

Научно исследовательская работа

Стратегия создания конкурентных преимуществ для start up компании

Автор
Студент группы № 425
Шалённый А.С.

(подпись)

Научный руководитель
преподаватель
Владимирова Н.М.

(подпись)

ОГЛАВЛЕНИЕ

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ И НАУЧНОМ РУКОВОДИТЕЛЕ	3
АННОТАЦИЯ	4
ANNOTATION	7
РЕЦЕНЗИЯ	11
ВВЕДЕНИЕ	12
ГЛАВА I	15
1.1 Общее определение стратегии	15
1.2 Подходы к формированию стратегии	18
1.2.1 Рыночный подход	18
1.2.2 Ресурсный подход	23
1.2.3 Особенности формирования стратегии start up компании	28
ГЛАВА II	38
2.1 Анализ рынка аксессуаров для IT техники	38
2.1.1 Профиль рынка	38
2.1.3 Анализ пяти сил Майкла Портера	44
2.1.2. Ключевые факторы успеха рынка	47
2.2 Анализ start up компании LEMON TREE	48
2.2.1 История компании	48
2.2.2 Организационная структура компании	49
2.2.3 Анализ деятельности компании	50
2.2.4 Проблемы развития компании LEMON TREE	54
ГЛАВА III	55
3.1 Ключевые факторы, влияющие на стратегию start up компании LEMON TREE	55
3.1.1 Возможности и угрозы развития компании	55
3.1.2 Сильные и слабые стороны компании	56
3.2 SWOT анализ компании LEMON TREE	60
3.2.1. Определение значимых факторов, влияющих на стратегию компании	60
3.2.2. Матрица SWOT компании LEMON TREE	61
3.3 Рекомендации по формированию стратегии создания конкурентных преимуществ компании LEMON TREE	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ	73
ИСТОЧНИКИ	80

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ И НАУЧНОМ РУКОВОДИТЕЛЕ

Автор.

Шалённый Александр Сергеевич. Образование: Государственный Университет «Высшая Школа Экономики» бакалавр менеджмента по направлению «менеджмент», 2010 год. Российский Экономический Университет имени Г.В. Плеханова студент 1 курса магистратуры по специальности «общий и стратегический менеджмент».

Тел. 8(926)814-51-16, E-mail: a.shalenna@gmail.com

Shalenny Alexander. University-level education: bachelor's degree of management State University «Higher School of Economics», 2010, Russian Economic University named after GV Plekhanov, one-year master's student majoring in general and strategic management.

Научный руководитель.

Владимирова Нина Михайловна. Преподаватель НИУ «Высшая Школа Экономики», факультет менеджмента, кафедра общего и стратегического менеджмента, магистр менеджмента по направлению «менеджмент» Государственный Университет «Высшая школа экономики», 2006. Образование: Государственный Университет «Высшая школа экономики», бакалавр менеджмента по направлению «менеджмент», 2004 год. Специалитет: Высшая школа экономики (год окончания: 2004, специальность: менеджмент.

Профессиональные интересы: стратегический анализ, операционализация стратегии, разработка управленческих решений.

Адрес: Москва, ул.Кирпичная, д.33/5, ком.720

Телефон: 8(495)772-95-88, E-mail: nvladimirova@hse.ru

Присутственные часы на кафедре: понедельник, четверг 13-30 - 16.00

Vladimirova Nina. Teacher NIU «Higher School of Economics», Faculty of Management, Department of General and Strategic Management, Master of Management, State University «Higher School of Economics», 2006. Education: State University Higher School of Economics, Bachelor of Management in Management ", 2004. Speciality: Higher School of Economics (the year of graduation: 2004 Major: Management.

Professional interests: strategic analysis, operationalization of the strategy, development of managerial decisions.

АННОТАЦИЯ

Современный научный стратегический менеджмент содержит в себе несколько подходов формулирования стратегии компании. Однако данные подходы, основанные на внешней среде компании, на её прошлом опыте, на её ресурсах и т.д. не отражают такие особенности недавно образовавшейся инновационной компании (start up) как:

- отсутствие информации о рынке;
- высокая степень неопределённости;
- высокой капиталоемкостью;
- на данной стадии уже сформирована команда, определена общая движущая идея и написан определённый бизнес план;
- на данной стадии производятся первые инвестиции;
- на этой стадии производится пробный образец товар;
- на данной стадии совершается юридическая регистрация компании, интеллектуальной собственности;
- технологи start up компании уникальны или компания обладает видением будущего развития рынка, отрасли;
- нестандартный подход к бизнес-процессам;
- менеджеры start up компании обладают высокой волей и желанием добиться поставленной цели.

Данная научная работа содержит в себе описание существующих подходов к разработке стратегии компании. В ходе рассмотрения теоретического материала, выделены особенности формирования стратегии start up компании, которые на данный момент никак не учитываются.

В практической части работы рассмотрен конкретный пример start up компании столкнувшейся с проблемой разработки стратегии.

Цель данной работы: сформировать стратегию start up компании, учитывая особенности бизнеса и ключевые компетенции, необходимые для достижения успеха.

Предметом исследования служит процесс разработки стратегии для только что образованной компании. В ходе работы будет определено влияние особенностей start up компании (нехватка ресурсов, новизна идеи, бизнес-модели) на её стратегическое планирование. С учётом этих факторов предложена стратегия развития. Объектом исследования является start up компания Lemon Tree, фирма, занимающаяся разработкой и продвижением инновационных аксессуаров для IT техники.

В ходе проведения исследования были достигнуты следующие результаты:

1. Описаны понятия стратегии компании.
2. Представлен обзор рыночной и ресурсной концепций формирования стратегии компании.
3. Выявлены специфические черты start up компании.
4. Сформированы особенности построения стратегии start up компании.
5. Проведен сбор и анализ первичной информации (интервьюирование менеджеров компании Lemon Tree) и вторичной информации (использование описательных данных деятельности компании, анализа рынка, сторонних маркетинговых исследований и т.д.).
6. Проведен анализ профиля рынка аксессуаров IT техники.
7. Проанализирована структура издержек компании, действующей на рынке IT аксессуаров.
8. Проведен анализ финансовых показателей деятельности компании Lemon Tree.
9. Проанализированы ресурсы компании Lemon Tree.
10. Проведен анализ возможностей и угроз развития компании Lemon Tree.
11. Проведен анализ сильных и слабых сторон компании Lemon Tree.
12. Составлена матрица SWOT анализа компании Lemon Tree.
13. Выявлены конкурентные преимущества компании Lemon Tree.
14. Сформирована стратегия развития компании Lemon Tree с учетом специфики start up проекта и выявленных УКП.

Рассматриваемый вопрос формулирования стратегии развития инновационной start up компании имеет большое практическое и научное значение для стратегического менеджмента. Инновации приобретают все большее значение в мировой экономики, количество компаний нацеленных получать прибыль за счет разработки и внедрения новшеств постоянно увеличивается. С практической точки зрения метод разработки стратегии для start up компании или проектов (в основу которого могут встать тезисно сформулированные в данной работе особенности формирования стратегии start up компании) повысит шансы успешного развития множества компаний. Более того, на основе данной методики можно будет повысить вероятность достоверности прогноза появления новых конкурентов в отрасли. Следовательно, возникает возможность расширить ресурсный и рыночный подходы формирования стратегии компании, учитывая адекватные прогнозы развития конкуренции.

Таким образом, данная работа служит началом более глубокого исследования. В доказательстве нуждаются предположения о несостоятельности применения

ресурсного и рыночного подходов к формированию стратегии start up компании. Посылком для продолжения исследования может послужить гипотеза о том, что компании находящиеся на стадии start up имеют определенные поддающиеся унификации характеристики, что позволяет разработать методологию стратегического планирования деятельности для компании такого типа.

В рамках дальнейшего исследования необходимо проанализировать эффективность предложенной в данной работе стратегии, рассмотреть специфические черты start up компании в рамках репрезентативной выборки, учесть при формировании стратегии политические и макроэкономические факторы, а также факторы развития инновационной экосистемы (в России принята целевая программа, в рамках которой проводится множество мероприятий по созданию инфраструктуры инновационного развития, к примеру «Сколково»).

Вопрос формулирования стратегии start up компании имеет и межотраслевое значение: он может послужить фундаментом исследования особенностей построения *маркетинговой стратегии* start up компании.

ANNOTATION

The present paper describes a proposed study that will investigate the problem concerning development of start-up company's strategy. Nowadays scientific strategic management incorporates several approaches to formation company's strategy. However present approaches based on company's external environment, its previous experience, resources and so on do not always explore special features of not long ago founded innovation company.

The proposal includes four sections: introduction to the study, review of the literature, methodology, report on the results anticipated and conclusion.

The first part of the proposal introduces the background of the study, states the problem, indicates the professional significance, determines the scope of the research and presents the definitions of the key terms.

Background. Nowadays Ford, Procter & Gamble, Pumpers, Bank of America, Nokia, Apple, Sony and others are the world market's leaders. What unites these toothpaste producer and automobile producer, nappy's creator and one of the biggest America's banks? All these companies had a success due to planning and strategy development.

Theoretically the company's progress determines its strategy at every stage of its development. The primary company's stage of development has its special features [Nesheim J.L., 2000]. But a start-up company almost have no a pivot. It is rather complex to create an accurate plan of action and tasks even within a half a year in this situation. It happens because of changes and revisions possibility within the company (new financial resources, human resources extension). This development stage is characterized by uncertainty, high risks, low profitability, good efficiency and capital intensity [Szirom S.Z., 2000]. The strongest survives. Start-up company's strategy is really vital. A big company can afford itself coasting, negative cash-flow during several years, covering debts by assets. On the other hand start-up company's first unsold production lot put in jeopardy its future existence.

A start-up company should have not only a strategy and aim-achieving actions but also an ability to understand clearly the market situation, forecast it and in the end it must be full of desire to win and have a success.

Structured approach to strategic planning at the early beginning will give company a chance to take into account all potential mistakes and make use of its advantages. The quantity of companies becomes self-confident and mature will increase, which improves the statistics. New companies in the market will increase market concentration which positively

influences the progress (or raises market-leader's efficiency). This signifies living standard's growth and economy cheerful influence in toto. In other words it can enlarge the period of time between crises which is urgently concerns nowadays economic situation.

Problem statement. The primary aim of the proposed study is to investigate the key factors important to be outlined within start-up company's strategy development.

Theoretical section of the project is dedicated to description of company's strategy development approaches. In the course of examining present material there will be devised a strategic planning approach of start-up company's development within its specification.

In the practical part there will be given the example of the start-up company faced with a strategic formation's matter. On the basis of scientific approach there will be specified company's competitive advantages and its strategy.

The primary goal of the proposed study is to create start-up company's strategy taking into account business peculiarities and core competence vital in achieving success.

There are following project's tasks:

- to describe strategy formation approaches;
- to reveal start-up company's specific features;
- to identify an approach of start-up company's strategy formation;
- to observe IT-equipment accessories market;
- to discover Lemon Tree competitive advantages;
- to formulate Lemon Tree strategy;
- to forecast company's future development.

The subject of the present investigation is a problem of recently founded company's policy design. In the course of research there will be determined start-up company's principle features, these features (resources shortage, idea newness, business model designing) influence company's strategy, its activity planning. Taking into account these factors there will be produced a competitive strategy for an exact company, and will be analyzed this strategy implementation. The object of the research is start-up company Lemon Tree. This newly organized company develops and promotes IT-equipment innovative accessories. Its Basic product is a cover-bag for netbooks. In the sequel LT plans to develop a unique netbook case able to maintain its cooling system in order.

Within the bonds of present research the following hypothesis will be put forward: start-up companies have defined unified characteristics and as a sequence it gives opportunities to design a strategic planning mythology for such type of a company.

Research constraints are concluded in the following. Firstly there will be analyzed only one single company. Secondly the information about market and competitors is a secondary

data. Consequently present project findings should be deeply investigated in the further researches.

Professional significance. The research study will be of primary significance to strategic managers. In particular, the raised issue can be a matter of paramount for start-up company's managers who wants to create a world-known brand. With application of present study findings such companies could be led to better estimates and better planning. As a result the world economy becomes more efficient. Besides, it may be interesting to investors, especially to business-angels having a share of start-up business.

Moreover, the research will contribute to the development of theoretical works concerning strategic management by providing deeper analysis of just founded perspective companies.

The investigation is devoted to the company Lemon Tree. It applies to IT-sector of economy. Is has been chosen because of its rapid development and capacity.

Key terms.

Start up company (or startup) – is a company with a limited operating history. These companies, generally newly created, are in a phase of development and research for markets [Oxford English Dictionary, 1989].

Strategy – is a long term plan of action designed to achieve a particular goal. Business strategy is the art and science of enabling an organization to achieve its objective [Oxford English Dictionary, 1989].

Competition – is a term that encompasses the notion of individuals and firms striving for a greater share of a market to sell or buy goods and services [Oxford English Dictionary, 1989].

Innovation – is a new way of doing something. It may refer to incremental and emergent or radical and revolutionary changes in thinking, products, processes, or organizations.

Core competence – is an each competitive resource necessary to conquer the biggest market share [Aaker David A., 1998].

Conclusion. It appears from what has been discussed that the serious attention should be paid to start-up company's strategy formulation. Every start-up company has to create its plan of action, its development plan based on company's competitive advantages.

The present study gives an ability to outline factors which must be taken into account while formulating start-up company's objectives and plan of action. On the basis of existed theories there will be devised a Lemon Tree strategy. A company's future development

version will be suggested. An exact example will be useful in efficiency estimation of the suggested theory.

In agreement with received findings there will be identified a further direction of start-up company's strategy development problem investigation. The unified implementation of a strategy development method helps in the whole market and even sectors development modeling which contributes to the development of country's economy in toto.

РЕЦЕНЗИЯ

Автор рецензии старший преподаватель ГУ «Высшая школа экономики», факультет менеджмент, кафедра общего и стратегического менеджмента, доктор экономических наук Титов Владимир Николаевич.

Тема данной работы Шаленного А.С. посвящена очень актуальной теме создания стратегии конкурентных преимуществ для вновь образованных компаний, стремящихся осуществлять свой бизнес в инновационной сфере. В специальной литературе по стратегическому менеджменту данному вопросу не уделено должного внимания. В основном все рекомендации по формированию стратегии относятся к уже существующим компаниям.

Избранная автором структура бакалаврской работы представляется четкой, позволяющей последовательно раскрыть цели и задачи, поставленные во введении.

В теоретической главе на основе анализа отечественной и зарубежной литературы по стратегическому менеджменту рассмотрены различные трактовки понятия стратегии, выделены основные подходы к формированию стратегии достижения конкурентных преимуществ, отмечены их достоинства и ограничения. Автора отличает прекрасное знание научной литературы, умение проводить сравнительный анализ, представлять критические суждения. Изложение теоретического материала сопровождается уместными примерами из практики компаний. Материалы теоретической главы в полной мере используются в аналитических разделах работы.

В практической главе автор проводит анализ состояния отрасли, представляет историю создания компании, занимающейся разработкой аксессуаров для компьютерной техники, а также ее систему управления и организационную структуру. Используя различные методы стратегического анализа, автор выделяет ключевые компетенции компании, определяет ее слабые стороны, возможности и угрозы во внешней среде. Анализ отличается глубиной, умением находить новые ракурсы исследования, методологической и фактологической обоснованностью. Выводы по проведенному исследованию позволяют автору предложить конкретные рекомендации по формированию стратегии конкурентных преимуществ для рассматриваемого объекта изучения. Работа написана на высоком профессиональном уровне, отвечает необходимым требованиям, цели и задачи, поставленные во введении, реализованы в теоретической и практической главах.

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня лидерами мирового рынка являются такие компании, как Ford, Procter & Gamble, Pumpers, Bank of America, Nokia, Apple, Sony и т.д. Что объединяет производителя стирального порошка и автомобильного гиганта, создателя первого в мире компьютера и финансовое учреждение? Все эти компании добились мирового успеха благодаря планированию и стратегическому видению.

Современный научный стратегический менеджмент содержит в себе несколько подходов формулирования стратегии компании. Однако данные подходы, основанные на внешней среде компании, на её прошлом опыте, на её ресурсах и т.д. не отражают особенности недавно образовавшейся инновационной компании (start up).

Start up компания – недавно созданная компания, строящая свой бизнес на основе инновации или инновационных технологий, не вышедшая на рынок или едва начавшая на него выходить и обладающая ограниченным набором ресурсов [30].

Классическим примером start up компании сегодня может служить Internet проект (к примеру, dressed.ru, roomix.ru). Компания, только начавшая свою деятельность в реальном секторе, также будет называться start up, если она придерживается современных технологий и имеет высокий потенциал роста. Start up – это начальная стадия развития бизнеса (Apple в 1976, Google в 1997, Vkontakte.ru в 2006 также находились на стадии start up), характеризующаяся следующими специфическими чертами [29]:

- отсутствие информации о рынке;
- высокая степень неопределённости (весьма проблематично составить план действий и определить задачи компании сроком даже на пол года, так как ситуация за этот период может кардинально измениться: поступление финансовых средств, резкое расширение штата персонала и т.д.);
- высокой капиталоемкостью [39];
- на данной стадии уже сформирована команда, определена общая движущая идея и написан определённый бизнес план;
- на данной стадии производятся первые инвестиции;
- на этой стадии производится пробный образец товара (услуги);
- на данной стадии совершается юридическая регистрация компании, интеллектуальной собственности;

- технологи start up компании уникальны, несколько опережают время, компания обладает видением будущего развития рынка, отрасли;
- нестандартный подход к бизнес-процессам (к принятию решений, построению маркетинговой компании и т.д.);
- менеджеры start up компании обладают высокой волей и желанием добиться поставленной цели. Выживает сильнейший.

Теоретически развитие компании определяется стратегией на любом этапе её жизненного цикла. Стратегия для start up компании имеет огромное значение. Крупная компания может позволить себе существовать «по инерции», иметь отрицательные потоки в течение нескольких лет и покрывать задолженности за счет собственных активов. Первая непроданная партия товаров (услуг) start up компании сразу ставит под серьезное сомнение дальнейшее её существование.

Компания start up должна иметь не просто стратегию и двигаться к поставленной цели, она должна обладать видением, четко понимать и прогнозировать рыночную ситуацию и иметь непреодолимое желание и стремление достигнуть успеха.

Структурированный подход к стратегическому планированию на начальном этапе развития компании позволит ей учесть возможные ошибки, использовать свои преимущества. Количество проектов, переходящих в полноценные компании, увеличится, что улучшит статистику. Рост скорости появления новых игроков на рынке, повысит конкуренцию среды. Это положительно повлияет на прогресс, увеличит эффективность компаний. Что вызовет повышение уровня жизни и положительное влияние на экономику в целом. Как следствие, будет увеличен период времени бескризисного развития¹, что особенно актуально в условиях современной экономической ситуации.

Теоретическая часть данной работы посвящена описанию существующих подходов к разработке стратегии компании. В ходе рассмотрения данного материала, будут выделены особенности формирования стратегии start up компании, которые на данный момент никак не учитываются.

В практической части будет рассмотрен конкретный пример start up компании столкнувшейся с проблемой разработки стратегии. На основе научного подхода, будут определены конкурентные преимущества компании и стратегия её развития. Таким образом, можно определить структуру данной работы (см. Приложение, Рисунок № 1.).

¹ Согласно теории цикличности развития экономики, впервые предложенной цикличность экономики французским экономистом Клеманом Жюгляром. Des Crises commerciales et leur retour periodique en France, en Angleterre, et aux Etats-Unis. Paris: Guillaumin, 1862.

Цель данной работы: сформировать стратегию start up компании, учитывая особенности бизнеса и ключевые компетенции, необходимые для достижения успеха.

Задачи работы заключаются в следующем:

1. описать подходы формирования стратегии;
2. выявить специфические черты start up компании;
3. определить особенности формирования стратегии start up компании;
4. провести обзор рынка аксессуаров IT-техники;
5. провести анализ ресурсов компании Lemon Tree;
6. выявить конкурентные преимущества start up компании Lemon Tree;
7. сформировать стратегию компании Lemon Tree;

Предметом данного исследования служит процесс разработки стратегии для только что образованной компании. В ходе работы будет определено влияние особенностей start up компании (нехватка ресурсов, новизна идеи, бизнес-модели) на её стратегическое планирование. С учётом этих факторов будет проведен анализ рынка и ресурсов конкретного start up проекта, выявлены основные конкурентные преимущества и предложена стратегия развития. Объектом исследования является start up компания Lemon Tree². Это недавно образованная фирма, занимающаяся разработкой и продвижением инновационных аксессуаров для IT техники. Первым продуктом данной компании является сумка-чехол для нетбука, позволяющая работать на компьютере не снимая аксессуара (новшество на российском рынке). В дальнейшем LT³ планирует разработать уникальный кейс для нетбука, поддерживающий его систему охлаждения.

