление новых трендов на основе анализа мемов и соц сетей

Основные партнеры

— сеть цветочных магазинов;
— организаторы конференций с молодежной аудиторией;

Основные направления деятельности

— развитие системы отслеживания трендов;
— обеспечение логистики, контроль поставщиков товаров;

Основные ресурсы

— особые скидки у поставщиков;
— анкету по подбору подарков разработал опытный психолог-товаровед;
— система-анализатор трендов в социальных сетях;

Предлагаемые преимущества

— трендовые подарки появляются раньше, чем у других (на основе мемов и соц сетей);
— необычные подарки, которые нельзя/тяжело найти где-то еще;
— индивидуальный подбор подарков на основе анкеты;
— напоминание о праздниках (тех, кому покупал подарок ранее);

Отношения с клиентами

— самообслуживание;
— консультация (в чате по скрипту);

Каналы

— таргетированная реклама;
— статьи на специализированных сайтах (например, сообщество программистов);
— программа лояльности, которая дарит баллы за покупку и за приведенного покупателя;
— email-рассылка с острыми реакциями на события и инфоповоды;
— рекламные интеграции у блогеров;

Сегменты клиентов

— мужчины, 25-45.
Есть неплохой доход, но нет времени выбирать подарок близким, и плохо работает фантазия;

— женщины и мужчины, 16-30, кто активно следит за трендами и юмором в соц.сетях;

— женщины, 16-30, кто активно следит за жизнью звезд

Структура расходов

— склад и офис;
— продвижение;
— ФОТ сотрудников офиса и склада;
— расходы на аутсорс-разработчиков;

Потоки выручки

— продажа товаров из каталога;
— ежемесячная подписка на «коробку с сюрпризом»;

Реклама

Рекламная бизнес-модель существует уже давно и становится все более оригинальной, по мере того, как мир переходит от печатных материалов в онлайн. Основы модели строятся вокруг создания контента, который люди хотят читать или смотреть, и показа рекламы своим читателям или зрителям.

В рекламной бизнес-модели нужно удовлетворить потребности двух групп клиентов: читателей или зрителей, а также рекламодателей. Читатели могут вам платить или не платить, но рекламодатели, безусловно, платят. Модель рекламного бизнеса иногда сочетается с форматом краудсорсинга, когда создание контента не требует денежных ресурсов, так как его предоставляют пользователи.

Примеры: MAXIM, YouTube

Партнерская программа (аффилирование)

Эта модель похожа на рекламную. Но рекламодатели оплачивают не рекламное место, а процент с каждой успешной транзакции (продажи, перехода на сайт, подписки на блог, просмотра рекламной страницы).

Для этого используются персонализированные ссылки или промокоды на скидку. Продавцы выплачивают процент с товаров (услуг) проданных с применением этого промокода.

Блоги о путешествиях часто заключают партнерские договора с турфирмами, магазинами туристической экипировки, фото и видеотехники, отелями, транспортными компаниями.

Отели могут предоставлять промокоды на скидку в местных ресторанах, на услуги гидов, такси и прочее.

Примеры: Aviasales



Кастомизация (индивидуальный заказ)

Типовой продукт по заказу клиента может дополняться уникальными элементами:

- производиться по размерам заказчика,
- отличаться индивидуальным дизайном,
- иметь индивидуальную комплектацию, набор характеристик.

Клиенты ценят возможность приобрести идеально подходящий им товар, которого больше нет ни у кого.

Примеры: тюнинг авто Brabus, vsemayki.ru

Краудсорсинг

Это привлечение внешних исполнителей, путем размещения заказа на специализированных интернет-платформах.

Эта бизнес-модель чаще всего сочетается с рекламным форматом для получения дохода, но есть много других вариантов этой модели.

Примеры: YouTube, You DO, биржи фриланса

Отказ от посредников

Работа с покупателями напрямую, без дистрибуторов.

Работа без посредников предполагает, что вы обходите всех в цепочке поставок и продаете товары потребителям напрямую. Это позволяет снизить затраты и выстраивать прямые и честные отношения с клиентами.

Примеры: продажа фермерских продуктов в своей лавке, CGPods*

* <https://vc.ru/life/179404-kak-ya-vlozhit-24-5-mln-rubley-v-reklamu-moego-brenda-naushnikov-caseguru>

Франчайзинг

Эта бизнес-модель предполагает продажу стратегии для запуска и ведения успешного бизнеса кому-то другому.

Часто продается доступ к бренду и службам поддержки, которые помогают новому владельцу франшизы успешно работать на рынке.

По сути, продается доступ к успешной бизнес-модели

Примеры: Шоколадница, Domino's Pizza

Freemium

Эта бизнес-модель предполагает, что вы бесплатно предоставляете часть своего продукта или услуги и взимаете плату за дополнительные опции.

Freemium — это не то же самое, что бесплатная пробная версия, которая открывает клиентам доступ к продукту или услуге на ограниченный период времени. Модель freemium позволяет иметь бесплатный доступ к неограниченному использованию базовых функций и предполагает плату только для клиентов, которым нужна дополнительная функциональность.

