

фрии

ОЦЕНКА РЫНКА ДЛЯ СТАРТАПОВ

Москва, 2015

Зачем нужно оценивать рынок?



Как правило, стартап начинается с прикольной идеи, **а не с оценки рынка!**



Каждый стартапер хочет стать Цукербергом **и планирует заработать на этом стартапе миллиарды**



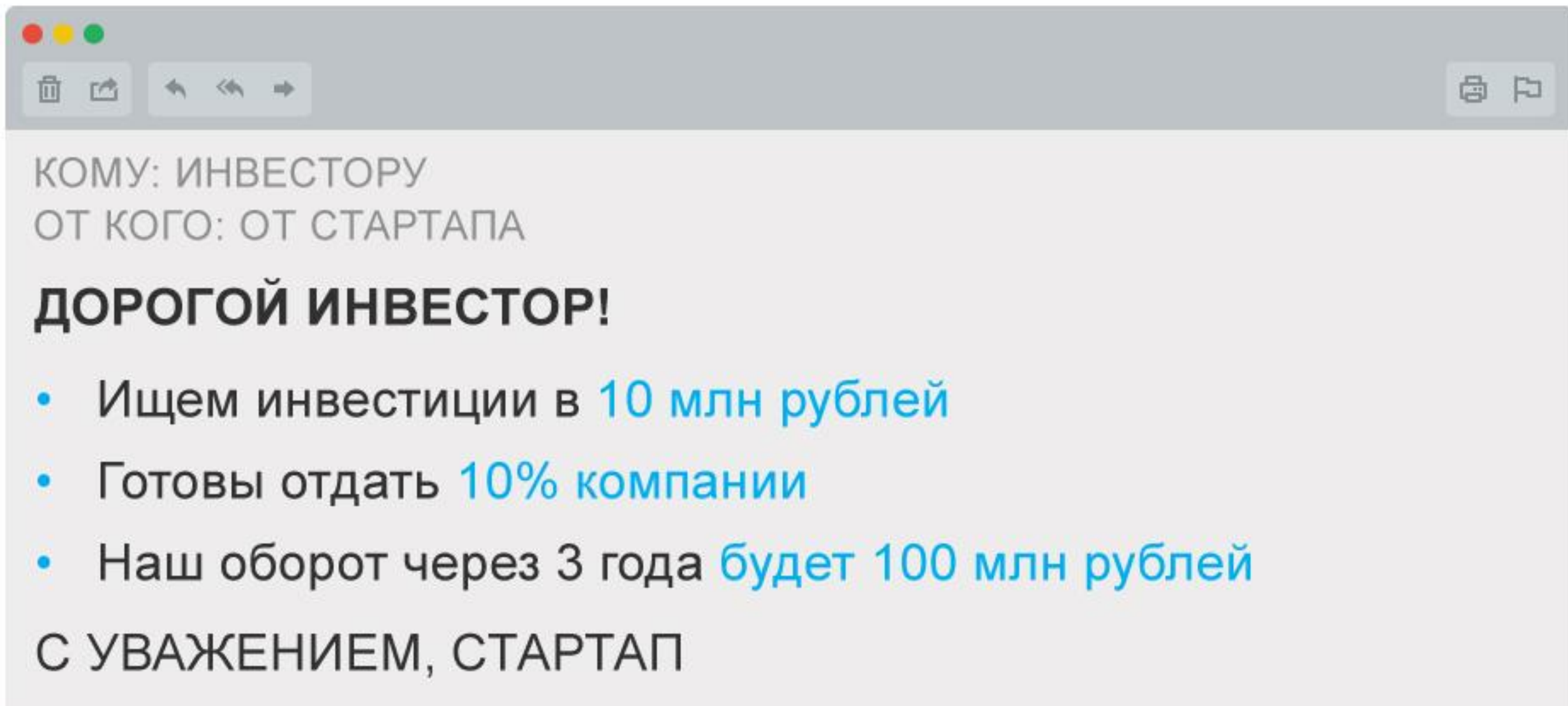
Он пытается развивать бизнес сам, либо **приходит к инвестору за инвестициями в ускорение**

Зачем нужно оценивать рынок?



И тут-то требуется посчитать –
а насколько **РЕАЛЬНЫ** ожидания стартапа
относительно развития его бизнеса?

Типичный запрос к инвестору



Инвестор планирует заработать...



инвестируя

10 млн



планирует забрать

100 млн



А есть ли рынок чтобы заработать
100 миллионов?