Ограничения исследования заключаются в том, что будет проведен анализ только одной компании, информация о рынке, о конкурентах является вторичными маркетинговыми данными. Следовательно, выводы данной работы подлежат проверке в более глубоких исследованиях в последующих работах.

² Lemon Tree это зарегистрированная торговая марка компании ООО «KUBA», вся продукция компании реализуется по знаком Lemon Tree, поэтому здесь и далее по тексту наименование KUBA опущено, вместо него используется Lemon Tree.

Заявка на государственную регистрацию товарного знака подана и принято решение о принятии заявки со стороны регистрирующего органа (Рос Патент)

³ LT сокращенно Lemon Tree.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

Порядок потребен лишь глупцу, гений властвует над хаосом
Альберт Эйнштейн

1.1 Общее определение стратегии

Понятие стратегии весьма широкое. Оно берет свое начало еще со времен Перикла и Александра Македонского, V-IV века до н.э. В те времена под стратегией понимали тактику ведения военного боя [7]. Современное определение данного термина в первую очередь связано с планированием развития компании.

Стратегия – это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, её политику и действия в некое согласованное целое [34].

Существуют разные трактовки рассматриваемого понятия.

Стратегия (бизнеса) – согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность фирмы (организации) и имеющих долгосрочные и труднообратимые последствия [6].

Стратегия – это система приоритетов, включающая создание и удержание конкурентных преимуществ на рынке, своеобразная «модель действий», необходимых для достижения поставленных целей и задач путем координации и распределения ресурсов на рынке товаров и услуг [15].

Однако, наиболее признанным является толкование стратегии Генри Минцберга.

«Правильно сформулированная стратегия, – пишет Г. Минцберг – позволяет упорядочивать и распределять всегда в той или иной мере ограниченные ресурсы организации предельно эффективным и единственно верным образом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов» [7, с. 23-24].

Раскроем данное понятие более подробно. Перед любой компанией стоит множество целей и задач, упорядоченных иерархично, которые определяют, какие результаты и когда должны быть достигнуты.

На вершине расположена главная цель компании, её миссия (суть и смысл существования, её уникальность, позволяющая создавать ценность и получать сверхприбыль). Данная цель определяет характер предприятия и основные направления

её развития, в соответствии с этой целью компания формирует собственный набор ресурсов, мобилизует те или иные средства, формулирует стратегию. На втором уровне пирамиды находится система относительно краткосрочных целей, очерчивающих планы деятельности отдельных структурных бизнес единиц компании. И наконец, третий уровень – основные программные действия внутри каждого подразделения и их внутренних структур.

Цели и задачи определяют то, к чему стремится компания, то, *как* она этого достигнет, определяет *стратегия*.

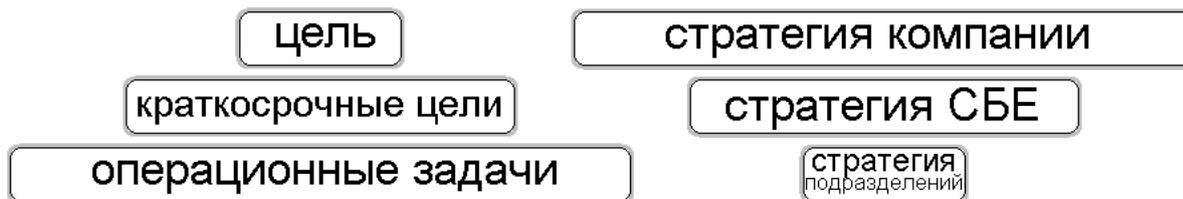


Рисунок № 2. Иерархия целей и стратегий компании.

Концепция понятия стратегии Г. Минцбергом была сформулирована как «5 П» [26], то есть стратегия это: план, ловкий прием, паттерн (принцип поведения, схема действий), позиция, перспектива.

Стратегия как план. План и стратегия во многом очень близкие понятия. Действительно, любая стратегия, как правило, содержит в себе некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий. Стратегия разрабатывается заранее и с определенной целью. Как и планы, стратегии могут носить общий или частный характер.

Стратегия как ловкий прием. Стратегия может быть ловким приемом, своего рода «маневром», предпринимаемым с целью перехитрить противника или конкурента. В данном случае, Генри Минцберг отмечает, что стратегия как таковая имеет дело, прежде всего не с изменениями, а со стабильностью, с намеченными планами и устойчивыми поведенческими паттернами. И только хитрые уловки и приемы можно воспринимать, как стратегию в динамике, как реализацию некоторых стратегических направлений, применяемых в изменяющихся условиях (включая и внутреннюю обстановку компании). Необходимо отметить, что данный аспект характерен для start up компаний, работающих в условиях постоянных и мало предсказуемых изменений.

Стратегия как паттерн. Понимание стратегии, только как плана явно не достаточно. Стратегия это также и сама схема поведения, результативного поведения, линия действий в определенных ситуациях. Другими словами, стратегия – и заранее продуманная, и выстраивающаяся по ходу развития событий – некая последовательность действий. Причем, стратегия как план (намерение предпринять те

или иные шаги) может так и не реализовываться, а схемы (паттерны) могут появляться безо всякого предварительного продумывания (планирования). Стратегию как план можно определить как *преднамеренную стратегию*, тогда стратегия как паттерн будет *реализованной стратегией*. Таким образом, различают стратегии сознательные, в которых реализуются задуманные ранее действия, и спонтанные, когда паттерн развивается безо всякого предварительного обдумывания или даже вопреки ему (см. Приложение, Рисунок № 5.). Стратегии, развивающиеся и предначертанные, сочетают в себе черты как сознательных, так и спонтанных стратегий.

Стратегия как позиция. Четвертое понимание стратегии – стратегия как позиция, а именно соотношение организации с *внешней средой*. Согласно такому пониманию, стратегия становится посредником между организацией и внешней средой. Данное определение стратегии сопоставимо со всеми предыдущими толкованиями. Так, та или иная позиция может быть предварительно выбрана при составлении плана или при продумывании уловки или может быть определена как поведенческий паттерн. Стратегия как позиция определяется как по отношению к одному противнику (подобное происходит в военном сражении), так и в более широком контексте с большим числом участников или просто с учетом рынка или внешней среды в целом. Таким образом, определение стратегии расширяется. К примеру, компания может определить нишу рынка как позицию (фокусирование деятельности компании в рамках одной ниши позволит ей избежать интенсивной конкуренции).

Стратегия как перспектива. С позиции пятого определения стратегия является перспективой. Безусловно, есть организации, которые весьма внимательно относятся к рынку и выстраивают вокруг этого целую идеологию (как, например, IBM). Примером такого подхода может служить компания McDonald's, чей успех в значительной мере определяется девизом «качество, сервис, чистота и уважение». Однако, определение стратегии как перспективы, помимо всего прочего, предполагает, что стратегия – это концепция. Это означает, что все стратегии представляют собой лишь абстракции, существующие только в умах заинтересованных сторон. Еще никому, даже самому Майклу Портеру, не удавалось увидеть стратегию или потрогать её. Стратегия – это изобретение, фантазия, вне зависимости оттого, разрабатывается она намеренно для регулирования поведения в будущем или же извлекается из прошлого опыта.

Итак, понятие стратегии определяется как план, ловкий прием, паттерн, позиция и перспектива. В тоже время процесс разработки стратегии осуществляется в двух аспектах: как сознательное формулирование стратегии на основе систематического анализа и спонтанное её оформление в ходе интерактивных контактов компаний между

собой. Кроме того, эффективная стратегия должна содержать в себе некоторые критические факторы и структурные элементы, а именно:

- *Важные, отчетливо сформулированные задачи.* Все предпринимаемые усилия должны быть направлены на выполнение важных, конкретных и в целом достижимых целей.
- *Концентрация.* Стратегия формулируется таким образом, чтобы все силы организации для получения нужного результата были сконцентрированы в необходимый момент и в нужном месте.
- *Гибкость и инициативность.* Стратегия должна иметь достаточный запас ресурсов для обеспечения свободы маневра и гибкости системы.
- *Скоординированное и ответственное руководство.* Эффективная стратегия предусматривает ответственное и преданное общему делу руководство по отношению ко всем главным целям компании.
- *Неожиданность.* Правильно сформулированная конкурентная стратегия непременно включает в себя неожиданные ходы и приемы.
- *Защита.* Стратегия компании должна обеспечивать защиту основных ресурсов и всех жизненно важных систем предприятия.

1.2 Подходы к формированию стратегии

Стратегический менеджмент, как наука, базируется на ряде исследований проблемы планирования деятельности компаний, эффективного построения её стратегии. Господствующие теории в этой области имеют множество практически применимых методик проведения анализа рынка, выявления ключевых компетенций, разработки стратегии и т.д. Однако, для достижения цели данной работы, а именно для формулирования стратегии с учетом специфики start up проектов, рассмотрим основополагающие концепции и выделим среди них наиболее необходимые идеи.

Итак, выделяют два основных подхода: рыночный и ресурсный.

1.2.1 Рыночный подход

Рыночно-ориентированный подход опирается на принятую в промышленной экономике парадигму, согласно которой успех компании является функцией от фундаментальной характеристики всей отрасли, к которой принадлежит предприятие. Следовательно, конкурентные преимущества компании возникают в основном благодаря её благоприятной позиции в привлекательной отрасли. При этом под отраслью подразумевается группа компаний (рынок), предлагающих взаимозаменяемые продукты и услуги (субституты). Пределы отрасли (рынка), её

состав, а также отраслевые отличия в отношении рентабельности относящихся к ней компаний считаются в долгосрочной перспективе стабильными⁴.

Майкл Портер один из первых теоретиков рыночной концепции. Рассмотрим ключевые аспекты рыночного подхода Портера (не беря во внимание цепочку ценностей, относящуюся более к ресурсной концепции).

Пять сил Портера:

- угроза появления продуктов-заменителей;
- угроза появления новых игроков;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть потребителей;
- уровень конкурентной борьбы.

Майкл Портер предлагает методику анализа конкуренции в отрасли и на основе этой информации определить стратегию фирмы. По мнению автора, эти силы составляют микросреду отрасли. Любые изменения микросреды влекут за собой пересмотр компанией своей позиции на рынке.

Анализ пяти сил Портера включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, появления новых игроков и уровень конкурентной борьбы; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей. Согласно Портеру, модель пяти сил нужно использовать только для отрасли в целом.

Анализ пяти сил позволяет определить характер отрасли, уровень конкуренции в ней. Согласно Портеру, если все стратегии компаний обобщить, то получится три обоснованные и оправданные позиции, которые может занять компания и которые позволят ей успешно справиться с пятью конкурентными силами. Портер считал, что каждый бизнес является цепочкой некоторых действий, генерирующих ценность для потребителей, и только посредством анализа этой ценностной цепи компании можно определить конкурентные преимущества и стратегию компании. Понятие *конкурентных преимуществ* уже не раз использовалось в данной работе, однако впервые оно было введено Портером.

⁴ Необходимо отметить, что данное допущение уже в корне не применимо при разработке стратегии для инновационной компании. Современные отрасли информационных технологий, нано разработок и др. характеризуются интенсивным развитием, когда не только растут отрасли и отраслевые отличия, когда каждый игрок способен открыть новую нишу или даже целый рынок.

Конкурентное преимущество – это эксклюзивная ценность (активы компании), которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами [33, с. 15].

Стратегии по М. Портеру [32]:

1. **Лидерство по издержкам.**

Создание и освоение технологии, позволяющей иметь наименьшие затраты при производстве относительно конкурентов. Данная стратегия позволяет достичь положительного эффекта масштаба, нивелировать сил потребителей. Однако снижается качество продукции и есть риск повтора технологии со стороны конкурентов.

2. **Стратегическая дифференциация.**

Компания создает уникальный товар, что позволяет ей повышать цену, получать сверх прибыль, иметь лояльного клиента. Но растут издержки, есть риск копирования товара со стороны конкурентов.

3. **Стратегия фокусирования.**

Компания фокусирует свою деятельность на развитии в рамках одного сегмента рынка или в рамках одного товара. Таким образом, фирма не расплывается, но увеличивает риски потери клиентов, так как не имеет дополнительных возможностей кроме определенного фокуса.

Игорь Ансов. Информация, полученная при анализе рынка, имеет ключевое значение при формулировании стратегии. Подход американского математика и экономиста российского происхождения Игоря Ансова в основе своей аналогичен подходу Майкла Портера. Однако Ансов конкретизирует параметры, по которым проводится исследование рынка. Стадии развития рынка (старый и новый) и товара (старый и новый) и соответствующие им четыре ситуации полностью определяют набор стратегий компании. Такая модель развития товара и рынка получила название *матрица Ансова*. Она позволяет использовать одновременно несколько стратегий и основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением: продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках [2].

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	диверсификация

Таблица № 1. Матрица Ансова.

Матрица Ансова представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим

инструментом. Суть матрицы Ансова заключается в выборе одной из четырех базовых стратегий достижения целей стратегического развития компании на растущем рынке.

По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый.

Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансова следующие:

1. Стратегия *совершенствования деятельности* (проникновения на рынок). Увеличение проникновения на рынок – это простая и наиболее очевидная стратегия для большинства компаний. Они уже присутствуют на рынке, их главная цель - увеличить продажи. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в этой стратегии должно быть направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет этого можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов. При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

2. *Товарная экспансия* (развитие продукта) – стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Данная стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке. Этот путь наиболее предпочтителен для тех компаний, чьи ключевые компетенции лежат в области технологий и технического развития.

3. Стратегия *развития рынка*. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах или вне определенного географического региона. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем предыдущая, но более доходна.

4. Стратегия *диверсификации* предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Стратегия диверсификации обеспечивает прибыль,

стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Диверсификация может иметь одну из следующих форм.

Горизонтальная диверсификация – фирма остается в рамках существующего внешнего окружения, её новое направление деятельности дополняет существующие направления бизнеса, что позволяет использовать эффект синергии за счет использования существующих каналов дистрибуции, продвижения и других инструментов маркетинга.

Вертикальная диверсификация – деятельность компании выходит на предшествующую или следующую стадию производства или продажи существующих продуктов компании. При этом компания может выиграть за счет повышения экономической эффективности, но увеличивает собственные риски.

Концентрическая диверсификация – развитие существующей продуктовой линейки за счет включения близких к ней продуктов, имеющих технологические или маркетинговые отличия от существующих, но ориентированные на новых клиентов. Эта стратегия дает экономические преимущества одновременно со снижением риска.

Конгломератная диверсификация – новое направление деятельности компании никак не связано с существующими бизнесами компании.

Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансова являются наглядность и простота применения. Недостатки использования планирования по матрице – односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт - рынок).

В западной литературе приводится следующая оценка затрат и вероятности успеха в зависимости от стратегии фирмы (см. Таблица № 2) [20].

Д. Абель. Матрица Д. Абея [19], фактически, исправила недостатки модели, предложенной И. Ансовом.

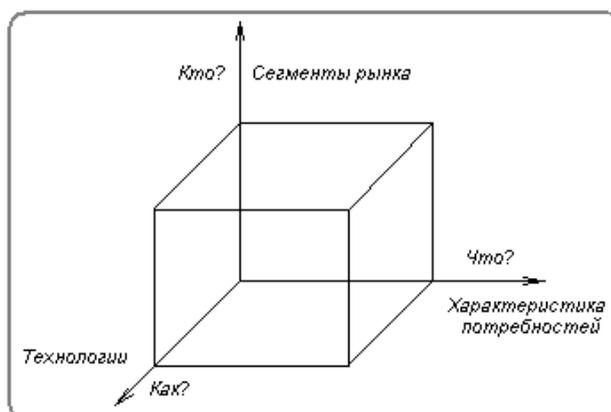


Рисунок № 3. Поле возможных стратегий (Д. Абель).

Абель предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей;
- потребности покупателей;
- технология, используемая при разработке и производстве продукта.

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

Стратегия	Затраты	Вероятность успеха
Проникновение	~	50%
Расширение рынка	Х4 раза	20%
Развитие продукта	х8 раз	33%
Диверсификация	х12-16 раз	5%

Таблица № 2. Оценка затрат и вероятности успеха внедрения стратегий по Ансову.

Д.Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения бизнеса — технологию. Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

1.2.2 Ресурсный подход

При ресурсно-ориентированном подходе к формированию стратегии предприятия, основное внимание уделяется внутренним аспектам деятельности компании — анализу сильных и слабых сторон. Оптимальное использование и развитие внутренних ресурсов предприятия способствуют формированию ключевых компетенций, обеспечивая конкурентное преимущество, а вместе с ним и долговременную рентабельность компании.

Первые работы по ресурсно-ориентированному подходу были представлены учеными Селзником [38] и Пенроузом [31]. Но основной вклад в данную концепцию внесли *К. Прахалад* и *Г. Хамел* [25]. Они же и сформулировали наиболее концептуальное определение *ключевых (корневых) компетенций*, как «навыков и умений, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды» [24, с. 229].

Ученые К. Прахалад и Г. Хэмел критически рассмотрели царивший в то время подход к формированию стратегии на основе стратегических полей деятельности (далее СПД). Ориентация на СПД и соответствующее разделение компаний на стратегические бизнес-единицы (далее СБЕ) приводят к тому, что рассматривается только один аспект глобальной конкуренции — внедрение конкурентоспособных продуктов бизнес-единицы. СБЕ концентрируют свои усилия на насущное развитие своих продуктов или на территориальную экспансию. Однако, радикальные инновации и создание уникальных продуктов за счет объединения различных технологий возможны только путем целенаправленного управления ключевыми компетенциями компании [5].

Опыт лучших компаний мира 1980-х годов показал, что настоящие источники устойчивых конкурентных преимуществ заключаются в способности менеджмента консолидировать рассредоточенные по компании технологии и производственные навыки в компетенции, наделяющие бизнес потенциалом быстрой адаптации к изменяющимся рыночным возможностям. Благодаря данному тезису усилилась роль фактора организационного обучения и была введена терминология ключевых компетенций.

Ключевые компетенции в разработке стратегии.

Стратегии, основанные на ключевых компетенциях, обеспечивают конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Главной проблемой конкуренции за будущий успех, как утверждают Г. Хамел и К. Прахалад, «является опережающее создание компетенций, обеспечивающих переход к завтрашним возможностям, а также поиск нового применения нынешних ключевых компетенций» [24, с. 82].

Самые ценные компетенции — это те, которые обеспечивают переход к широкому разнообразию рынков для будущих продуктов. В идеале необходимо иметь систему компетенций, образующих платформу, на которой может создаваться целый веер уникальных товаров и услуг. Поэтому предметом анализа для разработки конкурентной стратегии, как правило, становится конкретный продукт или услуга.

Ключевые компетенции не фигурируют в балансовом отчете, но, несомненно, является источником конкурентного преимущества, поскольку они уникальны и влияют на потребительские свойства и цену продукции.

Чтобы обладать качествами ключевой компетенции, умения должны быть уникальными. Именно поэтому организации внешне конкурируют на рынке товаров и услуг, а на самом деле идет жесткая конкуренция за освоение новых компетенций,

которые проявляются в синергии новых навыков и новых аспектах способностей работников организаций.

Борьба за обладание компетенциями, в основном, проходит на четырех уровнях (см. Приложение, Рисунок № 6.).

- Главная задача первого уровня — приобрести или разработать навыки или технологии, составляющие конкретную ключевую компетенцию.
- На втором уровне ресурсные рычаги возникают в процессе множественного применения имеющихся и вновь приобретенных навыков.
- Третий уровень конкуренции касается ключевых платформ, которые, чаще всего, составляют промежуточное звено между ключевой компетенцией и конечным продуктом.
- На четвертом уровне речь идет о конкуренции за долю на рынке.

Итак, битва за будущий успех начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство, говорят Хамел и Прахалад. Необходимо уметь предвидеть будущее.