Примеры: Lingualeo, Антивирус Касперского

Айкидо

При схеме “Айкидо” сильные стороны конкурента превращаются в слабые. То есть компания стремится диаметрально отличаться от конкурентов.

Бизнес-модель “Айкидо” ломает отраслевые стереотипы, создавая новую продуктовую нишу.

Этот прием также называют “Стратегией голубых океанов”.

Классический пример “Айкидо” – швейцарский бренд “Swatch”. Вместо традиционно дорогих и консервативных швейцарских часов, компания стала выпускать модные и яркие модели, доступные по цене большинству покупателей. При этом часы “Swatch” соответствуют высоким стандартам швейцарского качества.

Бритва и лезвия (наживка и крючок)

Товар стоит дешево или может распространяться бесплатно, а основную прибыль приносит продажа расходных материалов к нему.

Классические примеры такой модели:

- дорогостоящие лезвия к бритвам Gillette;
- дорогостоящие картриджи к недорогим принтерам;
- дорогостоящие капсулы для недорогих кофемашин.

Бритва и лезвия наоборот

Основной товар стоит дорого, а расходные материалы (дополнительные услуги) дешево. Покупатель покупает дорогостоящий товар, чтобы сэкономить впоследствии.

дополнительные продукты предполагаются только для того, чтобы клиенты пользовались изначально дорогостоящей вещью.

Примеры: iPod и iTunes, Keynote

Low-touch

Благодаря бизнес-модели с низким уровнем обслуживания компании снижают свои цены за счет предоставления меньшего количества услуг.

Бизнес-модель low-touch означает, что клиентам необходимо либо приобретать дополнительные услуги, либо делать что-то самостоятельно, чтобы снизить затраты.

Примеры: Победа, Ikea

Подписка

Потребители должны вносить абонентскую плату за доступ к услуге. Распространение эта бизнес-модель получила благодаря журналам и газетам, теперь она распространяется на программное обеспечение, онлайн-услуги, а иногда возникает и в сфере услуг.

Примеры: Netflix, Salesforce, КиноПоиск

Продажа впечатлений

Главная задача модели - активное формирование вокруг клиента позитивной атмосферы, в которую он захочет погрузиться снова.

Чаще всего применяются в сфере туризма, организации праздников, экстремальных развлечений

Примеры: Starbucks

Длинный хвост

При этой схеме упор делается на реализацию большого ассортимента товаров мелкими партиями.

Как правило, это нишевые продукты, не имеющие массового спроса.

По принципу “длинный хвост” работают “мелочные лавки”, магазины типа “Все для дома”, “Мир рукоделия”, книжные магазины.

Примеры: Wildberries, Ali

Фиксированная стоимость (шведский стол)

Продажа всех товаров или услуг по фиксированной цене

Нередко эти же самые товары можно дешевле купить в других магазинах. Но, судя по росту популярности магазинов с фиксированной ценой, покупателей это не останавливает.

Примеры: FixPrice, Соfix, отели «все включено»

White Label (ноунейм)

Производитель позволяет другим компаниям продавать его продукты под своим брендом

Примеры: собственные торговые марки торговых сетей, банковское ПО (Озон рассрочка)

Сегментация клиентской базы

Сегментация клиентской базы

разделение
потребительского рынка на части
(сегменты) по каким-либо критериям

ABC XYZ - анализ

**Методика Шеррингтона
5W**

**Сегментация клиентов
по прибыли CLV**

**Сегментации в
отношении факта
продаж**

ABC – XYZ анализ

ABC- анализ - выделение в бизнесе из большого количества однотипных объектов те, на которых нужно сосредоточить главное внимание исходя из конкретной выбранной цели

В ABC-анализе делят факторы бизнеса на 3 категории:

A — наиболее ценные ресурсы (20%), результат от которых в бизнесе равен 80%;

B — 30% ресурсов, дающих 15% результата;

C — 50% ресурсов, от которых результат составляет всего 5%.

XYZ- анализ – определяет уровень стабильности или вариативности в продажах. Группирует объекты бизнеса исходя из равномерности продаж, выявляет колебания в разные временные промежутки и классифицирует объекты по уровню прогнозируемости.

Если ABC-анализ выделяет самые продаваемые товары, то XYZ помогает понять, насколько стабилен спрос на них.