Как стартапы оценивают рынок

Пример: решение для навигации на выставках

Мировой

\$121 млрд

Как стартапы оценивают рынок

Пример: решение для навигации на выставках

Мировой	\$121 млрд
Российский	\$800 млн

Как стартапы оценивают рынок

Пример: решение для навигации на выставках

Мировой	\$121 млрд
Российский	\$800 млн
Систем автоматизации	\$24 млн

Как стартапы оценивают рынок

Пример: решение для навигации на выставках

Мировой	\$121 млрд
Российский	\$800 млн
Систем автоматизации	\$24 млн
С учетом конкурентов и сегментации	\$9,6 млн

А это значит что...



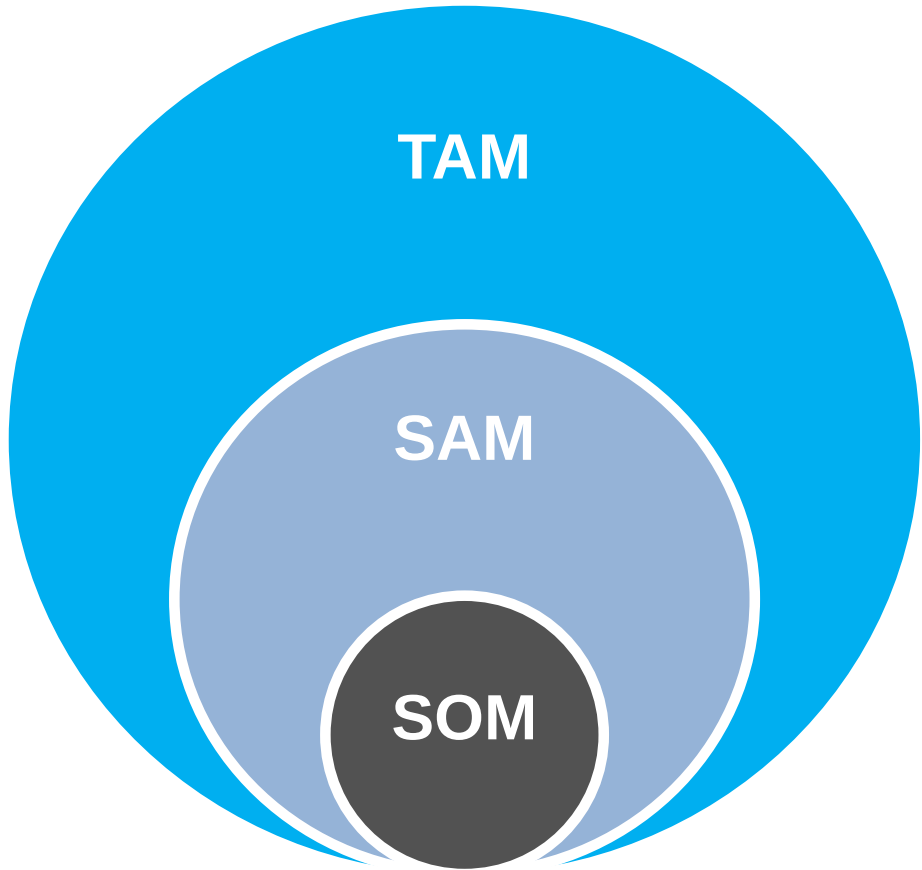
Предел цены компании (и заработка основателей)
НЕ БУДЕТ выше 9,6 млн.



Чтобы инвестору заработать 10-кратно, **ТО БОЛЕЕ
ЧЕМ** 480 тыс. за 50% инвестировать **НЕЛЬЗЯ!**

В чем была ошибка?

ПРИ ОЦЕНКЕ БЫЛИ ПЕРЕПУТАНЫ ПОДСЕГМЕНТЫ РЫНКА



TAM (Total available market)