Может ли компания развить такой дар предвидения, как это сделала Motorola, Canon, Honda или Sega? Здесь, отмечают гуру, есть два существенных момента. *Во-первых*, менеджеры должны знать уникальные ключевые компетенции своих компаний и развивать их. *Во-вторых*, они должны сосредоточить внимание на базовых функциональных свойствах товаров, которые их компании выпускают в настоящее время, и услуг, которые они оказывают, а не просто на товарах и услугах как таковых [10].

Вклад Прахалада и Хамела, пожалуй наиболее ценен с точки зрения стратегического планирования развития только что образованных проектов. Здесь не учитываются специфические черты start up компании, однако идеи выделения ключевых компетенций и планирования будущего развития весьма подходят для разработки стратегии инновационной компании.

Гранд М. Роберт. Роберт М. Грант проводит анализ отраслевой структуры, основываясь на тех же пяти силах Портера, однако дополненных силой товаров комплиментов, что позволяет ему более детально сегментировать рынок [4].

Подход Гранта основан на выявлении основных конкурентных преимуществах фирмы, на том, *что может сделать фирма*, в чем она превосходит конкурентов [23]. Следовательно, основываясь на анализе ресурсов фирмы, складывается её стратегия.

Ключевыми активами компании считаются нематериальные и человеческие ресурсы в противовес материальным и финансовым. Грант предлагает простой

пошаговый подход, посредством которого компания может оценить свои ресурсы и способности, а затем использовать эту оценку для формулирования стратегии.

Шаг 1. *Идентификация главных ресурсов.*

В рамках ресурсного подхода Гранта к выявлению конкурентных преимуществ компании, необходимо четко понимать различие между ресурсами фирмы и её способностями. Ресурсы выступают в качестве производственных активов, принадлежащие фирме, а способности – это то, что фирма может делать (специализация, сильные стороны компании). По отдельности они не создают конкурентного преимущества, они должны быть задействованы все вместе и только тогда формируются организационные способности (см. Приложение, Рисунок № 7.). Таким образом, необходимо в первую очередь оценить ресурсы компании, а затем её способности.

Оценка ресурсов компании сводится к их классификации по основным характеристикам (материальные, нематериальные и человеческие) и оценке по соответствующим ключевым индикаторам. Оценивая, к примеру, нематериальные активы, мы можем выделить такую характеристику как интеллектуальная собственность (портфель патентов) и оценить её по таким индикаторам как количество и значение каждого патента в частности.

Способности компании, которые могут сформировать основу для конкурентного преимущества, или *ключевые компетенции* могут быть оценены двумя методами (функциональный анализ и анализ цепочки ценности по Портеру)⁵. Центральное место в данном анализе занимает организационная способность, которая в свою очередь требует, чтобы опыт различных сотрудников был эффективно объединен с технологическими и другими ресурсами.

Шаг 2. *Непосредственная оценка ресурсов и способностей.*

Данный шаг подразумевает ответы на два вопроса:

- Какие ресурсы наиболее важны для приобретения устойчивого конкурентного преимущества? (оценка важности);
- Какие у компании есть сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами? (оценка относительной силы).

В итоге, соединение этих двух критериев – важности и относительной силы – позволяет выявить ключевые сильные и слабые стороны компании.

⁵ В данной работе в ходе анализа ресурсов компании Lemon Tree будет применен только функциональный метод, как наиболее подходящий для только что созданной компании. Метод анализа цепочки ценностей М. Портера предполагает выявления механизма формирования цены компании, имеющей определенные устойчивые рыночные позиции.

Шаг 3. Развитие стратегических выводов (умозаключений).

На данном этапе уделяется основное внимание выделенным выше ключевым сильным и слабым сторонам компании, и определяются ответы на следующие вопросы:

- Как нивелировать ключевые слабости: модернизировать или снизить собственную уязвимость по отношению к ним?
- Как использовать ключевые сильные стороны компании?

Основываясь на данном анализе ключевых слабых и сильных сторон компании, Грант выделяет стратегии развития фирмы:

1. *Преимущество по затратам.* Необходимо выйти за рамки простого учета издержек к компонентам эффективности затрат и проанализировать факторы, определяющие удельные затраты по каждому виду деятельности фирмы.

2. *Дифференциация* выходит за рамки технологии, дизайна и маркетинга и включается во все аспекты взаимодействия фирмы с покупателем. Цепочка ценности позволяет определить, как именно формируется ценность для клиента и основать на этом стратегию фирмы.

Дэвид Аакер. Стратегический анализ согласно Дэвиду Аакеру (включающий в себя внешний и внутренний анализ, анализ покупателей, конкурентов, рынков и субрынков и анализ среды) позволяет выделить следующие стратегии [1]:

1. *Создание устойчивых конкурентных преимуществ (далее УКП).* Ориентированная на создание УКП стратегия должна быть ценной для рынка и подкрепляться невоспроизводимыми конкурентами активами и компетенциями (к примеру, репутация производителя высококачественных товаров, лояльность покупателей).

2. *Создание ценности (фокусирование и инновации).* Основу эффективной стратегии бизнеса составляют определенные предложения ценности для товарного рынка, поддерживаемые активами, компетенциями и функциональными стратегиями и программами. Возможные стратегические направления могут основываться на атрибуте товара, дизайне товара, широте товарной линии, корпоративной социальной ответственности (далее КСО) и т.д. Стратегия фокусирования помогает избежать отвлечения внимания от реализации стратегии бизнеса, обеспечивает возможности конкуренции в условиях ограниченности ресурсов. Инновации могут создавать предложение ценности, повышать доверие и престиж компании, а также обеспечить преимущество первого игрока.

3. *Стратегия роста.* Пример стратегии роста – увеличение темпов потребления товара за счет добавления товару новых функций, создания товаров

нового поколения, расширения товарного ассортимента и разработки новых товаров. Вторая стратегия роста, разработка новых товаров, включает в себя создание новых функций, изменяющих восприятие товарной категории, расширенного товарного ассортимента. Третья стратегия предполагает расширение рынка — географическое или в виде входа на новые сегменты. Ключевой аспект любой стратегии роста — достижение синергизма имеющихся активов и навыков.

4. *Стратегия диверсификации.* Создание торговой марки, на базе которой производится выпуск нескольких товаров. Такая торговая марка должна соответствовать рассматриваемому товарному рынку и увеличивать ценность предложения. Подход Аакера во многом дополняет Гранта, поэтому перейдем от вопроса построения стратегии существующей компании к вопросу разработки стратегического плана с учетом специфических черт компаний, только начинающих свой путь.

1.2.3 Особенности формирования стратегии start up компании

Для построение эффективной стратегии start up компании целесообразно учесть идеи обоих рассмотренных подходов, то есть интегрировать рыночную и ресурсную концепции⁶. Теории Прахалада и Хамела, Гранта, Ансова и даже Портера имеют недостатки. С течением времени экономика сильно менялась, происходили качественные структурные изменения (новые законы, правила, цели, возможности, технологии и т.д.). Экономическая ситуация XXI века требует от лидирующих отраслевых компаний нового подхода к формированию своего стратегического плана действий. Попытки улучшить, усовершенствовать теории 60-х-80-х годов предпринимали аналитики Д. Мур, Г. Чесборо и другие. Их теории действительно заслуживают внимания и решают множество проблем, встающих перед современными менеджерами. Данная работа не призвана решить все нюансы стратегического планирования и выработать абсолютный унифицированный подход, создав теорию развития компаний мира с Марковским или Ленинским колоритом.

Однако, на сегодняшний день, можно выделить стремительный тренд создания и развития инновационных компаний, start up проектов, перед которыми остро встает проблема стратегического планирования. Ни один из существующих подходов не дает четких сфокусированных рекомендаций для планирования деятельности компаний,

⁶ Подобная идея была сформулирована и ранее, к примеру, статья профессора Вольфганга Осадника (профессор экономики предприятия, руководитель отделения бухгалтерского учета и контроллинга экономического факультета Университета г. Оснабрюка Германия) «Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием». Rubin P. H. The Expansion of Firms//Jornal of Political Economic. – 1973. – Vol. 81. – P. 936 – 949.

обладающих целым рядом специфических черт, связанных с особенностями бизнес процессов инновационных start up проектов.

Итак, рассмотрим достоинства и недостатки описанных выше теорий и выделим специфические черты, на которые необходимо обратить внимания при формулировании стратегии для start up компании.

Рыночный подход. Первое же допущение рыночно-ориентированного подхода сегодня не применимо на практике: пределы отрасли (рынка), её состав, а также отраслевые отличия в отношении рентабельности относящихся к ней компаний считаются в долгосрочной перспективе стабильными. Данное противоречие уже было отмечено выше, остается только подтвердить его примером.

Компания Sega, вступившая в борьбу с Nintendo в конце 1980-х гг., выпустила в продажу систему 16-разрядных игр, обеспечивавшую лучший звук и более красочную графику, чем 8-разрядные системы Nintendo. Nintendo понадобилось два года (предположим это долгосрочный период) на то, чтобы ответить на вызов собственной 16-разрядной системой. К этому времени Sega уже имела существенную часть рынка. Nintendo не отреагировала раньше, более того Sega удалось изменить пределы отрасли, расширить диапазон выпускаемых игр, функции игровых приставок и т.д., перераспределить доходы в собственную пользу.

Пять сил *Портера* вместо шести (силу товаров комплиментов добавляет Грант) не полностью описывают отрасль. К примеру, нет силы со стороны государства, силы со стороны СМИ или силы маркетинговых коммуникационных каналов и др. Портер также базируется на следующем допущении: нестабильность на рынке достаточно низка и позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на действия конкурентов. Это категорически противоречит ситуации, при которой развивается start up: формирование нового рынка или ниши, высокая нестабильность, недостаток информации.

Недостатки планирования стратегического развития компании по матрице *Ансова*: односторонняя ориентация на рост и ограничения анализа рынка в разрезе всего лишь двух характеристик (продукт и рынок). Безусловно, развитие start up компании ориентировано на рост, но все четыре стратегии, предложенные Ансовым, относятся к уже существующим компаниям, имеющим определенные ресурсы и позиции на рынке. К примеру, стратегия совершенствования деятельности: проект start up просто еще не имеет строго определенного бизнес процесса, который можно было бы совершенствовать. Компании на стадии становления необходимо не увеличивать

своё проникновение на рынок, а в принципе зайти на рынок или же сформировать новую нишу.

Факторы, по которым осуществляется данный анализ, весьма неопределенны для компании start up: продукт находится на стадии разработки, нельзя быть уверенным, что он вообще будет пользоваться спросом на рынке, который либо вовсе не сформирован, либо будет воспринимать данный продукт, как новшество.

Достоинства рыночного подхода: анализ рынка действительно имеет ключевое значение при формулировании стратегии компании, только планирующей своё развитие. Необходимо учесть все факторы конкуренции в отрасли, тренды её развития, угрозы, основные из которых явно были выделены Портером. Матрица И. Ансова в свою очередь позволяет заключить всю полученную информацию в наглядные и простые в использовании рамки.

Отсюда получаем **Предположение о несостоятельности применения ресурсного подхода для построения стратегии start up компании:**

При формулировании стратегии для start up компании анализ рынка имеет ключевое значение. Инновации характеризуются высокими капитальными вложениями и рисками. Крайне необходимо обосновать прибыльность той или иной идеи. Но не представляется возможным с приемлемой долей вероятности рассчитать (рассмотреть) силу потребителей или поставщиков, или же определить является ли рынок новым или старым, если мы имеем дело с новейшим продуктом и перед нами еще не созданная ниша, рынок или отрасль. С точки зрения практики, start up компания имеет весьма ограниченные возможности проведения каких бы то ни было маркетинговых исследований (все вложения должны быть рентабельными, а затраты на исследование только увеличат себестоимость).

Ресурсный подход. Формирование ключевых компетенций (по Прахаладу и Хамелу) или конкурентных преимуществ (согласно Гранту) или же устойчивых конкурентных преимуществ (в соответствии с Аакером) пожалуй единственный и верный путь развития start up проекта. Только что образованная инновационная компания имеет как минимум одно преимущество: создаваемый продукт (услуга) не имеет аналогов и по крайней мере по одному параметру превосходит лидирующий продукт (услугу).

Кроме того, процесс формирования ключевых компетенций сопровождается мозговыми штурмами, развитием творческого мышления, разработкой нестандартных решений. Хамел и Прахалад рекомендуют для повышения эффективности применения

описанного ими ресурсного подхода придерживаться следующих принципов руководящему менеджменту:

- проявлять поистине детскую наивность в отношении того, что возможно и что нужно;
- быть глубоко и безгранично любознательными;
- быть готовыми размышлять о проблемах, в которых они не являются специалистами;
- эклектизма⁷;
- придерживаться духа противоречия;
- быть готовыми следовать за потребителями;
- проявлять подлинное сочувствие человеческим потребностям.

Данные рекомендации весьма близки менеджерам новаторам, которые именно в таких условиях создали инновационную идею, которая легла в основу start up компании. Но с другой стороны, эта часть ресурсной теории была более всего раскритикована. Джон Миклтуайт, редактор раздела «Бизнес» журнала «Economist» и Адриан Вулдридж, выступающий на страницах того же журнала по вопросам управления, в 1996 г. опубликовали книгу «Witch Doctors» («Исцелители ведьм»), в которой провозгласили, что быть первым в достижении будущего – это совсем не то, о чем подняли такой шум Хамел и Прахалад: «Компании-визионеры могут заслужить аплодисменты теоретиков управления, но вслед за ними приходят компании-работяги, которые и получают настоящие деньги. Почему бы не позволить лидерам сделать все капиталовложения и принять на себя все риски, а потом попросту скопировать или купить их продукты, как это сделал Билл Гейтс?» [17, с. 14]. Стать первым, вовсе не означает победить. Почти все идеи первопроходцев Apple и Херох в области графического интерфейса работали в итоге только на Microsoft. Другой пример: видеомэгафоны придумал не японцы, которым достались все прибыли от производства этого продукта; на самом деле изобретатель видеомэгафонов – американская компания Amrex.

Наиболее сильный удар со стороны критиков был нанесен Майклом Трейси и Фредом Вирсема, двумя гуру менеджмента из консалтинговой фирмы CSC Index: «достаточно ли того, что вы поняли, какие компетенции являются основными в вашем

⁷ Эклектизм — неорганичное, бездумное соединение разнородных, часто разнонаправленных экономических процессов, элементов, теорий. Определение приведено согласно материалам Современного экономического словаря.

Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей "ИНФРА-М").

бизнесе для достижения успеха? Ключевая компетенция – всего лишь часть вопроса, заявили Трейси и Вирсема» [17, с. 16]. Успех в бизнесе имеет более сложную, многофакторную природу, чем полагают Хамел и Прахалад. Конечно, ключевые компетенции – часть модели успеха, но всего лишь часть. Сами по себе они недостаточны для успеха. Компании, желающие достичь первенства в гонке за лидерство на рынках, должны выбрать один из трех способов доставки потребителю той или иной ценности (три ценностные дисциплины Трейси и Вирсема) и сфокусироваться только на нем: *производственное совершенство, лидерство по продукту или близость к потребителю*. Стратегия фокусирования близка концепции развития start up проекта. Однако труд Трейси и Вирсема был подвергнут еще большей критики: на практике их теория не эффективна, есть вероятность, что они просто другими словами изложили более ранние идеи и искусственно создали спрос на собственные книги⁸.

Анализ ресурсов, предложенный *Р. Грантом*, напротив имеет практическое значение. Компания на стадии start up обладает уникальными нематериальными ресурсами, однако также присутствует недостаток финансовых ресурсов. Стратегия, основанная на конкурентном преимуществе за счет только одних нематериальных ресурсов, повышает риски start up компании. В случае повтора со стороны конкурентов, start up разоряется. Другая неучтенная особенность start up компании заключается в том, что нематериальные ресурсы такой фирмы требуют больших финансовых затрат. Необходимы вложения в идею, что бы создать действительно конкурентное преимущество, прежде чем основывать на этом стратегические план. Следовательно, должен быть дополнительный фундамент данной специфической стратегии, к примеру, маркетинг.

По мнению *Дэвида Аакера*, идея – источник революционной стратегии. Это единственный аспект, который можно использовать по отношению к start up компании. Стратегии роста, дифференциации в большей степени основаны на уже имеющихся ресурсах, на использовании потенциала компании, на эффективном планировании её бизнес-процессов, которые в образующейся фирме необходимо сначала образовать и наладить.

Предположение о несостоятельности применения рыночного подхода для построения стратегии start up компании:

⁸ Согласно материалам статьи газеты «Business Week» «Did Dirty Tricks Create a Best-Seller?» («Бестселлер создан с помощью грязных приемов?»), август 1995 г., Трейси и Вирсем на личные средства скупали собственные книги, для попадания в рейтинг бестселлеров.

Анализ ресурсов компании имеет большое значение для развития start up проекта. Инновационная компания, разрабатывающая новый продукт должна четко понимать какие именно её возможности она может применить наиболее эффективным способом, какие компетенции ей целесообразно развивать, а на какие моменты нет смысла расходовать ограниченные ресурсы и время. Однако не представляется возможным с приемлемой долей вероятности достоверно оценить или предугадать ценность и эффективность тех или иных ресурсов (разработок, идей) инновационной start up компании, если продукт еще не был полностью опробован на рынке. С точки зрения практики, start up компания не имеет достаточной компетенции, что бы адекватно оценить собственные ресурсы. То есть проект может обладать know how идеей и некоторым пробным образцом и никакого опыта, чтобы выделить тот потенциал конкурентных преимуществ, который скрыт за новейшими разработками. Кроме того, для только что образованной компании вовсе недостаточно определить конкурентные преимущества и двигаться к покорению рынка. Одни только идеи и инновационные разработки не позволят ей конкурировать с лидерами рынка, которые в любой момент могут скопировать новаторские идеи.

Особенности формирования стратегии start up компании. Тезисы.

1. Инновационные start up компании имеют крайне ограниченную информацию о рынке, о специфике отрасли, о внедрении тех или иных бизнес процессов т.д.

Компания start up не может применить рыночный подход и адекватно оценить пять сил рынка. Необходимо использовать информацию лидеров рынка, то есть правильно интерпретировать сигналы рынка. Поняв причину того или иного шага лидера, только что образовавшаяся компания сможет сделать правильный дедуктивный вывод и получить информацию, которой обладает лидер. Остается только эту информацию применить более правильно. В данном случае весьма эффективны закрытые очные переговоры. Так, выход в 1981 году первого персонального компьютера «IBM PC» послужил поводом для руководителя тогда еще start up компании Microsoft, Била Гейтса задуматься о языке программирования DOS. Более того, первая сделка, давшая миллионные прибыли Microsoft это просто покупка QDOS у Seattle Computer Products с последующей перепродажей IBM.

2. Инновационные start up компании имеют преимущество в объеме информации о будущем, о развитии рынка, о его трендах и т.д. и великую волю и желание воплотить свои идеи.

Компания, находящаяся на стадии start up не имеет возможности правильно сформулировать конкурентные преимущества, оценить потенциал использования

собственных ресурсов. В данном случае необходимо правильно выделить ошибки лидера рынка и в противовес ему разработать навыки, позволяющие избежать данных промахов. Start up это наиболее мобильная компания и в этом её преимущество. Она имеет способность адаптироваться к любой ситуации и создавать внутри себя любой набор потенциальных конкурентных преимуществ. Такой прием близок принципу боевого искусства Айкидо, обучающего использовать силу и вес противника против него же самого.

3. Инновационные start up компании создают принципиально новый продукт (услугу), который формирует новую нишу, рынок или отрасль.

Компания start up, формируя новый рынок, на первый взгляд, не сталкивается с конкуренцией. Инновационный продукт производится только одним игроком и этот игрок более всех разбирается в тонкостях данной игры. Однако, как только отраслевой гигант заметит высокий потенциал той или иной ниши, он тут же копирует все идеи новатора. В данном случае целесообразно максимально использовать подход, предложенный Гением Чесборо [11], а именно необходимо создать нестандартную открытую бизнес-модель. Start up компания, сумевшая не просто предложить рынку новый продукт (услугу), но и новым способом его продавать, получая деньги по средствам новой бизнес-модели создает условия, при которых лидер или не сможет повторить новацию или повторив её не сможет завоевать лидерство. К примеру, проект Amazon.com – это не просто электронный магазин, конкурирующий с торговыми сетями типа BestBuy, это принципиально новый способ покупки привычных товаров через Интернет с помощью электронных платежей. За счет этого Amazon.com сумел предоставить покупателю беспрецедентный ассортимент и пониженные цены. Копировать такой электронный магазин крупной сети ритейл на первое время просто бессмысленно: отсутствие опыта построение электронного бизнеса, малочисленная клиентской базы – угроза поглощения со стороны Amazon.com.