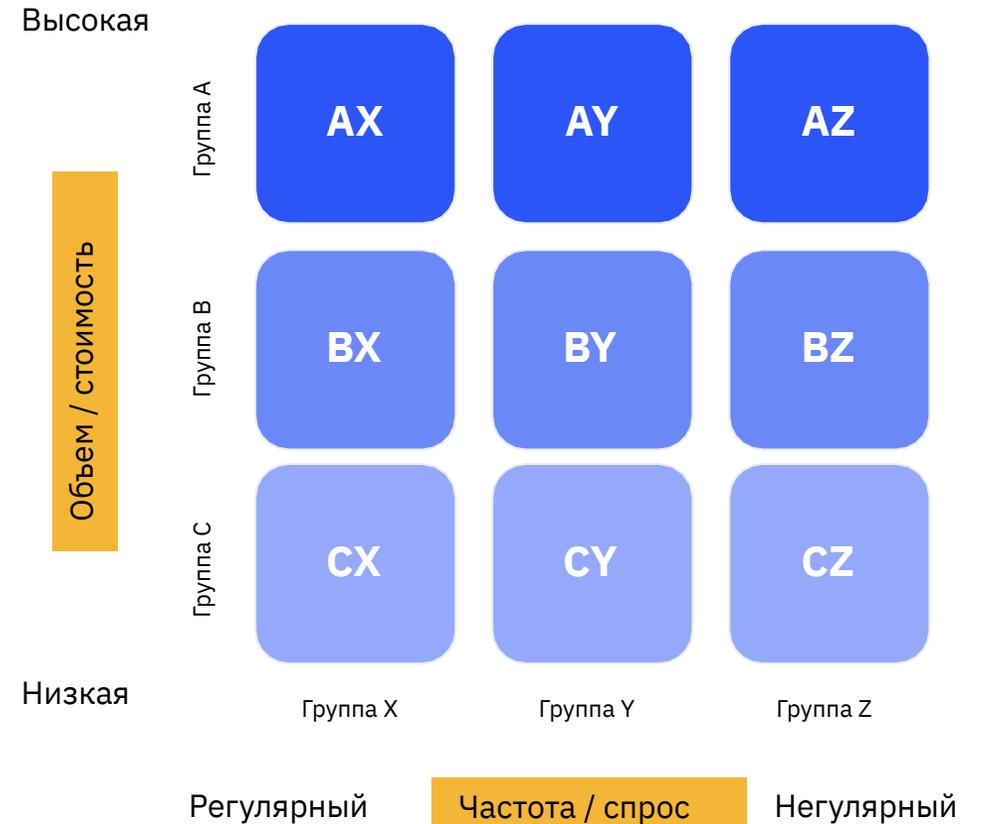
ABC – XYZ анализ

Таблица (график) ABC-XYZ

показывает, что стоит усилить, а от чего избавиться

AZ - стоит обратить особое внимание. Эти клиенты покупают много, но не часто, бессистемно

CX - не имеет смысла тратить ресурс ОП. клиенты покупают прогнозируемо, денег приносят мало



Методика Шеррингтона 5W

5W помогает сегментировать аудиторию быстро и без сложностей. Чтобы применить модель не нужны дополнительные знания. Из-за универсальности методом пользуются маркетологи и бизнесмены: подходит для большинства случаев, включая и корпоративных клиентов.

Название 5W получил от английских вопросов, на которых основан.

- Что? (What?) — какие товары и услуги предоставляете.
- Кто? (Who?) — кто ваши клиенты.
- Почему? (Why?) — почему должны купить у вас, какие проблемы решат пользователи, какие мотивы обращения к продуктам.
- Когда? (When?) — когда и при каких условиях товары и услуги хотят купить.
- Где? (Where?) — где произойдёт контакт с пользователем, где клиент захочет принять предложение.

Методика Шеррингтона 5W

Кейс: Школа английского

	Целевая аудитория 1	Целевая аудитория 2	Целевая аудитория 3
Who?	М, 25-35л, карьеристы	Старшеклассники, которые собираются поступать в ВУЗ	Студенты, которые хотят работать за границей
What?	Строчка в резюме	Подготовка к поступлению	Возможность свободно говорить на английском
Why?	Поможет повышению	Поможет поступить	Поможет найти работу за рубежом
When?	Когда ищут новую работу	Начиная с 9 класса	Когда задумываются о работе за рубежом
Where?	hh.ru, поисковики	При поиске ВУЗа (поисковики, образовательные выставки)	Там, где ищут программы типа work&travel

Сегментация клиентов по прибыли CLV

Сегментация клиентов по прибыли, которую с них получит компания

- Сегментируем клиентов по стоимости их привлечения
- Сегментируем по сроку жизни клиента
- Сколько времени он будет покупать товары или услуги у вашей компании
- Сегментируем по оттоку
- Сколько процентов клиентов данной категории, сегмента, совершит повторную покупку
- Сколько денег за все время сотрудничества компания получит от конкретной ЦА

Сегментации в отношении факта продаж

01

Потенциальный клиент

Еще ничего не купил

02

Клиент

Купил, пользуется

03

Бывший клиент

Купил, уже воспользовался

Домашнее задание

1. Продолжить оформление плана вступления в должность, дополнить специфическими шагами, которые свойственны вашей компании или отрасли.
2. Подготовить когортный анализ клиентской базы своей компании
3. Составить матрицу дел на первые 2-4 недели после вступления в должность, согласно Матрице Эйзенхауэра