Общий рынок всех подобных товаров во всех сегментах и каналах

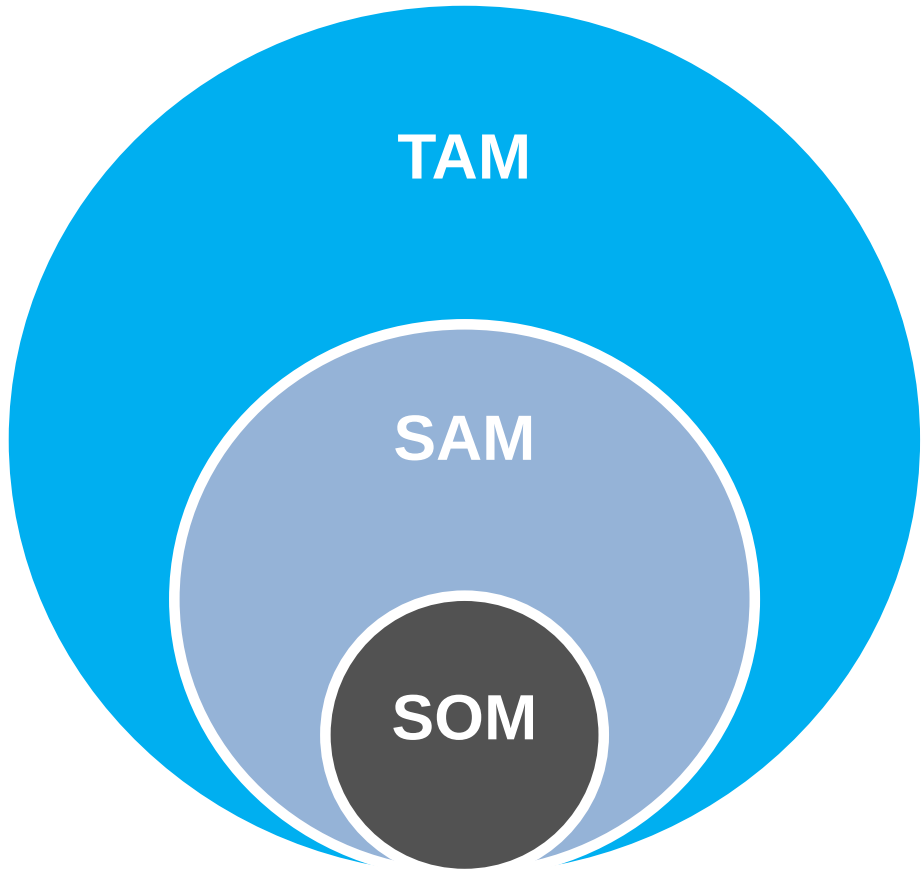
SAM (Serviceable Available Market)

Рынок, который может взять ВАШ товар, в силу специфики его работы или технологии

SOM (Serviceable Obtainable Market)

Порция рынка SAM, которую
ВЫ МОЖЕТЕ взять

Как использовать TOM/SAM/SOM



- Вы можете довольно легко оценить общий рынок аналогичных товаров (**TAM**)
- Однако величина рынка, который доступен вам (**SAM**) будет сильно меньше, в силу специфики вашего продукта
 - ограниченная география
 - ограниченный список партнеров или каналов
 - ограничение технологии
 - ограничение монетизации
- Рынок, который вы сможете занять, будет еще меньше
 - есть конкуренты
 - есть длина сделки
 - есть объективная реальность

Пример TAM/SAM/SOM

Проект по аренде жилья через интернет

TAM (Total available market)

Рынок посуточной аренды квартир и коттеджей в России

\$1,2 млрд

SAM (Serviceable Available Market)

Через интернет арендуется не более 15% всех квартир и коттеджей

\$193 млн

SOM (Serviceable Obtainable Market)

Рынок городов-миллионников (за исключением столиц) от 4% до 10%

\$19 млн

Пример TAM/SAM/SOM

Забыли, что берут только комиссию 10%!

TAM (Total available market)

Рынок посуточной аренды квартир и коттеджей в России

\$0,2 млрд

SAM (Serviceable Available Market)

Через интернет арендуется не более 15% всех квартир и коттеджей

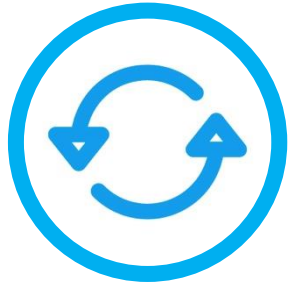
\$19 млн

SOM (Serviceable Obtainable Market)

Рынок городов-миллионников (за исключением столиц) от 4% до 10%

\$1,9 млн

Что нужно также учитывать



Цикл рынка: зрелость, спад, зарождение, молодость, горячий рынок – от этого зависит ожидание темпов роста рынка



Как поделен рынок – один крупный игрок (плохо), много мелких – тоже плохо. Это влияет на долю, которую вы сумеете (или не сумеете) занять

Три правильных способа расчета рынка

1

Через клиента: рынок можно оценить через повадки вашего клиента (как он покупает, как платит, как использует, как возвращается и т.п.)

2

Через канал: рынок можно оценить через канал продажи или выхода на аудиторию: через его объем, через его механику, через его охват

3

Через конкурентов: рынок можно оценить через оценку работы конкурентов, полученную из СМИ или от шпионов: по объемам, оборотам, охватам и т.п.

Оценка рынка влияет на стратегию!



Неправильно оценив рынок, команды **НЕ СМОГУТ** оценить объем усилий, который требуется им для достижения результата.