4. Инновационной start up компании, образующей новые ниши или рынки целесообразно установить максимальные барьеры входа.

Компания start up не в состоянии создать действительный барьер входа классическим способом. Любая разработанная компанией технология, при определенных вложениях может быть повторена конкурентом; патент и другая защита авторских прав или требует больших вложений материальных средств и времени или имеет возможность обхода (ни один из стандартов DVD, HDTV, Blu-Ray не дает абсолютных конкурентных преимуществ). В таком случае, start up может идти на сотрудничество, создавая альянсы с другими инновационными компаниями из

смежных сфер, тем самым увеличивая сложность и многомерность создаваемого ими рынка.

Если говорить терминами Адама М. Бранденбургера и Барри Дж.Нейлбаффа [28], то start up компания должна стремиться изменить игру в свою пользу причем через переменные *Игроки*, *Тактика* и *Масштабы*. Исследователи Адам М. Бранденбургер и Барри Дж.Нейлбафф, активно применяющие теорию игр (математический подход к процессу принятия решений) к стратегии ведения бизнеса, утверждают, что бизнес – это игра, каковой его многие и считают. Но, бизнес – игра специфическая. В этой игре успех одной компании не предполагает неперенной неудачи других; победителей может быть много.

Данный тезис необходимо применить к вопросу конкуренции start up компании и утвердившегося гиганта: успех лидирующей компании вовсе не означает крах только что созданного start up проекта. Инновационной компании необходимо придумать новую форму сотрудничества, конкурировать во время раздела рынка, получения прибыли и сотрудничать во время налаживания бизнес процессов. Такая комбинация сотрудничества и конкуренции придает большую динамичность рыночным отношениям, к которым весьма приспособлена начинающая компания. Бизнес – это игра, которую можно менять, изменения её составные части:

Игроки (Players) – участники игры.

Добавленные стоимости (Added values) – ценности, внесенные в игру её участниками.

Правила (Rules) – нормы, управляющие ходом игры.

Тактика (Tactics) – ходы, которые делают игроки для приобретения преимуществ.

Масштабы (Score) – границы, пределы игры.

Чтобы изменить игру, необходимо изменить один или большее число элементов. Start up более других может влиять на переменные *Игроки*, создавая новые альянсы и сотрудничества на основе новых бизнес моделей; *Тактика*, применяя нестандартные методы принятия и реализации решений и *Масштабы*, открывая новые ниши или рынки.

Все же остается не ясно: как именно изменить игру, с кем именно лучше всего создать альянс и пойти на сотрудничество? В данном случае, стоит обратиться к теории экосистем Джеймса Ф. Мура [27]. Чем радикальнее и ценнее инновация, тем больше, глубже и шире должны быть задействованы другие игроки, особенно потребители, тем шире соответственно должен быть альянс. По мнению Д. Мура необходимо мыслить

управляющего компании как садовника или лесника, а окружающую деловую среду как *экосистему*. В бизнесе экосистемой является хозяйственное сообщество, опирающееся на фундамент, который составляют взаимодействующие организации и индивиды. Экосистема любого предприятия включает потребителей, рыночных посредников (в том числе агентов и каналы движения товаров, а также тех, кто продает сопутствующие продукты и услуги), поставщиков, прямых и потенциальных конкурентов, государство, членов общества и, конечно, саму фирму [3].

Внутри такой экосистемы находится и start up компания и её целью должно быть совершенствование и развитие экосистемы вокруг себя, вокруг того самого инновационного продукта, который она производит. Не пытаясь победить в игре, start up изменяет её правила и получает возможность действительно возглавить рынок. В данном случае, мы снова приходим к выводу: start up компания лишена ресурсов, она вынуждена создавать барьеры входа, организуя альянсы, формулируя экосистему вокруг себя, диктуя правила игры, действуя благодаря тактичным методам.

5. Инновационной start up компании целесообразно делать упор на маркетинговую поддержку собственного развития, используя современные каналы маркетинговых коммуникаций.

Новый инновационный продукт компании start up с одной стороны зарождает совершенно новый рынок, новые возможности и большие потенциальные прибыли. С другой стороны он требует высоких вложений не только в разработку идеи и налаживание бизнес процессов, но и в маркетинговую компанию, целью которой будет обучение целевой аудитории, информирование о ценностях, функциях и свойствах новинки. Однако, современные маркетинговые методы позволяют избежать данной ситуации. Распространяя рекламу через интернет, создавая вирусные видео ролики, различного рода place promotion, партизанский маркетинг, start up проект получает возможность не только донести до целевого покупателя свою идею, но и создать весьма уверенную рекламную поддержку, лояльность при не высоких затратах ресурсов.

6. Инновационные start up компании обладают высокой гибкостью и нестандартным подходом к разработке и принятию решений.

Утвердившиеся на рынке игроки обладают устоявшимися подходами к принятию решений, определенными взглядами и опытом, который они все время стремятся экстраполировать на возникающие проблемы. Однако обстановка сильно меняется, возникают новые технологии и возможности и крупной компании не удается адаптироваться к изменчивым условиям. В данном случае start up компания имеет

естественное преимущество, которое ей необходимо не упустить и использовать максимально эффективно.

Сформулированные в этом пункте тезисы лягут в основу стратегии start up компании Lemon Tree. В виду отсутствия метода анализа start up компаний, проведем исследование в рамках рыночного и ресурсного подходов.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Знания, не рожденные опытом, бесплодны и полны ошибок.

Леонардо да Винчи

2.1 Анализ рынка аксессуаров для IT техники

Рынок аксессуаров для IT техники включает в себя не только производителей ноутбуков и аксессуаров к ним. Это также производители и продавцы (дистрибьюторы, ритейл), занимающиеся созданием и реализацией различных комплектующих (гарнитуры, зарядные устройства, панели охлаждения, сумки, чехлы, защитные экраны, украшения и т.д.) к мобильным устройствам (к сотовым телефонам, ноутбукам, нетбукам, планшетам, MP3 плеерам и т.д.). Причем сумки и чехлы занимают около 80% всего рынка⁹. Данный рынок является растущим, высоко маржинальным. На данный момент объем рынка мобильных аксессуаров составляет примерно \$30 млрд., а темп прироста равен 68% в год [41]. На российском рынке в данном сегменте действует 10 крупных фирм, часть из которых являются производителями аксессуаров (к примеру «Алан-Абрис»), а часть – дистрибьюторами иностранной продукции (например, американская компания Belkin). Согласно внутренним данным компании Lemon Tree в Москве присутствует дистрибьюторы «Рада Багаж» (бренды Sumdex, Таргус, Контент, Tucano), Koodoo (G-cube, A-Data, Krusell), Samsonite разделяющие между собой около 80% рынка. Рассмотрим более подробно данный сегмент, используя составленный в рамках курса «Стратегического менеджмента» профиль отрасли аксессуаров для IT техники.

2.1.1 Профиль рынка

Для оценки профиля сегмента аксессуаров для IT техники использовались следующие факторы:

1. Потребители и рынок

1.1. Размер рынка

Объем рынка, как указывалось выше, составлял \$30 млрд. в 2008 году и примерно \$50 млрд. в 2009. С одной стороны это всего лишь 18,75% от оборотов продаж сотовых устройств. Однако, наценка на аксессуары составляет 80-100%, тогда как наценка на мобильные телефоны равна 20%. Причем около 40% приходится на дистрибьютора, а

⁹ Согласно статье «Российский рынок аксессуаров для мобильных телефонов» [<http://orel.marketcenter.ru/content/doc-2-12150.html>].

60% на продавца, таким образом цены на рынке могут различаться на 40% в зависимости от того продает ли производитель аксессуары с или без посредников. Однако рынок Москвы находится в руках дистрибьюторов, производители практически не представлены, в основном это турецкая и китайская продукция. Следовательно, если рассмотреть объемы данных рынков по размеру чистой прибыли, то доходы от продаж аксессуаров составляют более половины доходов от сотовых телефонов. С другой стороны объем рынка легковых автомобилей в России составляет \$83 млрд.¹⁰, учитывая, что почти каждый автомобиль покупается с использованием кредитных систем, то данную цифру можно разделить на 4. В тоже время, к примеру, мебельный рынок России составил только 10 млрд. в 2009 году¹¹, то есть в 5 раз меньше рынка аксессуаров для IT техники. Таким образом, оценка привлекательности: *«Весьма привлекательно»*.

1.2. Темп роста рынка и потенциал

Темп прироста рассматриваемого рынка составляет 68% в год¹⁰. Развитие информационных технологий имеет еще более высокие темпы. Усовершенствуются средства связи, растет скорость выхода в сеть Интернет, соответственно улучшаются и модернизируются мобильные устройства. Следовательно выпуск нетбуков, сотовых телефонов увеличивается, так как их цена падает, повышается спрос. Темп роста данного сегмента выше многих других (темп прироста продаж легковых автомобилей только 20%), однако уступает приросту продаже самих устройств. Так же необходимо отметить экспоненциальный рост доходов в сети Интернет, который, однако, сопровождается большими рисками. Следовательно, оценка привлекательности *«Привлекательно»*.

1.3. Сезонность спроса

Аксессуары для мобильных устройств подвержены сезонности, как и многие предметы одежды, бытовой техники и т.д. Пик, как правило, приходится на осенне-зимний период [40]. Однако, новинки усовершенствованных моделей могут выйти на рынок в периоды не связанные с сезонностью спроса. К примеру, в этом году планшет от Apple iPad выходит на мировой рынок как раз во время весеннего затишья. Весной 2010 на московском рынке появился чехол со встроенным кулерами от компании HP. Новая модель аксессуара подтверждает высокий потенциал рынка (так как в компании

¹⁰ Согласно статье аналитического агентства «АВТОСТАТ», «Рынок легковых автомобилей в России – итоги, тенденции, прогнозы», 2008 г. [<http://www.armtek.ru/2080.html>]. <http://avto-russia.ru/auto-news/176.html>

¹¹ Согласно данным информационного портала OpenBusiness.ru [<http://www.openbusiness.ru>].

НР до выпуска новинки был разработан бизнес план), а новый нетбук вызовет рост спроса и на аксессуары к нему, поэтому оценка привлекательности: *«Нейтрально»*.

1.4. Дифференциация продукта

Мобильные устройства, нетбуки, ноутбуки и т.д. хоть и имеют ряд технических особенностей, тем не менее они все схожи дизайном: серый или черный пластиковый корпус, округлые края, стандартные размеры определяемые диагональю экрана и т.д. Аксессуары призваны не просто повысить товарооборот технологических устройств, облегчив их использование, но и, самое главное, увеличить их индивидуальность. Благодаря тому, что сумка или чехол могут иметь совершенно разнообразный, вплоть до уникальности дизайна, спрос к ним растет. Компании, дифференцируя свой продукт на данном рынке, добиваются конкурентного преимущества, повышая рентабельность. Таким образом, дифференциация в данном случае имеет первостепенное значение, оценка: *«Весьма привлекательно»*.

2. Факторы конкуренции

2.1. Интенсивность конкуренции

Данный рынок характеризуется высокой интенсивной конкуренцией. По мнению управляющего компанией «Алан-Абрис», производящей мобильный аксессуары уже 10 лет, потребитель практически всегда выбирает продукт с более низкой ценой [14]. Ценовая борьба вынуждает компании экономить на маркетинговых затратах, снижать качество, добиваясь лишь нормального уровня прибыли, следовательно оценка привлекательности: *«Непривлекательно»*.

2.2. Степень специализации конкурентов

На рынке аксессуаров для технологичных устройств действует несколько сильных игроков, и все они являются не сфокусированными бизнесами. Компании Belkin, «Алан-Абрис», «Интерстеп» и т.д. одновременно занимаются производством комплектующих к сотовым телефонам, чехлами, сумками и т.д. Однако отдельные виды аксессуаров являются комплиментами между собой, и нет смысла фокусироваться на одном виде в течение всего развития компании. Следовательно, оценка: *«Непривлекательно»*.

2.3. Затрудненность входа в отрасль

Барьеры входа в основном носят финансовый характер. Рынок на данный момент только формируется, поэтому нет еще сильного бренда или каких-либо технологических серьезных преград. Однако, это свидетельствует о высокой вероятности появления новых конкурентов. Поэтому, оценка привлекательности:

«Привлекательно». Есть возможность вовремя выйти на рынок и установить барьеры входа.

2.4. Наличие товаров- заменителей

Заменителем аксессуара для ИТ устройства может являться только аксессуар другого вида или другой марки. Использование мобильной техники без каких либо дополнительных продуктов отходит на второй план по причине неудобства, непрактичности и т.д. С другой стороны, напротив, появляются устройства, сочетающие в себе качества аксессуаров (ноутбук с кожаной панелью), что является тенденцией как вертикальной интеграции вперед (Asus), так и вертикальной интеграцией назад (Ego). Следовательно, оценка: *«Привлекательно»*.

3. Барьеры вхождения на рынок (в отрасль)

3.1. Приверженность покупателей к поставщикам

Как отмечалось выше, на рынке не существует сильного бренда, лояльность к которому со стороны потребителей могла бы создать барьер вхождения на рынок¹². Однако это может быть вызвано специфичностью продукции или тем что данный сегмент был не так давно образован. Таким образом, оценка данного параметра: *«Привлекательно»*.

3.2. Наличие каналов распределения

Каналами распределения аксессуаров для ИТ техники являются каналы продаж самой информационной техники, которые на данный момент весьма четко сформированы (сети ритейл цифровой и бытовой техники ИОН, Эльдорадо, М-видео, МедиаМаркет ит.д.), некоторые даже пережили инновационные преобразования (ЕвроСеть). Следовательно, оценка: *«Весьма привлекательно»*.

3.3. Доступ к сырью

Сырье, используемое при производстве аксессуаров для мобильных устройств это в основном текстиль, пластик (ПВХ, полипропилен, полистирол и т.д.). Производство данного сырья осуществляется с использованием сложных технических средств так или иначе требующих ручного человеческого труда. Отсюда следует, что в странах с более низким уровнем заработной платы (Китай, Корея), данное сырье имеет относительно низкую цену. Доступ к такому сырью в России осложнен таможенными пошлинами и территориальным расположением (в среднем доставка 100 рулонов полистироловой ткани из Китая в Россию занимает от 2 до 3 месяцев). Следовательно, оценка привлекательности: *«Непривлекательно»*.

4. Барьеры ухода с рынка (из отрасли)

¹² Согласно данным информационного портала OpenBusiness.ru [<http://www.openbusiness.ru>].

4.1. Государственные и социальные ограничения

Производство и распространение аксессуаров для мобильных устройств не имеет специальных государственных или социальных ограничений. Однако, это никак не отражается на данном виде деятельности. Следовательно, оценка: *«Нейтрально»*.

4.2. Специализация активов

Активы необходимы в бизнесе мобильных аксессуаров имеют весьма широкий круг применения. К примеру, производство пластиковых футляров для сотовых телефонов может быть легко преобразовано в производство любых подобных пластиковых изделий (контейнеры для хранения продуктов, упаковка, пластиковые корпуса для бытовой техники и т.д.). Отсюда следует, оценка: *«Привлекательно»*.

4.3. Затраты на переход в другую отрасль

Производители аксессуаров (к примеру, чехлов для ноутбуков) могут на тех же мощностях начать выпускать обыкновенные мужские и женские сумки. Однако в данном случае они столкнутся с уже существующими брендами в новой отрасли, с барьерами доступности каналов сбыта и т.д. Следовательно, оценка: *«Нейтрально»*.

5. Поставщики.

5.1. Наличие материалов заменителей

Аксессуары для мобильных устройств ввиду высокой дифференциации изготавливаются из множества различных заменяющих друг друга материалов (полиэтилен – карбон, полиэстер – неопрен, натуральная кожа – искусственная кожа и т.д.). Использование того или иного материала как правило обусловлено внешним видом и дизайном, следовательно их ассортимент может увеличиваться в зависимости от решения самих компаний, производителей (к примеру «Crumpler» утверждают что изобрели новый материал ChickenTex¹³). Однако, отдельные материалы, как показала практика, являются весьма редкими. Так найти оптовую продажу неопрена в Москве пока что не удастся (но с этим сталкиваются и конкуренты). Следовательно, оценка: *«Весьма привлекательно»*.

5.2. Наличие местных поставщиков

На российском рынке действует множество посредников предлагающих все необходимые материалы (ткани, фурнитура, пластик и т.д.) для производства аксессуаров. Цены выше относительно стран производителей данных материалов, однако высокая конкуренция позволяет добиться некоторого снижения цен, скидок при больших закупочных партиях и т.д. Следовательно, оценка: *«Привлекательно»*.

5.3. Доступ к иностранным поставщикам

¹³ Согласно данным официального сайта компании Crumpler [<http://www.crumpler.ru/features/>].

Как уже отмечалось выше, доступ к иностранным поставщикам сильно ограничен высокими таможенными сборами. Производители необходимых материалов в Китае, Турции, Корею занимают только большими объемами заказа соответственно при весьма сниженных ценах. То есть при расширении производства выход на иностранных поставщиков стимулирует отдачу от эффекта масштаба. Следовательно, оценка привлекательности: *«Привлекательно»*.

6. *Технологии*

6.1. *Уровень технических новшеств*

Так как рынок аксессуаров относительно молод, то в данном направлении было мало создано технологических новшеств («Алан-Абрис» имеют некоторые патенты относительно держателей сотовых телефонов, также были запатентованы Bluetooth гарнитуры). Однако с модернизацией мобильных устройств прогнозируется и совершенствование аксессуаров, следовательно, оценка: *«Привлекательно»*.

6.2. *Сложность производства продукции*

С технологической точки зрения большинство мобильных аксессуаров просты в производстве. С одной стороны это указывает на относительно невысокие издержки производства, однако ограничивает дальнейшее совершенствование процесса производства и самого продукта. Оценка привлекательности: *«Нейтрально»*.

6.3. *Научеёмкость продукта*

Простота производства обуславливает и низкую наукоёмкость данного продукта. В бизнесе аксессуаров если и применяются научно-технические новшества, то только вторично. Оценка привлекательности: *«Нейтрально»*.

Профиль отрасли аксессуаров для ИТ техники представлен в виде таблицы (см. приложение, Таблица № 13.) и рисунка (см. Приложение, Рисунок № 8.), где по оси ОУ расположены порядковые номера показателей в соответствии с представленной выше таблицей, а по оси ОХ – их оценки.

Рынок аксессуаров для ИТ техники является привлекательным, его высокие темпы роста указывают на большой потенциал. Практика показывает, что количество игроков на рынке на данный момент увеличивается, вместе с тем растет объем рынка.

Если оценки привлекательности ранжировать следующим образом: весьма непривлекательно – 1, непривлекательно – 2, нейтрально – 3, привлекательно – 4, весьма привлекательно – 5. То средняя оценка для рассматриваемого рынка составит 3,65. Следовательно, рынок аксессуаров для ИТ техники на данный момент является

привлекательным¹⁴. Учитывая его высокий темп роста, данная оценка склонна приблизиться к весьма привлекательно в ближайшие два года.

Рынок аксессуаров для IT устройств является быстро растущим, высоко маржинальным и обладает большим потенциалом. Необходимо учесть все его особенности при формулировании стратегии компании Lemon Tree, иначе распределение финансовых выгод будет не в пользу LT.

2.1.3 Анализ пяти сил Майкла Портера

Прибыльность рынка, а значит и его привлекательность, зависит от Пяти Сил Портера: 1) существующие конкуренты, 2) рыночная власть поставщиков, 3) рыночная власть покупателей, 4) рыночная власть товаров-субститутов и 5) власть потенциальных игроков. Разберем каждый фактор применительно к рынку аксессуаров для IT техники.

1) Существующие конкуренты.

На рынке мобильных аксессуаров в России действуют следующие крупные компании: Tucano, Case Logic, Samsonite, Sumdex, Crumpler, Belkin, Dicota, InterStep и «Алан-Абрис» (бренд ALAN-ROKAS). На рассматриваемом рынке существующие конкуренты это самый сильный фактор, снижающий привлекательность сегмента. Однако, это объясняется не сверх устойчивым положением перечисленных фирм, а скорее слабостью остальных сил Портера для рынка мобильных аксессуаров. Рассмотрим силу конкурентов подробнее.

Перечисленные выше существующие конкуренты имеют отлаженные каналы сбыта (им принадлежит около 90% существующего российского рынка аксессуаров для ноутбуков). Линейка продукции каждой из них позволяет говорить о так или иначе оптимизированном процессе производства. Однако, это относится только к стратегическим потребностям. КФУ, позволяющие достичь конкурентного преимущества, у данных фирм практически отсутствуют. Это подтверждается, во-первых, отсутствием лояльности со стороны потребителей к какому-либо бренду. Во-вторых, отсутствием поддержания инноваций, что видно из Таблицы № 3.

Необходимо отметить, что сила существующих конкурентов условно является высокой, так как рассматриваемые игроки не производят создаваемый компанией Lemon Tree аксессуар, однако потенциально могут его повторить.

2) Рыночная власть поставщиков

¹⁴ В данном случае уместно подобное ранжирование, так как оценка привлекательности всех показателей производилась исходя из предположения: чем более *привлекательно*, тем более *прибыльно и релевантно* с точки зрения развития для компании.

Конкуренция производителей полиэстера, различных плотных тканей, фурнитуры невероятно высока.

Марка	Цена	Вес	Наличие отсеков	Защита	Дизайн	Наличие моделей для нетбуков (до 10")	Возможность работы, не снимая чехол	Продвижение ¹⁵
Tucano	+	+	-	-	+	+-	-	+
Case Logic	+	+-	+	+	-	+-	-	+-
Samsonite	-	-	+	+	-	-	-	+-
Sumdex	+	-	+	+	-	+	-	-
Crumpler	-	-	+	+	-	+-	-	+
Belkin	-	-	+	+	+-	+	-	-
Dicota	-	-	+	+	-	+-	-	+

Таблица № 3. Анализ игроков рынка IT аксессуаров.

Не смотря на то, что эту конкуренцию на мировой арене выигрывают фирмы, расположенные в Китае, власть поставщиков весьма мала. Цены на материалы весьма не высокие, большой выбор поставщиков, предоставляющих абсолютно одинаковую продукцию по схожим ценам и срокам (в России это ЛидерТекс, СавиТекс, Гамма, ВеллТекс, БалТекс и т.д.).

3) Рыночная власть покупателей

Конечным покупателем продукции на рынке мобильных аксессуаров является простой пользователь. Уже было сказано, что власть его весьма не велика¹⁶. Однако, рассматривая силы Портера, необходимо учесть особенность сегмента IT аксессуаров. Практически все производители (кроме Crumpler и Samsonite) реализуют свою продукцию через крупные сети ритейл. То есть силу покупателей целесообразно оценить как силу сетевых магазинов цифровой техники. Российские ритейлеры, через которых осуществляется реализация мобильных аксессуаров, делятся на три категории (укажем самые крупные из них):

- Магазины, специализирующиеся на продаже цифровой технике:
 - ИОН (67 филиалов в Москве и московской области);
 - Re-Store (20 филиалов в Москве и МО);
 - Цифроград (порядка 70 магазинов в Москве и МО);
 - Белый ветер (более 30 магазинов в Москве и МО);
 - М-Видео и Эльдorado (38% рынка бытовой техники по России, 122 и 1150 филиалов соответственно);

¹⁵ Оценка эффективности продвижения товара (наличие не только в онлайн-магазинах, но и в оффлайн-магазинах и др.)

¹⁶ См. фактор 3.1. «Приверженность покупателей к поставщикам», подпункт «2.1.1 Профиль рынка», стр. 40 настоящей работы.

- Магазины, специализирующиеся на продаже неформатных вещей, подарков и других интересных товаров:
 - Красный Куб (более 60-ти филиалов по Москве и МО)
 - Республика (7 магазинов в Москве)
- Интернет магазины:
 - Интернет-магазин Студия Артемия Лебедева, один из наиболее посещаемых интернет-магазинов рунета (www.store.artlebedev.ru)
 - www.ozon.ru (самый посещаемый магазин-интернет рунета)
 - Интернет-магазин Иона (www.i-on.ru)
 - Интернет- магазин Белого Ветра (www.digital.ru)
 - Интернет-магазин цифровой техники и новинок техники(www.pcline.ru)
 - www.topman.ru (цифровая техника)
 - www.redcube.ru (сеть магазинов «Красный Куб»)
 - www.7podarkov.ru (магазин оригинальных подарков)

Список покупателей весьма широкий. Власть сетей ритейл относительно не большая, так как магазины легко взаимозаменяемы и не обладают высокой степенью специализации (кроме ИОН, Евросети, специализирующихся на цифровых технологиях).

4) Товары субституты

Сила товаров-заменителей не высока¹⁷.

5) Потенциальные игроки

Сила появления новых игроков на рынке мобильных аксессуаров является относительно высокой и едва уступает силе уже существующих конкурентов. Это одновременно обуславливает и объясняется фактом высоких темпов роста рынка, большого потенциала развития цифровых технологий в целом.

Вывод: с точки зрения сил Портера, данный сегмент (рынок) характеризуется низкой конкуренцией (из 5 сил только две относительно значимы), то есть высокой привлекательностью. Обе значимые силы относятся к конкурентам (см. Приложение, Рисунок № 9.). Следовательно, компании Lemon Tree необходимо учесть при формировании стратегии факторы создающие барьеры входа и позволяющие обойти существующих конкурентов (улучшение качества продукта, маркетинг, создание лояльности бренда и т.д.). В данном случае целесообразно придерживаться стратегии фокусирования и дифференциации, создавать уникальный продукт, добиться

¹⁷ См. фактор 2.4 «Наличие товаров-заменителей», подпункт «2.1.1 Профиль рынка», стр. 40 настоящей работы.

сверхприбыли и в тоже время сфокусировать в определенном сегменте для того, чтобы снизить риск копирования идеи.

2.1.2. Ключевые факторы успеха рынка

Определим Ключевые Факторы Успеха, то есть те критически важные активы и компетенции, которыми должна обладать фирма, чтобы добиться успеха в данном сегменте. Сравнив данные КФУ с реальными возможностями компании, можно определить основные направления развития компании Lemon Tree.

Ключевые факторы успеха – любой конкурентный актив, необходимый для завоевания наибольшей доли рынка, будь то УКП (т. е. устойчивое преимущество) или всего лишь точка равенства с конкурентами [1].

Структура издержек. Рассматриваемый рынок аксессуаров для ИТ техники включает в себя компании, занимающиеся производством сумок, чехлов, различных комплектующих устройств. Следовательно, издержки фирмы действующей на данном рынке можно представить в виде таблицы (см. Таблица № 4. ниже).

Наиболее весомыми статьями расходов являются *закупка и доставка материалов и производство аксессуаров*. Так образом, можно отметить, что в данной отрасли будут более успешными компании, сумевшие наладить данные процессы, оптимизировать сроки и качество их исполнения при более низкой стоимости. Другими словами, первым ключевым фактором успеха является *оптимизированный процесс закупки материалов и производства продукции*.

Ключевые бизнес процессы	Издержки (% от суммы)
Разработка модели аксессуара (согласно предпочтениям потребителей, поступившим от маркетингового исследования)	0,1
Закупка и доставка необходимых материалов	30
Производство аксессуаров	31,9
Доставка аксессуаров в точки продаж	3
Продвижение продукции (реклама, продажи через Интернет и т.д.)	25
Маркетинг (мониторинг уровня продаж, предпочтений потребителей)	5
Сервис обслуживание (работа с клиентом после продаж, обратная связь через Интернет и т.д.)	5
Итого	100%

Таблица № 4. Структура издержек фирмы, действующей на рынке ИТ аксессуаров.

Стратегические необходимости, то есть активы и компетенции, без которых компания не сможет вести деятельность на данном рынке аксессуаров для ИТ техники, заключаются в следующем:

- отлаженный механизм закупки материалов и производство продукции;
- наличие постоянного канала сбыта.

Рынок аксессуаров является растущим. Компании, не успевающие проводить маркетинговые исследования или попросту не занимающиеся рекламой, находят сбыт при увеличивающемся спросе. Согласно проведенным внутренним исследованиям, на Московском рынке присутствует явный лидер «Рада Багаж». Без стабильного производства и хотя бы одного постоянного канала сбыта компания LT не сможет даже выйти на уровень точки безубыточности.

Итак, выделим следующие КФУ сегмента:

- отлаженный механизм закупки материалов и производство продукции;
- наличие постоянного канала сбыта;
- развитие маркетинговой составляющей бизнеса (постоянный мониторинг, нестандартное продвижение, создание бренда);
- нацеленность на инновации.

Данные КФУ требуют серьезных финансовых вложений и являются барьерами входа в данный сегмент, что понижает его привлекательность. Однако это свидетельствует и о высоких нераспределенных доходах. Данный фактор должен быть учтен при формировании стратегии, а именно необходимо преодолеть данный барьер и создать барьер для будущих потенциальных игроков (возможно, по средствам изменения бизнес-модели).

2.2 Анализ start up компании Lemon Tree

Компания Lemon Tree – это недавно созданный start up проект в области разработки и производства инновационных аксессуаров для IT техники (чехлов, сумок и периферийных устройств для нетбуков, Интренет-планшетов и т.д.). Старт был дан 1 год назад. Цель: выйти на рынок, создав новый аксессуар для нетбука, к 2015 стать лидером по средствам инновационных моделей и стратегического управления.

2.2.1 История компании

В июне 2009 года была образована компания Lemon Tree. С июня по декабрь велись разработки первой модели аксессуара под брендом Lemon Tree. Были созданы опытные образцы, разрабатывались технические решения, с помощью которых участники компании и нанятые со стороны технологи швейного производства стремились воплотить в жизнь идею сумки для нетбука, которую не придется снимать во время работы на нем.

В декабре 2009 – январе 2010 была разработана первая модель аксессуара Lemon Tree. Первая сумка-чехол была определена как модель «эконом» (артикул Lemon Tree | students’).

Февраль – март 2010. После некоторого тестирования были определены оптимальные размеры изделий в соответствии с диагональю ноутбуков и была отшита пробная партия в 300 штук. Пилотная партия была поставлена в магазины, торгующие цифровой техникой и аксессуарами к ним, расположенные в Торговом Комплексе компьютерной техники «Савёловский».

Март – апрель 2010. Анализ продаж первых моделей позволяет сделать выводы о потребностях рынка. С определенными корректировками выходит вторая модель аксессуара Lemon Tree «эконом» (артикул Lemon Tree | casual). Параллельно с разработками дешевых моделей было решено приступить к созданию более дорогого экземпляра. Практически в это же время вместе с вариантом casual в компании был разработан образец Lemon Tree | coffer.

Май 2010. Сравнительно невысокие темпы роста продаж подталкивают участников Lemon Tree изменить выбранную бизнес модель и связаться с крупными российскими дистрибьюторами цифровой техники и аксессуаров к ним. Первая же встреча с представителями «Koodoo» определяет для компании задачи, решение которых необходимо для успешного выхода на рынок:

- доработка технических характеристик аксессуара Lemon Tree (качество, внешний вид, упаковка);
- расширение ассортимента;
- укомплектовать продукцию баркодами;
- детальная проработка маркетинговой стратегии фирмы;
- разработка стратегического плана.

2.2.2 Организационная структура компании

В соответствии с поставленными задачами, были определены основные подразделения компании:

- *производство* – связь с фабриками, определение технического задания, контроль выполнения заказа;
- *логистика* (доставка) – поставка материалов, готовой продукции;
- *финансы* – бухгалтерия, расчет денежных потоков;
- *стратегия* (и реализация) – определение маркетингового плана, определение стратегии компании (выявление проблем, поиск информации, генерация идей и решений), организация сбыта (поиск дистрибьюторов);
- *маркетинг* (и дизайн) – создание внешнего вида изделия, поддержка и продвижение сайта, операционное осуществление маркетинговых коммуникаций.

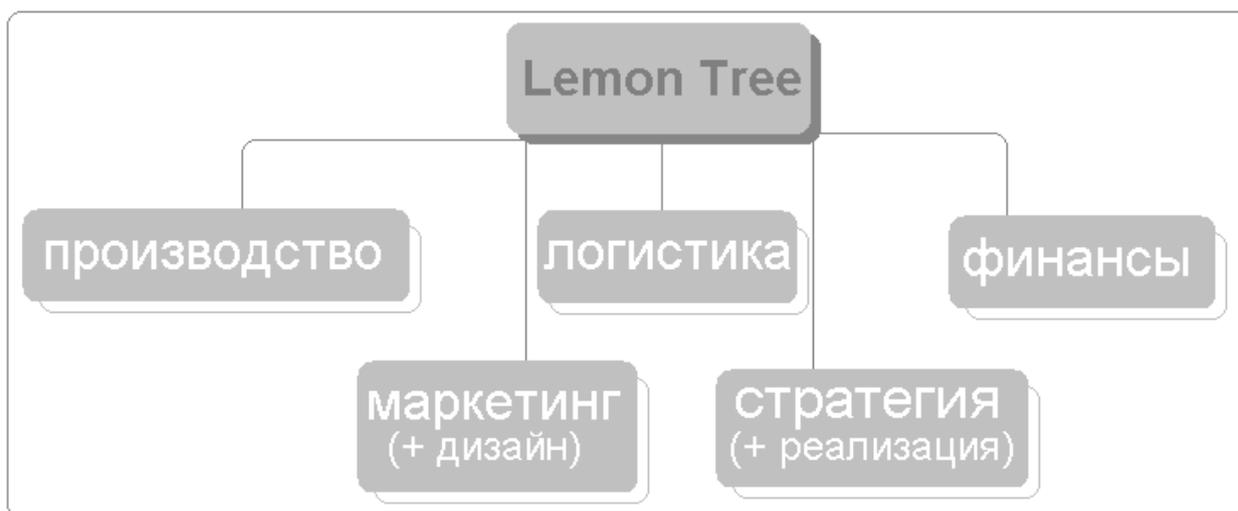


Рисунок № 4. Подразделения компании Lemon Tree.

2.2.3 Анализ деятельности компании

В ходе исследования были получены следующие внутренние данные деятельности компании и внешние данные, касающиеся рынка аксессуаров для IT техники в целом (см. Таблица № 5. ниже).

На данном этапе компания находится в убытке, выходит на самоокупаемость. Однако необходимо отметить, что общая сумма стоимости материалов, дебиторской задолженности и готовой продукции, находящейся на данный момент на складе превышает общую сумму кредиторской задолженности. На данный момент продукция компании Lemon Tree продается в 40 павильонах, расположенных в Торговом центре «Савёловский». В 10 магазинах продукция сопровождается рекламным материалом. Всего поставлено на рынок 200 единиц продукции, 87 реализовано конечному покупателю, 100 находится на складе. Конечная цена 1 000руб., отпускная цена продавцу 575 руб., наценка компании Lemon Tree.

Рыночные показатели 2009 – 2010 год	
Объем рынка Россия	900 млрд. руб.
Объем производства Lemon Tree	600 000 руб.
Доля Lemon Tree (потенциально, с учетом склада)	менее 0,0001%
Объем рынка Москва	180 млрд. руб.
Доля Lemon Tree	менее 0,0005%
Темп роста рынка в год	около 85%

Финансовые показатели за 2009 – 2010 год	
Выручка	55 650 руб.
Краткосрочная кредиторская задолженность	60 000 руб.
Долгосрочная кредиторская задолженность	290 700 руб.
Суммарная дебиторская задолженность	67800 руб.
Стоимость материалов на складе (закупочная)	30 000руб.
Стоимость материалов на складе (рыночная)	50 000 руб.
Стоимость конечно продукции на складе (рыночная)	190 000 руб.
ЕВИТДА (-)	25 350 руб.
Чистый убыток	27 350 руб.

Производственные показатели апрель, май 2010 года	
Объем производства	500 шт.
Количество сотрудников	5 чел.

Таблица № 5. Финансовые показатели деятельности компании Lemon Tree.

Также Lemon Tree | students' представлен в двух Интернет магазинах.

На данный момент по заказу компании Lemon Tree производится партия аксессуаров LT | casual в размере 200 шт.

Анализ ресурсов компании Lemon Tree.

Проведем анализ ресурсов компании в 3 шага, согласно теории Гранта.

Шаг 1. Идентификация ресурсов и способностей/компетенций компании Lemon Tree. Проведем анализ ресурсов компании Lemon Tree с помощью следующей таблицы.

Ресурсы	Основные характеристики
Материальные ресурсы: <i>финансовые</i>	- возможность оперативного привлечения денежных средств - возможность привлечения больших сумм денег в рамках поддержки инновационного развития страны
<i>физические</i>	- запас сырья на складе - запас готовой продукции на складе - местоположение – Москва – центр торговли России (высокая концентрация поставщиков и дилеров)
Нематериальные ресурсы	- товарный знак Lemon Tree - патент на полезное изобретение на территории РФ (на стадии разработки) - возможность претворения в жизнь инновационных идей в рамках сотрудничества с высокотехнологичным бизнес-инкубатором ТУСУРа ¹⁸ , МБИ ¹⁹ и т.д.

¹⁸ Студенческий Бизнес Инкубатор Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники, www.tusur.ru.

Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> - высшая степень заинтересованность всех работников в динамичном развитии компании ввиду того, что они же являются сооснователями и идейными лидерами компании - ведущие специалисты компании имеют высшее экономическое образование, а также опыт ведения проектов - работники коммуникабельны, имеют навыки ведения эффективного сотрудничества - революционная настроенность на генерацию идей и воплощение их в жизнь
-----------------------------	--

Таблица № 6. Ресурсы компании Lemon Tree.

Для идентификации способностей и компетенций компании используем функциональный подход.

Функциональная область	Способность
<i>Межфункциональные способности</i>	<ul style="list-style-type: none"> - способность к генерации идей - способность к управлению качеством - способность к обслуживанию клиентов
<i>Широкие функциональные способности</i>	<ul style="list-style-type: none"> - способность к маркетингу и продажам - способность к управлению информационными системами - способность к управлению человеческими ресурсами
<i>Способности, связанные с основным видом деятельности</i>	<ul style="list-style-type: none"> - способность к управлению запасами - способность к разработке новых продуктов и их производству - дизайнерские способности
<i>Специализированные способности</i>	<ul style="list-style-type: none"> - бухгалтерское сопровождение бизнеса и налоговая оптимизация - работа в программах Corel Draw, Photoshop и пр. - навыки продвижения товаров, проведения инновационной маркетинговой поддержки (вирусная реклама в интернет и т.д.)

Таблица № 7. Способности компании Lemon Tree.

Шаг 2. Оценка ресурсов и способностей Lemon Tree.

Проведем оценку ресурсов и способностей компании Lemon Tree. Оценочные данные поместим в Таблицу №. 14 (см. Приложение). Степень важности и относительная сила оцениваются по шкале от 1 до 10 (1 – очень низкая, 10 – очень высокая). Ресурсы и способности компании Lemon Tree сравниваются с аналогичными компаниями Continent, Sumdex, Samsonite, Tucano, Sonic Settore и пр., где 5 означает равенство. Необходимо отметить, что в рамках данного исследования не удастся избежать субъективности представленных оценок.

Теперь поместим полученные оценки в систему координат «Относительная сила и

¹⁹ Молодежный Бизнес Инкубатор Северного Административного Округа г. Москвы., www.incubator.su.

Стратегическая важность» (см. Приложение, Рисунок № 10.), чтобы определить ключевые сильные и слабые стороны.

Ключевыми сильными сторонами являются:

- местоположение компании;
- наличие патента на полезную модель;
- возможность претворения инновационных идей в рамках сотрудничества с высокотехнологичными бизнес инкубатором ТУСУРа, МБИ;
- наивысшая степень заинтересованности работников компании в её развитии;
- компетенции сотрудников в области различных навыков высоки;
- способность к генерации идей;
- способность к маркетингу и продажам;
- дизайнерские способности;
- финансовое сопровождение бизнеса (анализ финансовой отчетности, налоговая оптимизация);
- продвижение продукта в интернете вирусным способом.