Например окажется, что им надо будет захватить весь **РЕАЛЬНЫЙ** рынок



После правильной оценки может оказаться, что у компании **НЕТ БИЗНЕСА!**

Достижимость оборота в 300 млн. руб.

ARPPU в год	КОЛИЧЕСТВО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ					
	1 000	20 000	100 000	500 000	1 000 000	10 000 000
150	200000%	10000%	2000%	400%	200%	20%
500	60000%	3000%	600%	120%	60%	6%
1 000	30000%	1500%	300%	60%	30%	3%
10 000	3000%	150%	30%	6%	3%	0,3%
50 000	600%	30%	6%	1,2%	0,6%	0,1%
100 000	300%	15%	3%	0,6%	0,3%	0,03%
1 000 000	30%	2%	0,3%	0,06%	0,03%	0,003%

Зачем знать конкурентов?

- Для понимания или выявления своего конкурентного преимущества.
- Не путайте конкурентное преимущество и характеристики продукта: не все, чем вы отличаетесь, является конкурентным преимуществом.

Почему конкурентное преимущество так важно?

- Наличие конкурентного преимущества определяет наши шансы выжить и преуспеть на выбранном рынке.
- Нет преимущества? Ваш продукт ничем не лучше?
Вас сметут другие игроки

Наиболее важные вопросы по конкуренции:

- Какие конкурентные преимущества есть у компании?
- Есть ли нерыночное конкурентное преимущество?
- Оцените устойчивость конкурентного преимущества?
- Оцените, есть ли конкурент или фактор (или иной риск), который может ограничить или остановить деятельность проекта

Критерии конкурентных преимуществ:

- Предоставляют выгоды для потребителей
- Уникальны, конкуренты не могут их быстро воспроизвести
- Устойчивы во времени

Какими могут быть преимущества?

- Нерыночными: компетенции, опыт, связи, инсайт, доступ к ресурсам, законодательные преимущества, льготы
- Технологическими: уникальная технология, алгоритм, экспертиза
- Рыночными: бренд, лояльность потребителей и т.д.

Конкурентное преимущество должно быть устойчивым!

Долговечность

насколько источник конкурентных преимуществ может противостоять конкурентным инновациям -
недолго, долго, невозможно

Имитируемость

3 основных фактора – прозрачность, копируемость (самостоятельное воспроизведение),
возможность переноса (приобретения извне) – дешево, дорого, невозможно

Что важно знать о конкурентах?



- Зачем знать конкурентов?
- Кто они?
- В чем конкурируют/превосходят?

Зачем знать конкурентов?

- Конкуренты есть всегда.
- Невнимательность к конкурентам приводит к непониманию конкурентных сил и слабостей, что ведет к отсутствию конкурентной стратегии и конкурентных преимуществ.
- Анализ конкурентов позволит понять, есть ли конкурентное преимущество у вас вообще и выстроить свою конкурентную стратегию.
- Понимание своего конкурента важно для того, чтобы не повторить его ошибки, не тратить время на провалившиеся гипотезы и использовать уже проверенные гипотезы.

Кто ваши конкуренты?

- В разных сегментах они **могут быть разными**
- Первый круг конкурентов – **прямые конкуренты**
- Второй круг конкурентов – **продукты-заменители. Они есть всегда.**

В чем конкурируют?

- Продукт (отдельно разложите все функции продукта)
- Ценностное предложение (разные проблемы)
- Ассортимент, продуктовая линейка
- Стратегия, продвижение, дистрибуция, каналы сбыта
- Рыночные показатели (доля, количество клиентов, маржа и проч.)

Конкуренты и потребители

- Как продукт конкурентов помогает справляться потребителя с «головной болью»?
- Почему потребители сейчас пользуются ими?
- Что ценят в существующих решениях?
- Какая характеристика или функция самая значимая?
- Значит, это (или лучше) должен уметь и наш продукт.
- Каких недостатков он должен быть при этом лишен?
- Что наш продукт позволяет делать сверх этого?
- Какие есть барьеры перехода?
- Будут ли наши дополнительные фишки настолько интересны потребителю, что он преодолеет барьеры?

РЕЗУЛЬТАТ: выработка более качественного понимания ЦА и улучшение продукта.

Анализ конкурентов

Конкурент	Преимущества		Недостатки		Наш ответ
	Преимущество	Важность для потребителя	Недостаток	Важность для потребителя	
K1					
K2					

Позиционирование продукта

Ответьте на вопросы:

- Вид продукта?
- На кого он рассчитан?
- В чем наиболее важная выгода (benefit) этого продукта?
- Кто является самым главным конкурентом?
- Чем наш продукт отличается от этого конкурента?
- В чем выгода потребителя от этого отличия?

Позиционирование



фрии

Спасибо!

Москва, 2015