Ключевыми слабыми сторонами компании являются:

- возможность привлечения денежных средств;
- запасы сырья на складе;
- способность к управлению человеческими ресурсами;
- способность к управлению запасами;
- работа в программах Corel Draw, Photoshop и пр.

Шаг 3. *Стратегические выводы.*

Использование и улучшение ключевых сильных сторон является стратегически важным аспектом успешного конкурентного развития компании. В частности, компании Lemon Tree крайне важно максимально выгодно использовать свое местоположение в Москве (по связям с дистрибьютерами и продвижению товара) и улучшить данный фактор, разместив производство в Китае (это снизит себестоимость, а также увеличит доступ к сырью). Во-вторых, необходимо достижение максимально выгодного сотрудничества с технологичными бизнес-инкубаторами (принадлежность патентов нашей компании, а не государственным учреждениям и пр.). В-третьих, необходимо грамотно использовать все имеющиеся навыки сотрудников, постоянно их совершенствовать и развивать. В-четвертых, вирусное продвижение товара является сильной стороной компании, следовательно, важно использовать все самые современные способы промоушена, быть всегда впереди конкурентов по способам и методам увеличения продаж, ориентироваться на опыт США и Европы.

Управление основными слабостями в свою очередь не может быть оставлено без внимания. Основной стратегией нивелирования слабостей компании является аутсорсинг, т.к. превращение слабых сторон в сильные достаточно долгосрочный процесс. Компании Lemon Tree целесообразно отдать на аутсорсинг работу по созданию дизайна внешнего вида сумки в специальных программах. На передачу управления человеческими ресурсами и управлению запасами сторонним компаниям проекту Lemon Tree не хватит средств на начальном этапе развития (это резко снизит рентабельность компании), поэтому эти способности нужно вырабатывать в процессе развития. Увеличение мобильности (сокращения периода оборачиваемости капитала) компании за счет остатков сырья на складе будет возможно лишь при высоком уровне оборотных средств. Статичные оборотные средства же появятся на последующем этапе развития компании или же за счет привлечения денежных средств со стороны, которая в свою очередь также является слабой стороной. Привлечение денежных средств для start-up всегда являлось камнем преткновения: как можно привлечь деньги под идею, рентабельность которой не была доказана? Данный вопрос должен быть учтен при разработке стратегии start up компании.

Согласно теоретическим аспектам Грант, компании Lemon Tree при разработке стратегии целесообразно обратить внимание на *дифференциацию*. Действительно в дальнейшем, для поддержания конкурентных преимуществ, необходимо выйти за рамки технологии, дизайна и маркетинга и включив все аспекты взаимодействия фирмы с покупателем. Но данная стратегия требует высоких затрат ресурсов. Поэтому, в данной работе предстоит определить путь создания ценности для потребителя менее затратным и более эффективным способом (к примеру, изменение бизнес-модели).

2.2.4 Проблемы развития компании Lemon Tree

Компания Lemon Tree столкнулась со следующими основными проблемами:

1. сравнительно высокая себестоимость производства аксессуаров в виду того, что на данный момент компания размещает заказы в действующих фабриках;
2. сложность охвата большого количества продавцов;
3. не выгодные условия дистрибьюторов (на московском рынке около 3 крупных дистрибьюторов, с высокой суммарной долей)
4. ограниченность финансовых и временных ресурсов;
5. проблема качества продукции (образы находятся на стадии доработки);
6. недостаток квалифицированного специалиста дизайнера.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ START UP КОМПАНИИ LEMON TREE

*Секрет успеха состоит в готовности использовать
благоприятные возможности, когда они появятся*

Дизраели

(премьер-министр Великобритании, 1868г.)

3.1 Ключевые факторы, влияющие на стратегию start up компании

Lemon Tree

Проанализировав большинство предложенных на сегодняшний день методик формирования стратегии, был сделан вывод об их несостоятельности применения при формулировании стратегического плана start up компании. Затем на основе теоретического материала были проведены практические анализы рынка IT аксессуаров и компании Lemon Tree. Полученные выводы подтвердили предположение первой части и не дали достаточно информации для создания стратегии. Однако определенная полезная информация была получена.

В данной заключительной части все полезные аспекты проведенного исследования будут дополнены SWOT анализом.

SWOT-анализ — метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы)²⁰.

На данном этапе разработать метод формулирования стратегии не представляется возможным (это предмет более глубокого исследования). Тогда как, SWOT анализ не содержит экономических категорий и его можно применять к любым видам организаций, включая start up проекты.

3.1.1 Возможности и угрозы развития компании

Основные возможности и угрозы развития компании Lemon Tree можно выделить благодаря анализу Профиля Рынка IT аксессуаров, рассмотрению КФУ рынка IT аксессуаров, а также благодаря анализу Пяти сил Портера.

²⁰ Впервые SWOT был введен в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (Kenneth Andrews) с целью структурирования знаний о текущей ситуации и тенденциях.

Для определения возможностей и угроз компании воспользуемся следующей методикой: составим перечень параметров, по которым будет оценен проект. По каждому параметру определим возможности и угрозы для проекта. За основу при оценке рыночных возможностей и угроз используются следующие параметры:

- *Факторы спроса* (емкость рынка, темпы роста, структура спроса).
- *Факторы конкуренции* (количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей).
- *Факторы сбыта* (количество посредников, наличие сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих).
- *Экономические факторы* (курс рубля, уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства).
- *Политические и социально-культурные факторы*²¹ (уровень политической стабильности в стране, уровень коррумпированности власти, традиции и система ценностей общества, культура потребления товаров).

3.1.2 Сильные и слабые стороны компании

Основные сильные и слабые стороны компании Lemon Tree можно выделить благодаря анализу ресурсов компании по Гранту и анализу КФУ рынка аксессуаров для IT техники. Аналогично оценке возможностей и угроз компании, составим перечень параметров, по которым будет оценен проект. По каждому параметру определим, что является сильной, а что – слабой стороной.

Список параметров (факторов) оценки проекта Lemon Tree:

- *Организация* (оценка уровня квалификации сотрудников, их заинтересованности в развитии проекта и т.д.).
- *Производство* (оценка производственных мощностей, качество оборудования, предлагаемых услуг, наличие патентов и лицензий, себестоимость продукции).
- *Финансы* (оценка издержек проекта, доступности капитала, скорости оборота капитала, финансовой устойчивости).
- *Инновации* (оценка частоты внедрения новых продуктов (услуг), степень их новизны).
- *Маркетинг* (оценка качества услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полнота ассортимента, эффективность рекламы, сбыта).

²¹ Политические факторы объединены с социально-культурными в одну группу, так как рассматриваемая компания мало подвержена влиянию данных аспектов и не имеет возможности влиять на них со своей стороны.

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Факторы спроса	Рынок аксессуаров для IT техники имеет большой потенциал, является быстрорастущим (темп прироста 68% в год) и высоко маржинальным (средняя торговая наценка около 80-100%). Рынок является привлекательным ²² .	Рыночная сила покупателей не высока ²³ , однако с ростом игроков на рынке, увеличивается ассортимент, следовательно, снижаются издержки переключения покупателя с одного бренда на другой. Существует угроза увеличения силы покупателей, снижения прибыли компании.
	Возможность расширить ассортимент, дифференцировать продукцию, увеличить сферу влияния компании (модель LT coffee для менеджера среднего звена, модель LT студенческая и т.д.) ²⁴ .	
	Возможность альтернативного использования производственных активов, используемых компанией Lemon Tree (так как они не являются узкоспециализированными) ²⁵ .	
Факторы конкуренции	Продукт компании Lemon Tree – аксессуар для ноутбука – не имеет абсолютно прямого заменителя и является комплиментом к высокотехнологичной технике (ноутбук, сотовый телефон и т.д.), поэтому существует возможность поглощения производителей техники, вертикальной интеграции назад (компания Ego производит ноутбуки необычного дизайна, по форме напоминающие сумки) ²⁶ .	Продукт компании Lemon Tree – аксессуар для ноутбука – не имеет абсолютно прямого заменителя и является комплиментом к высокотехнологичной технике, поэтому существует угроза враждебного поглощения, угроза вертикальной интеграции вперед (компания Asus имеет некоторое производство аксессуаров) ²⁷ .
	На рынке существует множество широких каналов распределения (специализированные федеральные торговые сети Евросеть, Эльдорадо и т.д.), следовательно, есть возможность выхода за рамки московского рынка, в регионы ²⁸ .	Рынок аксессуаров для IT техники характеризуется высокой властью существующих конкурентов, специализацией игроков (на данный момент всего около 10 крупных игроков обслуживают более 90% рынка) ²⁹ . Угроза расширения влияния игроков рынка.

²² См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», факторы 1.1. и 1.2. стр. 37 настоящей работы.

²³ См. пункт «2.1.3 Анализ пяти сил Портера», стр. 44 настоящей работы.

²⁴ См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», фактор 1.4. стр. 37 настоящей работы.

²⁵ См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», фактор 4.2. стр. 41 настоящей работы.

²⁶ См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», фактор 2.4. стр. 40 и пункт «2.1.3 Анализ пяти сил Портера», стр. 44 настоящей работы.

²⁷ См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», фактор 2.4 стр. 40 настоящей работы.

²⁸ См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», факторы 3.1. и 3.2. стр. 41 настоящей работы.

²⁹ См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», факторы 2.1. и 2.2. стр. 40 и пункт «2.1.3 Анализ пяти сил Портера», стр. 44 настоящей работы.

		Так как рынок характеризуется относительно низкими барьерами входа (существенные издержки заключаются в оформлении деятельности компании, производстве продукции и заключении договора с сетями продаж), следовательно, существует угроза появления новых игроков ³⁰ .
Факторы сбыта	Власть поставщиков не существенна, так как на рынке представлено много поставщиков, существует возможность снижения цен на материалы при увеличении объема заказа ³¹ .	Относительно ограничен доступ к сырью (к примеру, популярная и функциональная ткань неопрен не представлена в оптовой продаже) ³² . Угроза повышения цены на редкие виды материалов.
Экономические и технологические факторы	Рынок характеризуется высоким потенциалом роста технологий, следовательно, существует возможность применения технологических новшеств при производстве аксессуаров ³³ .	Рынок аксессуаров для IT техники характеризуется широким применением современных цифровых технологий, нацеленностью на инновации, следовательно, существует угроза появления сложного технического новшества, способного изменить перераспределение прибылей не в пользу компании Lemon Tree ³⁴ .
Политические и социальные факторы	Существует вероятность роста спроса на продукцию компании LT за счет увеличения покупательной способности россиян (окончательный выход из кризиса ожидается в 2011г.) ³⁵	Существует вероятность укрепления курса рубля (на 20% к 2012г.) ³⁶ , следовательно, импортные товары (а именно сумки зарубежных компаний конкурентов) станут относительно дешевле на российском рынке, то есть угроза снижения цены на товары конкурентов.

Таблица №8. Возможности и угрозы развития компании Lemon Tree.

³⁰ См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», фактор 2.3. стр. 40 и пункт «2.1.3 Анализ пяти сил Портера», стр. 44 настоящей работы.

³¹ См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», факторы 5.2. и 5.3. стр. 42 и пункт «2.1.3 Анализ пяти сил Портера», стр. 44 настоящей работы.

³² См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», фактор 3.3. стр. 41 настоящей работы.

³³ См. пункт 2.1.1 «Профиль рынка», фактор 6.1. стр. 43 настоящей работы.

³⁴ См. пункт «2.1.2. Ключевые факторы успеха рынка», стр. 47 настоящей работы.

³⁵ Согласно материалам Проекта Министерства Экономического Развития РФ «Сценарные условия функционирования экономики РФ, основные параметры прогноза социально-экономического развития РФ на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов» стр. 25.

³⁶ См. ссылка 37 стр 21-22.

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	Сплоченная, эффективная команда проекта (навыки сотрудников компании творчески мыслить, генерировать новые идеи, опыт работы в IT-сфере.), постоянно стремящаяся достичь наиболее оптимального и единогласного решения, синергии, каждый участник проекта зажжен идеей и уверен в достижении поставленной цели ⁵⁹ .	Недостаточно опыта организации швейного производства.
	Выгодное месторасположение – Москва (центр инноваций, концентрация дистрибьютеров, ритейлеров и непосредственно покупателей с более высокой покупательной способностью, чем в регионах; к примеру, МРОТ в Москве составляет 10500 руб., а в Челябинске около 5000 руб.).	Отсутствие непосредственного выхода, сотрудничества с поставщиками материалов из Италии, Китая и т.д.
	Научный подход к построению стратегии компании, маркетингу и прочим основным бизнес-процессам компании. Исходя из практики, большая часть российских представителей малого и среднего бизнеса не применяют научных подходов по части построения стратегии компании, чаще полагаясь на интуицию ³⁷ .	Необходимость организации оптимизированного и эффективного механизма закупки материалов и производства продукции ⁵⁸ .
Производство	Относительно большие производственные мощности (соразмерим с лидерами рынка).	Высокая себестоимость (за счет маленьких объемов закупки сырья и производства сумок, а так же некая зависимость от производителя, т.к. фабрика пока компании не принадлежит).
	Разработка патента на полезную модель. В случае успешной регистрации патента, компания получит важное конкурентное преимущество перед существующими игроками на рынке и сможет воспользоваться им как с точки зрения эксклюзивности продукта, так и в разрезе второстепенного заработка на продаже права использования запатентованных технологий другим компаниям, действующим на территории России ⁵⁹ .	Относительно ситуации на рынке, ассортимент продукции компании является узким, тогда как предпочтения потребителей разрознены.
Финансы	Возможность 100%-го реинвестирования всех доходов, получаемых компанией в ближайшие два года, что приведет к более эффективному использованию ресурсов, быстрому росту компании.	Ограниченность финансовых ресурсов компании.
Инновации	Нацеленность на инновационное развитие (воплощение новых идей, создание уникальных продуктов, нестандартная бизнес-модель, расширение рамок деятельности компании, использование видения трендов рынка) ⁵⁸ .	

³⁷ См. пункт «2.2.3 Анализ деятельности компании Lemon Tree», стр. 51 настоящей работы.

	Полезные деловые связи с высокотехнологичными бизнес инкубаторами, которые готовы содействовать в воплощении инновационных идей компании в жизнь. Более того, сотрудничество построено таким образом, что денежные затраты на разработку будут минимальны по сравнению с разработками конкурентов ⁵⁹ .	
Маркетинг	Создание сильной маркетинговой поддержки за счет использования инновационных методов (партизанский маркетинг, нестандартная реклама, создание бренда, постоянный мониторинг трендов рынка и т.д.), нестандартных каналов маркетинговых коммуникаций (Интернет, мобильный Интернет и т.д.) ⁵⁸ .	Отсутствие долгосрочного договора с крупными сетями ритейл, необходимость создание постоянного канала сбыта.

Таблица № 9. Сильные и слабые стороны компании Lemon Tree.

3.2 SWOT анализ компании Lemon Tree

3.2.1. Определение значимых факторов, влияющих на стратегию компании

Наиболее значимые возможности и угрозы, сильные и слабые стороны компании были определены на основе экспертных оценок, которые были получены в ходе интервьюирования генерального директора (эксперт первый) и финансового директора (эксперт второй) рассматриваемой компании Lemon Tree. Оценка факторов, влияющих на стратегию компании, осуществлялась по двум параметрам, определялись ответы на два вопроса: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» (вероятность) и «Насколько это может повлиять на проект?» (значимость). (см. Приложение, Таблица № 15.). Причем в отношении сильных и слабых сторон определялся ответ только на вопрос о значимости. Оценка производилась по 10 бальной шкале. Выберем события и стороны (сильные и слабые), которые произойдут с наибольшей долей вероятности и имеют наибольшую значимость.

Значимые возможности развития компании Lemon Tree:

- 1) Рынок аксессуаров для IT техники имеет большой потенциал.
- 2) Возможность расширения ассортимента.
- 3) Возможность расширения сферы влияния компании, выход в регионы.
- 4) Возможность снижения цены на материалы.

Значимые угрозы развития компании Lemon Tree:

- 1) Угроза расширения влияния игроков рынка.
- 2) Угроза увеличения силы покупателей.
- 3) Угроза появления сложного технического новшества.

Значимые сильные стороны компании Lemon Tree:

- 2) Сильная маркетинговая поддержка (Интернет, нестандартный маркетинг и т.д.).
- 3) Полезные деловые связи с бизнес инкубаторами.
- 4) Выгодное месторасположение – Москва.

Значимые слабые стороны компании Lemon Tree:

- 1) Высокая себестоимость продукции компании.
- 2) Ограниченность финансовых ресурсов компании.
- 3) Отсутствие долгосрочного договора с крупными сетями ритейл.
- 4) Узкий ассортимент продукции.

3.2.2. Матрица SWOT компании Lemon Tree

Поместим наиболее значимые факторы в матрицу SWOT для определения конкурентных преимуществ компании Lemon Tree.

SWOT		Возможности				Угрозы		
		Большой потенциал рынка	Расширение ассортимента	Выход в регионы	Снижение себестоимости	Увеличение влияния игроков рынка	Увеличение сил покупателя	Появление сложного технического новшества
Сильные стороны	Маркетинговая поддержка	1;6				2	5	
	Связь с бизнес инкубаторами		3			4		
	Местоположение Москва	6	7	8	9			
Слабые стороны	Высокая себестоимость	10		11				12
	Ограниченность финансовых ресурсов	17	14					
	Отсутствие стабильного канала сбыта		13		13	15		
	Узкий ассортимент	13				16		

Таблица № 10. Матрица SWOT анализа компании Lemon Tree

SWOT-анализ позволяет выделить следующие стратегические альтернативы:

- 1) Маркетинговая стратегия компании должна учитывать высокий потенциальный рост рынка (определение трендов развития, реклама с созданием долгосрочного контакта с потребителем, анонсирование выхода новинок не только товаров LT, но и товаров комплиментов).
- 2) Для того чтобы нивелировать растущее влияние конкурентов на рынке, необходимо акцентировать внимание на бренде компании. Вариант нестандартного решения в данном случае: постараться задать моду на

использование сумки для ноутбука как таковой (яркие краски, принты, появление сумки в журналах, на выставках, представлениях, на вечеринках и т.д.). Копировать удачные дизайны конкурентов под собственным выделяющимся логотипом, тогда сумки конкурентов станут косвенной рекламой LT.

- 3) Увеличение ассортимента компании возможно за счет инновационных разработок в бизнес инкубаторах (идеи сумки со сменным дизайном, со встроенным кулером, со встроенными солнечными батареями и т.д.).
- 4) Новые идеи, разработки и полезные контакты, полученные за счет работы с бизнес инкубаторами помогут быть технологически впереди конкурентов и завоевать большую часть рынка (к примеру взаимодействие с проектом aroundme.ru потенциально дает возможность существенно расширить каналы сбыта аксессуаров LT).
- 5) Необходимо за счет постоянного анализа рынка (тесное общение с поставщиками, с сетями ритейл) предугадать появление новинки (к примеру, о выходе iPad и соответствующих аксессуаров было известно заранее за 10 месяцев). За счет инновационной направленности деятельности компании необходимо как можно раньше достичь технологического уровня конкурентов.
- 6) Московский рынок является наиболее развитым в России (высокая торговая наценка, минимальный период оборачиваемости, множество возможностей инвестирования и т.д.), следовательно, маркетинговая кампания должна быть направлена на несколько целевых аудиторий, учитывать особенности спроса разных групп покупателей.
- 7) Необходимое для компании и выгодное сотрудничество с московскими крупными дистрибьюторами и ритейлерами требует наличия широкого ассортимента продукции, расширив который компания не только сможет захватить большую часть рынка, но и распределить риски.
- 8) Выход в регионы должен сопровождаться фундаментальной финансовой поддержкой, опытом ведения бизнеса, технологическими разработками, некоторой лояльностью со стороны потребителей к торговой марке (имидж, узнаваемость). Высокий уровень спроса, развитость московского рынка позволяет добиться достаточно высокого уровня продаж, получить дополнительные инвестиции, достичь сотрудничества с крупными поставщиками и продавцами (так как почти все из них находятся в Москве).
- 9) Ввиду увеличения влияния игроков на рынке, необходимо достигнуть конкурентного преимущества по цене, следовательно целесообразно перенести

производство из Подмосквья в Китай, ближе к сырью и более низкой средней оплате труда работников.

- 10) Так как рынок аксессуаров IT имеет большой потенциал роста, то компания LT, выпуская продукцию с высокой себестоимостью имеет возможность перепозиционировать продукт, как высококачественный и на против повысить качество материалов, получать сверхприбыли за счет выхода в премиум сегмент.
- 11) На основании конкретных договоров с дистрибьюторами по поставке продукции в регионы, компания LT получит возможность привлечь дополнительные инвестиции. Увеличение объемов производства в свою очередь за счет эффекта масштаба (необходимо отметить, что фиксированные издержки производства средней партии в 1000 шт. составляют примерно 30%) снизит себестоимость и увеличит потенциальную торговую наценку компании.
- 12) Необходимо акцентировать внимание разработки инноваций не столько на достижении технических новшеств, сколько на создании современного образца продукции, но более низкой себестоимости, сфера снижения издержек;
- 13) Расширив ассортимент продукции, а также снизив себестоимость, компания Lemon Tree сможет нивелировать такую слабую сторону как отсутствие каналов сбыта, т.к. крупные дистрибьюторы заинтересованы в широком ассортименте и низких ценах. Таким образом, компания расширит сферу своего влияния. Этого можно добиться за счет выхода на корпоративный рынок, а именно сотрудничество с рекламными агентствами по производству интересных корпоративных подарков или промо продукции, сотрудничество со Starbucks (пошив сумок с фирменной символикой) и др.
- 14) Необходимо расширить ассортимент в условиях недостаточности финансовых средств. К примеру, компания LT потенциально имеет возможность организовать поставку аксессуаров для IT техники китайского производства в Россию. С другой стороны, чтобы расширить ассортимент целесообразно выпускать более дешевые дополнительные товары (так к каждой сумке чехлу в набор может продаваться фирменный зажим, блокнот, флеш карта и т.д.).
- 15) Такая слабая сторона как отсутствие каналов сбыта может лишь усугубиться за счет все увеличивающегося влияния конкурентов из-за того, что они могут предложить дистрибьюторам лучшие по сравнению с компанией Lemon Tree условия. Следовательно, необходимо на стадии роста предлагать контрагенту, возможно, не самые выгодные для LT условия (во-первых, отдавать продукцию на реализацию; во-вторых, отдавать по цене близкой к себестоимости (а в

дальнейшем оставить цену на том же уровне, но за счет снижения себестоимости, увеличить прибыль)).

- 16) Расширив ассортимент выпускаемой продукции, компания получит возможность охватить большую часть покупателей (сегментировать покупателей), а также повысить конкурентоспособность.
- 17) Необходимо использовать высокий потенциал рынка в условиях ограниченных финансовых ресурсов: необходимо найти возможность поставки редких сумочных материалов (неопрен) в Россию или наладить производство металлической швейной фурнитуры (в России только одна компания делает низкокачественную фурнитуру, все поставки идут из Китая и Турции с большим сроком и только крупными оптовыми партиями), так как во время растущего спроса на аксессуары растет и спрос на материалы.

3.3 Рекомендации по формированию стратегии создания

конкурентных преимуществ компании Lemon Tree

Эффективная конкурентная стратегия базируется на устойчивых конкурентных преимуществах, удовлетворяющих определенным критериям, а именно УКП:

1. Предоставляют дополнительные выгоды, блага, ценность для потребителей.
2. Уникальны. Предоставляемые выгоды или блага невозможно получить у конкурентов, также эти блага превосходят аналогичные предложенные конкурентами.
3. Устойчивы. Преимущество должно быть невоспроизводимо конкурентами максимально долгий период времени (установление барьеров входа).
4. Преимущества позволяют компании получать дополнительную прибыль. Компания предлагает товар или услуги, структура цены, затраты и объем производства которых позволяют получать сверхприбыль.
5. Преимущества должны быть гибкими, применимыми в разных ситуациях.

На основе проведенного SWOT анализа и проработанного материала выделим основные конкурентные преимущества компании Lemon Tree:

1. *Нестандартный комплексный маркетинговый подход:*

- использование современных маркетинговых каналов и методов (Интернет реклама, мобильный Интернет, партизанский и вирусный маркетинг, live promotion, place promotion ит.д.);
- сегментирование целевой аудитории, включая не занятый премиум сегмент;

- создание максимального контакта с покупателем (присутствие в социальных сетях, электронных журналах, CRM³⁸, поддержание дополнительных бесплатных сервисов и т.д.);
- создание моды, уникального имиджа (в дальнейшем бренда) компании (проведение беспрецедентных акций, подарки аксессуаров и ноутбуков спикерам на конференциях, появление модных аксессуаров на вечеринках и т.д.), косвенное использование дизайна конкурентов;
- прогнозирование трендов развития рынка.

2. *Разработка и внедрение инновационных идей двух направлений:*

- совершенствование (сумка со встроенной системой охлаждения, дополнительными зарядными батареями, сменным дизайном и т.д.);
- сокращение себестоимости (поиск аналогичных более дешевых материалов, оптимизация производства).

3. *Расширенная бизнес модель (сфера влияния компании):*

- продажа продукции в отличии от конкурентов не только в специализированных магазинах техники, но и в магазинах одежды, подарков, аксессуаров и т.д. (эксклюзивные договора);
- взаимовыгодное сотрудничество с проектом aroundme.ru, бизнес-инкубаторами, поиск вариантов взаимодействия с проектами dressed.ru, yota, что позволяет существенно расширить сбыт продукции;
- выход на корпоративный рынок (рекламные агентства по производству корпоративных подарков, промо продукция, пошив сумок с фирменной символикой Starbucks и т.д.);
- расширение ассортимента производимой продукции за счет разработки дополнительных сравнительно недорогих комплектующих (сменные принты на сумки, брелки, резинки, элементы внешнего вида аксессуара, чехол для флеш карты и т.д.);
- организация поставки редких материалов (неопрен и т.д.) в Россию, решение вопроса производства металлической швейной фурнитуры (переговоры с производственным цехом в Челябинске).

³⁸ CRM – англ.- Customer Relationship Management System. Корпоративная информационная система, предназначенная для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах (контрагентах) и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов.

Внедрение и использование конкурентных преимуществ компании должно быть сопряжено с выполнением поставленных стратегических задач:

1. расширить ассортимент выпускаемой продукции (новые решения с точки зрения технологий и дизайна);
2. повысить качество выпускаемой продукции;
3. заключение долгосрочного договора с крупным дистрибьютором (поставка продукции в специализированные магазины техники, подарков, одежды и т.д., поставка как по Москве, так и в регионы);
4. охват наибольшей части целевой аудитории;
5. привлечение дополнительных инвестиций;
6. сокращение периода оборачиваемости;
7. сокращение себестоимости;
8. (долгосрочная перспектива) организовать производство в Китае (возможно через стороннюю организацию).

На основе проработанного теоретического материала, проведенных анализов, выявленных конкурентных преимуществ компании и поставленных задач, опишем стратегию компании Lemon Tree в терминах рассмотренных авторов с учетом специфики start up проектов.

Согласно Г. Минцбергу, компании Lemon Tree целесообразно придерживаться стратегий *ловкий прием, паттерн, перспектива*. Компания LT имеет возможность уйти от высокой конкуренции организовав поставку аксессуаров в магазины одежды (где пока что практически не продаются сумки для ноутбуков). Инновационная деятельность и мониторинг рынка позволят LT постоянно совершенствоваться и корректировать стратегические решения, позиционироваться как инновационная, не стандартная компания, задать моду использования сумок для ноутбуков.

По М. Портеру компании LT необходимо *сфокусироваться* на производстве сумки-чехла для ноутбука, первой сумки, которую действительно можно не снимать с ноутбука во время работы на нем: стать профессионалом в данной нише, получая за счет этого сверхприбыль.

Матрица И. Ансова указывает на стратегии *товарной экспансии* и *диверсификации (концентрической)* (см. Таблица № 11. ниже). Учитывая специфику start up компании Lemon Tree, целесообразно диверсифицировать направления деятельности компании: развить существующую линейку продукции за счет недорогих дополнений к основному продукту, создать маркетинговые отличия (позиционирование

продукции), найти новые сферы применения выпускаемых аксессуаров (выход на корпоративные рынки).

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Компания ЛТ выпускает сумку для ноутбука улучшив дизайн, внешний вид (совершенствование деятельности).	продажа сумок для ноутбуков в магазинах одежды, подарков (стратегия развития рынка).
Новый товар	<i>Выпуск нового аксессуара: сумка-чехол (товарная экспансия).</i>	<i>продвижение новых аксессуаров в магазинах одежды, подарков. В Интернете, за счет ресурсов dressed.ru, aroundme.ru и т.д. (диверсификация).</i>

Таблица № 11. Матрица Ансова для компании Lemon Tree.

Учитывая технологический фактор, введенный в представленную выше матрицу Д. Абелем, компании ЛТ необходимо разработать технологическое решение снижения себестоимости, оптимизации производства, что позволит увеличить выпуск и сбыт продукции.

Рассматривая подход Р. Грант, компании Lemon Tree рекомендуется *дифференцировать* бизнес, активировать все аспекты взаимодействия фирмы с покупателем: расширить маркетинговую кампанию, активно использовать Интернет, как канал продвижения (вирусное видео, поддержка передач, блогов, социальных сетей и т.д.), необходимо создать имидж, создать ценность для потребителя (дополнительно разрекламировать защитные свойства продукции).

Специфика start up проекта и концепция Д. Аакера позволяют сделать вывод: компании ЛТ в первую очередь необходимо создавать *УКП* и *инновации*, причем целесообразно не искать решения сложившихся на рынке проблем (у проекта Lemon Tree нет ресурсов ответить на потребность рынка), а применить уже имеющиеся разработки и УКП для удовлетворения потенциального роста рынка, создать такую ситуацию (игру), в которой то, что сейчас имеет компания является самым весомым козырем.

Что бы изменить игру, необходимо поменять одну или несколько переменных (подход Адама М. Бранденбургера и Барри Дж.Нейлбаффа). Проект ЛТ имеет возможность влиять на три переменные: *Игроки, Тактика и Масштабы*. В данном случае *нестандартное решение: открыть отдельный инкубатор микрофинансирования, – создать альянс с другими start up проектами и производить эффективное консультирование будущих предпринимателей на основе полученного опыта, отбирать проекты только из смежных деятельности ЛТ областей. Бизнес*

модель: компании, успешно применившие консультации, будут оплачивать их доли в УК. Идеи, разработанные таким образом, будут расширять рамки бизнеса LT, открывать новые ниши IT бизнеса. Необходимо создать ценность, определить высокую необходимость в подобных консультациях, заполнить информационную пустоту, с которой сталкиваются start up проекты³⁹.

Ожидаемые результаты внедрения стратегии компании Lemon Tree (3 года):

- ассортимент выпускаемой продукции: 20 видов;
- качество выпускаемой продукции выше среднего уровня (ровные швы, четкая работа технических устройств);
- сотрудничество с дистрибьюторами: LapTop, Koodoo, Рада Богаж, Merlion, Alion, Buro, Very sell с сетевыми магазинами «Республика», «Юлар», «Скар», «Сан райс», «Эксперт», «Re:store», «ИОН», «Красный Куб».
- охват наибольшей части целевой аудитории (17%);
- привлечение дополнительных инвестиций (около 50000% от УК компании LT);
- сокращение периода оборачиваемости (до 2 мес.);
- сокращение себестоимости (на 50%);
- увеличение годовой прибыли компании (200000% от УК компании).

³⁹ См. пункт «1.2.3. Особенности формирования стратегии start up компании», стр. 24 настоящей работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если у тебя нетконкурентного преимущества – не конкурируй.

Джек Уэлч

(генеральный директор General Electric с 1981 по 2001 г.)

Теоретическая часть данной работы повествует об основных подходах к разработке стратегии: рыночном и ресурсном. На основе анализа данных взглядов было выдвинуто предположение о несостоятельности их применения для разработки стратегии start up проекта. Для решения вопроса формулирования стратегии компании Lemon Tree были скомпилированы специфические черты и особенности start up проектов. В аналитической части работы был проведен анализ рынка аксессуаров IT техники и ресурсов существующей start up компании Lemon Tree, был проведен SWOT анализ. Полученная информация легла в основу стратегии создания конкурентных преимуществ компании LT.

В ходе проведения исследования были достигнуты следующие результаты:

1. Описаны понятия стратегии компании (Минцберг).
2. Представлен обзор рыночной и ресурсной концепций формирования стратегии компании.
3. Выявлены специфические черты start up компании.
4. Сформированы особенности построения стратегии start up компании.
5. Проведен сбор и анализ первичной информации (интервьюирование менеджеров компании Lemon Tree) и вторичной информации (использование описательных данных деятельности компании, анализа рынка, сторонних маркетинговых исследований и т.д.).
6. Проведен анализ профиля рынка аксессуаров IT техники.
7. Проанализирована структура издержек компании, действующей на рынке IT аксессуаров.
8. Проведен анализ финансовых показателей деятельности компании Lemon Tree.
9. Проанализированы ресурсы компании Lemon Tree (Грант).
10. Проведен анализ возможностей и угроз развития компании Lemon Tree.
11. Проведен анализ сильных и слабых сторон компании Lemon Tree.
12. Составлена матрица SWOT анализа компании Lemon Tree.
13. Выявлены конкурентные преимущества компании Lemon Tree.
14. Сформирована стратегия развития компании Lemon Tree.

Среди факторов и выводов, которые были получены в результате анализа, наибольший интерес представляют те, которые окажут наиболее сильное влияние на деятельность проекта Lemon Tree (практическое применение результатов исследования). Каждая из приведенных выше методик была применена по отношению к компании Lemon Tree (см. Таблица № 12. ниже).

Автор определенного подхода	Стратегия компании Lemon Tree
Г. Минцберг	Ловкий прием, паттерн, перспектива.
М. Портер	Стратегия фокусировки.
И. Ансов	Товарная экспансия и концентрическая диверсификация.
Р. Грант	Дифференциация.
Д. Аакер	Стратегия развития УКП и инноваций.
Адам М. Бранденбургера и Барри Дж. Нейлбафф	Стратегия изменения игры путем изменения переменных: Игроки, Тактика и Масштабы.

Таблица № 12. Стратегия компании Lemon Tree.

Однако окончательная стратегия развития ЛТ была определена с учетом специфики start up проекта и выявленных УКП.

Конкурентные преимущества компании Lemon Tree:

1. Нестандартный комплексный маркетинговый подход:

- использование современных маркетинговых каналов;
- сегментирование целевой аудитории;
- создание максимального контакта с покупателем;
- создание моды, уникального имиджа компании;
- прогнозирование трендов развития рынка.

2. Разработка и внедрение инновационных идей двух направлений:

- Совершенствование товара;
- сокращение себестоимости производства.

3. Расширенная бизнес модель (сфера влияния компании):

- продажа продукции в магазинах одежды, подарков, аксессуаров;
- взаимовыгодное сотрудничество с проектом aroundme.ru и т.д.;
- выход на корпоративный рынок.

С учетом сформулированной стратегии, конкурентных преимуществ и специфических черт start up проекта Lemon Tree, для руководителей рассматриваемой компании сформулированы следующие практические рекомендации:

- сфокусироваться на производстве сумки-чехла для ноутбука, достигнуть уровня профессионала в данной нише;
- разработать технологическое решение снижения себестоимости;

- в тоже время диверсифицировать направления деятельности компании:
 - развить существующую линейку продукции за счет недорогих дополнений к основному продукту;
 - выйти на корпоративные рынки;
- расширить маркетинговую кампания:
 - активно использовать Интернет, Мобильный Интернет и другие современные маркетинговые каналы;
 - создать имидж (мода), ценность для потребителя (дополнительно разрекламировать защитные свойства продукции);
 - создать маркетинговые отличия (позиционирование продукции);
- организовать поставку аксессуаров в магазины одежды;
- составить план действий, внедрения определенных стратегических решений, этапов;
- назначит ответственных и исполнителей для каждой задачи;
- проводить контроль выполнения выбрано стратегии (сравнивая ожидаемые результаты с текущими);
- производить корректировку стратегии;
- *нестандартное решение* интенсивного развития компании: создать независимый инкубатор микрофинансирования.

Рассматриваемый вопрос формулирования стратегии развития инновационной start up компании имеет большое практическое и научное значение для стратегического менеджмента. Инновации приобретают все большее значение в мировой экономики, количество компаний нацеленных получать прибыль за счет разработки и внедрения новшеств постоянно увеличивается. С практической точки зрения метод разработки стратегии для start up компании или проектов (в основу которого могут встать тезисно сформулированные в данной работе особенности формирования стратегии start up компании⁴⁰) повысит шансы успешного развития множества компаний. Более того, на основе данной методики можно будет повысить вероятность достоверности прогноза появления новых конкурентов в отрасли. Следовательно, возникает возможность расширить ресурсный и рыночный подходы формирования стратегии компании, учитывая адекватные прогнозы развития конкуренции.

Таким образом, данная работа служит началом более глубокого исследования. В доказательстве нуждаются предположения о несостоятельности применения

⁴⁰ См. подпункт «1.2.3 Особенности формирования стратегии start up компании», стр. 24 настоящей работы.

ресурсного и рыночного подходов к формированию стратегии start up компании. Посылком для продолжения исследования может послужить гипотеза о том, что компании находящиеся на стадии start up имеют определенные поддающиеся унификации характеристики, что позволяет разработать методологию стратегического планирования деятельности для компании такого типа.

В рамках дальнейшего исследования необходимо проанализировать эффективность предложенной в данной работе стратегии, рассмотреть специфические черты start up компании в рамках репрезентативной выборки, учесть при формировании стратегии политические и макроэкономические факторы, а также факторы развития инновационной экосистемы (в России принята целевая программа, в рамках которой проводится множество мероприятий по созданию инфраструктуры инновационного развития).

Вопрос формулирования стратегии start up компании имеет и межотраслевое значение: он может послужить фундаментом исследования особенностей построения *маркетинговой стратегии* start up компании.

ПРИЛОЖЕНИЕ

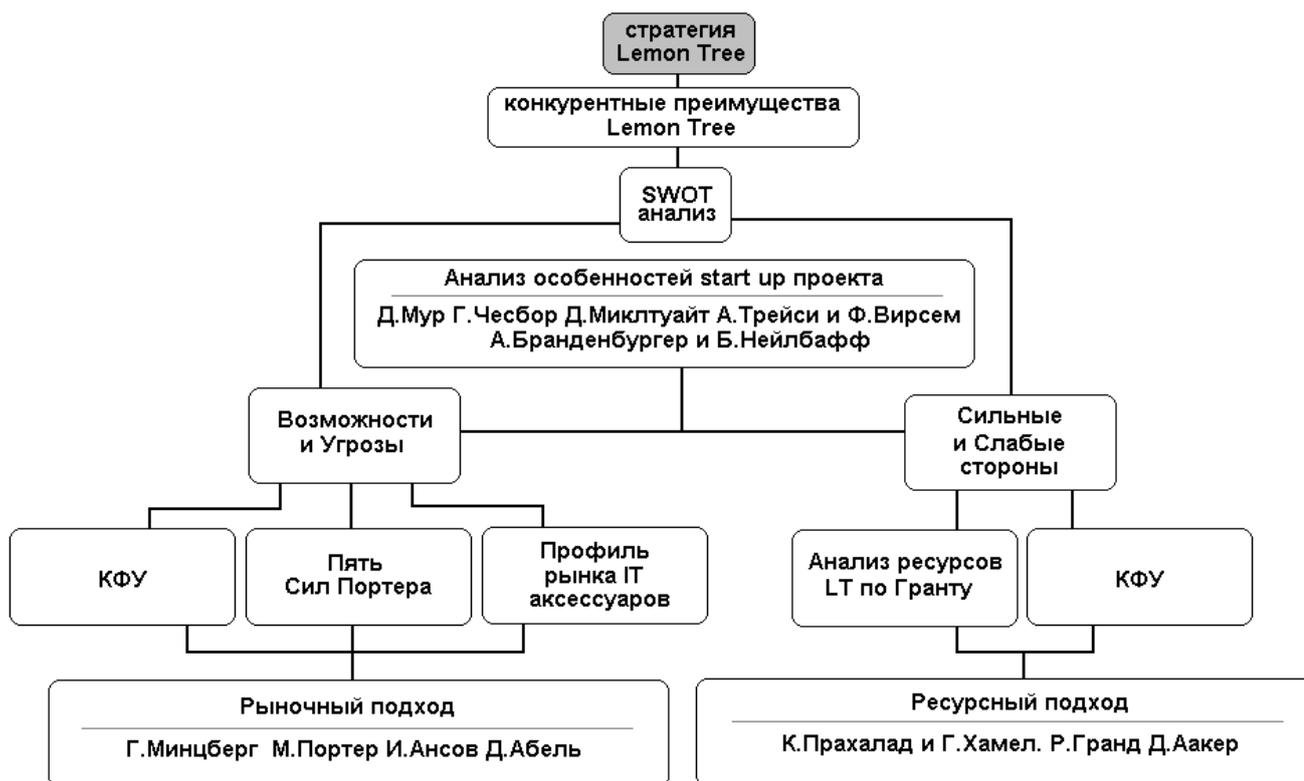


Рисунок № 1. Структура проведения исследования с целью формулирования стратегии компании Lemon Tree.

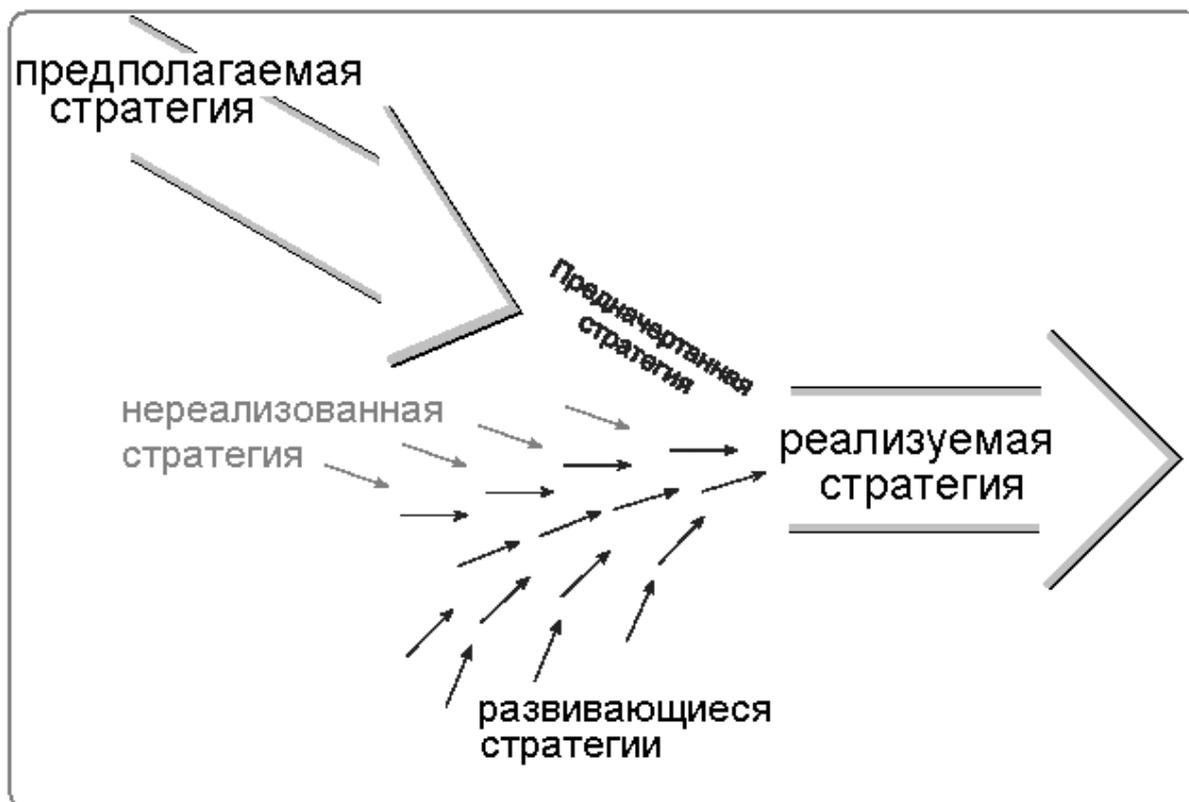


Рисунок № 5. Заранее продуманные и спонтанные стратегии.



Рисунок № 6. Уровни ключевых компетенций.

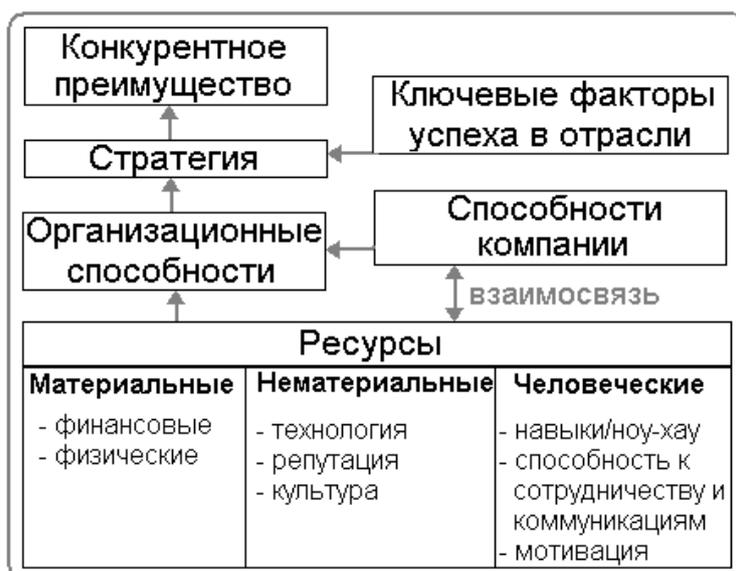


Рисунок № 7. Взаимосвязь между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом.

Показатель	Оценка привлекательности						
		Весьма непривлекательно	Непривлекательно	Нейтрально	Привлекательно	Весьма привлекательно	
1. Потребители и рынок							
1.1. Размер рынка	малый						большой
1.2. Темп роста рынка и потенциал	малый						большой
1.3. Сезонность спроса	высокая						низкая
1.4. Дифференциация продукта	незначительная						значительная
2. Факторы конкуренции							
2.1. Интенсивность конкуренции	высокая						низкая
2.2. Степень специализации конкурентов	низкая						высокая
2.3. Затрудненность входа в отрасль	малая						большая
2.4. Наличие товаров-заменителей	много						мало
3. Барьеры вхождения в отрасль							
3.1. Приверженность покупателей к поставщикам	низкая						высокая
3.2. Наличие каналов распределения	много						мало
3.3. Доступ к сырью	легкий						трудный
4. Барьеры выхода из отрасли							
4.1. Государственные и социальные ограничения	много						мало
4.2. Специализация активов	высокая						низкая
4.3. Затраты на переход в другую отрасль	высокие						низкие
5. Поставщики							
5.1. Наличие материалов заменителей	мало						много
5.2. Наличие местных поставщиков	мало						много
5.3. Доступ к иностранным поставщикам	трудный						легкий
6. Технологии							
6.1. Уровень технических новшеств	высокий						низкий
6.2. Сложность производства продукции	высокая						низкая
6.3. Научность продукта	высокая						низкая

Таблица № 13. Профиль рынка аксессуаров IT техники.

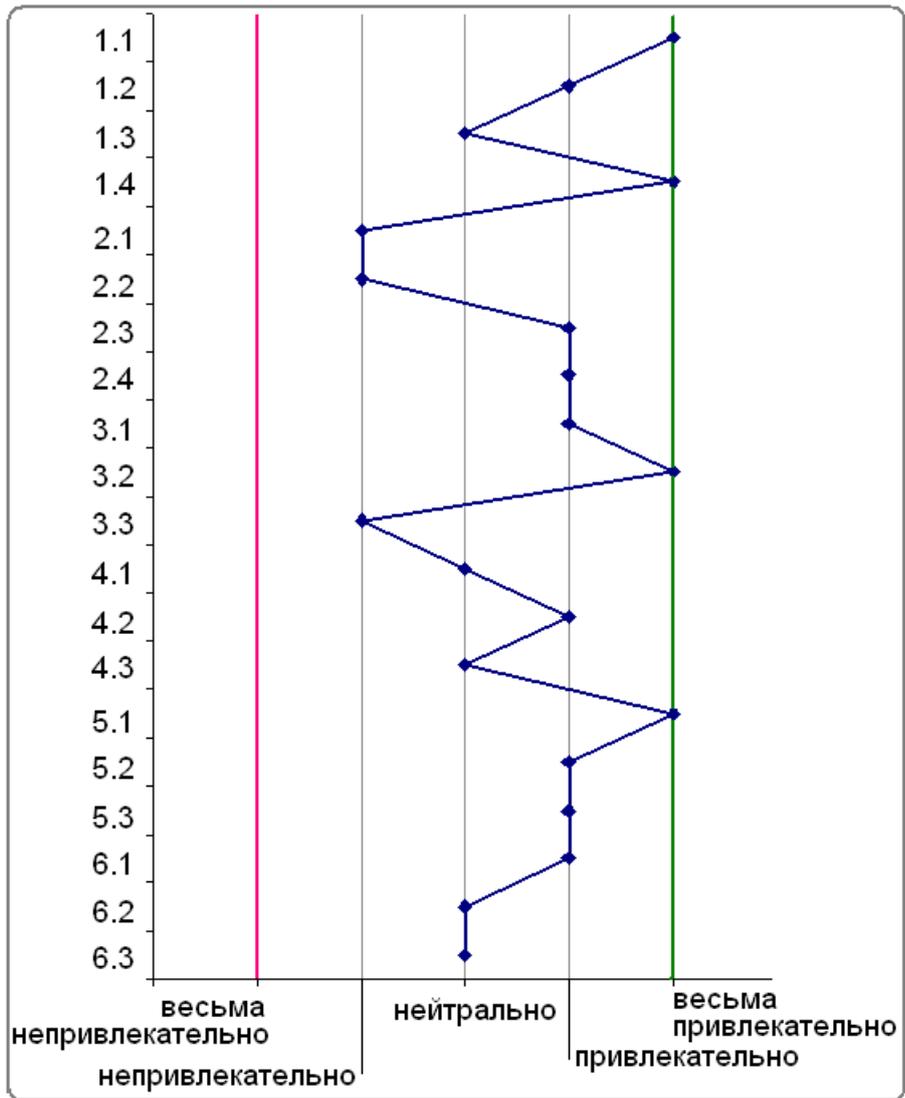


Рисунок № 8. Профиль рынка мобильных аксессуаров.

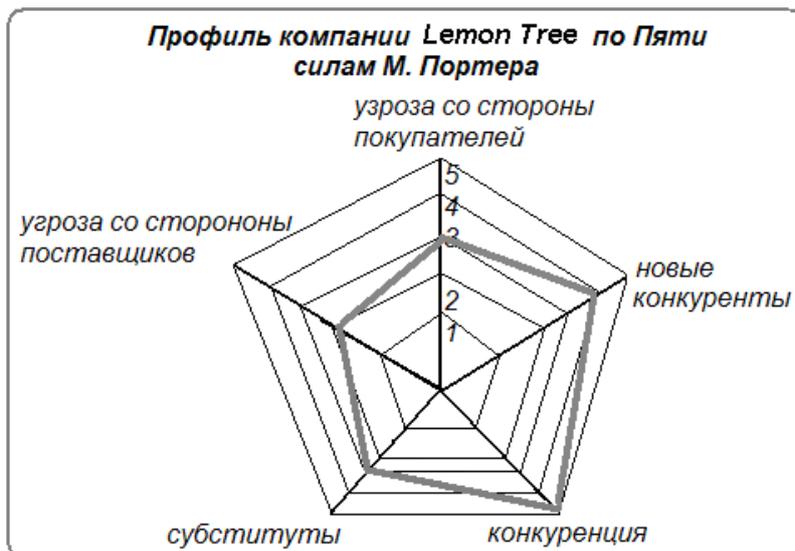


Рисунок № 9. Профиль компании Lemon Tree по Пяти силам М. Портера.

Оценка ресурсов и способностей	Степень важности	Относительная сила
Ресурсы		
P1. Финансы/возможность привлечения денежных средств	7	4
P2. Запас сырья на складе	6	3
P3. Запас готовой продукции на складе	5	5
P4. Местоположение – Москва – центр торговли России (все поставщики и дилеры в одном месте)	8	8
P5. Товарный знак Lemon Tree	5	5
P6. Патент на полезное изобретение на территории РФ (стадия разработки)	8	8
P7. Возможность претворения в жизнь инновационных идей в рамках сотрудничества с высокотехнологичными бизнес-инкубаторами ТУСУРа, МБИ и т.д.	9	6
P8. Высшая степень заинтересованность всех работников в динамичном развитии компании ввиду того, что они же являются сооснователями и идейными лидерами компании	9	9
P9. Ведущие специалисты компании имеют высшее экономическое образование, а также опыт ведения проектов; работники имеют навыки мотивации, сотрудничества и социальные навыки; революционная настроенность на генерацию идей и претворение их в жизнь	8	7
Способности		
C1. Способность к генерации идей	6	7
C2. Способность к управлению качеством	5	4
C3. Способность к обслуживанию клиентов	4	4
C4. Способность к маркетингу и продажам	9	6
C5. Способность к управлению информационными системами	4	5
C6. Способность к управлению человеческими ресурсами	7	4
C7. Способность к управлению запасами	6	3
C8. Способность к разработке и производству новых продуктов	8	5
C9. Дизайнерские способности	9	7
C10. Бухгалтерское сопровождение бизнеса и налоговая оптимизация	8	6
C11. Работа в программах Corel Draw, Photoshop и пр.	6	2
C12. Навыки продвижения товаров, проведения инновационной маркетинговой поддержки (вирусная реклама в интернет и т.д.)	9	7

Таблица № 14. Оценка ресурсов и способностей компании Lemon Tree.



Рисунок № 10. Оценка ресурсов и способностей Lemon Tree.

Факторы, влияющие на стратегию компании		Эксперты			
		Первый		Второй	
		вер.	зн.	вер.	зн.
Возможности	<i>Рынок аксессуаров для IT техники имеет большой потенциал.</i>	9	10	8	9
	<i>Возможность расширения ассортимента.</i>	8	9	9	8
	Возможность альтернативного использования производственных активов компании Lemon Tree.	5	6	5	4
	Возможность вертикальной интеграции назад.	3	2	3	3
	<i>Возможность расширения сферы влияния компании, выход в регионы.</i>	8	7	9	8
	<i>Возможность снижения цены на материалы.</i>	7	8	8	9
	Возможность применения технологических новшеств при производстве аксессуаров.	7	6	5	7
	Возможность роста спроса.	5	4	6	5
Угрозы	<i>Угроза увеличения силы покупателей.</i>	8	9	7	9
	Угроза вертикальной интеграции вперед.	4	4	3	4
	<i>Угроза расширения влияния игроков рынка.</i>	8	7	9	9
	Угроза появления новых игроков.	5	7	6	5
	Угроза повышения цены на редкие виды материалов.	4	4	5	4
	<i>Угроза появления сложного технического новшества.</i>	8	8	9	7
	Угроза снижения цены товаров конкурентов.	4	3	5	4
Сильные стороны	Эффективная команда проекта.		7		6
	<i>Выгодное месторасположение – Москва.</i>		8		9
	Эффективный, научный подход к построению стратегии компании.		5		6
	Относительно большие производственные мощности.		6		5
	Разработка патента на полезную модель.		4		3
	Возможность 100%-го реинвестирования доходов.		7		8
	Нацеленность на инновационное развитие.		7		8
	<i>Полезные деловые связи с бизнес инкубаторами.</i>		9		9
	<i>Сильная маркетинговая поддержка.</i>		9		8
Слабые стороны	Недостаток опыта организации швейного производства.		7		6
	Отсутствие непосредственного сотрудничества с поставщиками из Китая, Италии.		6		6
	Необходимость оптимизации механизма закупки материалов и производства продукции.		5		7
	<i>Высокая себестоимость продукции.</i>		8		8
	<i>Ограниченность финансовых ресурсов компании.</i>		9		8
	<i>Необходимость создание постоянного канала сбыта.</i>		9		9
<i>Узкий ассортимент продукции.</i>		8		8	

Таблица № 15. Оценка факторов, влияющих на стратегию компании Lemon Tree.

ИСТОЧНИКИ

Основная литература:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с: ил. — (Серия «Теория менеджмента»).
2. Ансов И., «Стратегическое управление»: Экономика; Москва; 1989, с 526
3. Бойетт Джозеф, Бойетт Джимми, Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления, М.: «Олимп-Бизнес», 2009. - 416 с.
4. Грант Р. «Современный стратегический анализ», 5-е изд./ пер. с англ. под ред. В.Н.Фунтова. - СПб.: Питер, 2008. – стр. 560.
5. Катькало В.С., Эволюция теории стратегического управления; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
6. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2003. — 520 с.
7. Минцберг, Куинн, Гошал, «Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения»: Изд. «Равновесие», 2005, с. 578.
8. Пенроуз Дж.М., Лейхифф Дж.М., Бизнес-коммуникации: Стратегии и навыки. – СПб.: Питер, 2001. – 688с.
9. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей "ИНФРА-М")
10. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 288 с.
11. Чесборо Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. – М.: Поколение, 2008 г
12. Чесборо Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. – М.: Поколение, 2007 г

Периодические издания:

13. Игнатовская П. Инновации и экономический рост // Российский экономический интернет-журнал. - 2002. - № 1.
14. Макурин А., «Бизнес мобильных аксессуаров» журнал «Свой бизнес», №3(20), март, 2004г.
15. Дунаев О. д.э.н., профессор Финансовой академии при Правительстве РФ, «Стратегия – это искусство, без которого не удержать бизнес», ЛОГИНФО №7-

8/2006.

16. Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Эффективное управление инновационными проектами // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 4.
17. Хамел Г., Прахалад К., «Ключевые компетенции корпорации» Harvard Business Review, май-июнь, 1990 год, p. 82.

Иностранная литература:

18. Aaker David A. Strategic Market Management, Fifth Edition, John Wiley & Sons, 1998
19. Abell D. F. Managing with Dual Strategic: Mastering the Present; Preempting the Future. Free Press: N.Y., 1999.
20. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill Book Co.: N.Y., 1965.
21. Chesbrough H., Open Innovation “The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, Boston: Harvard Business School Press, 2003.
22. Des Crises commerciales et leur retour periodique en France, en Angleterre, et aux Etats-Unis. Paris: Guillaumin, 1862.
23. Grant R. M. Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall, 2002.
24. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. HBR Press, 1996, p. 229.
25. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p. 197-220.
26. Mintzberg Henry, «Five Ps for Strategy», California Management Review, Fall 1978. (c) 1987 by Regents of the University of California.
27. Moore J.F. The Death of Competition. - NY: Harper Business, 1996. - 297 p.
28. Nalebuff Barry J. and Brandenburger Adam M. Co-Opetition. 1996, HarperCollins, New York.
29. Nesheim John L., «High Tech Start Up, Revised and Updated: The Complete Handbook For Creating Successful New High Tech Companies», 2000.
30. Oxford English Dictionary (2 ed.). Oxford, England: Oxford University Press. 1989.
31. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. John Wiley: N.Y., 1959.
32. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.
33. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations. — New York: Free Press, 2nd. ed. — New York: Free Press, 1998. — 896 p.

34. Quinn B. J., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. (c) Richard D. Irwin, Inc., 1980.
35. Rosser M. *Precision Marketing*, 6/14/2002, Vol. 14 Issue 37, p11, 1p, 3с.
36. Rubin P. H. *The Expansion of Firms*//*Jornal of Political Economic*. – 1973. – Vol. 81. – P. 936 – 949.
37. Selznick, P. *TV A and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organizations*. — New York: McGraw-Hill, 1951.
38. Selznick, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. — White Plains, NY: Peterson & Co., 1957.
39. Szirom S.Z., *Strategic management issues for starting an IP company*, HTF Res. Inc., USA, 1999.

Электронные источники:

40. Заборня Д. (старшего специалиста отдела маркетинга «Хонда»), «Сезонные спады и методы их преодоления», информационный портал [<http://www.salespro.ru>], декабрь 2004.
41. Нургалиев Е. «Рынок мобильных аксессуаров – очарование многообразия», 2008 год [<http://www.3dnews.ru>].
42. Статья «Информационные технологии становятся самостоятельной отраслью», информационный портал Sotovik [<http://www.sotovik.ru>].