



7 Шагов к созданию стратегии

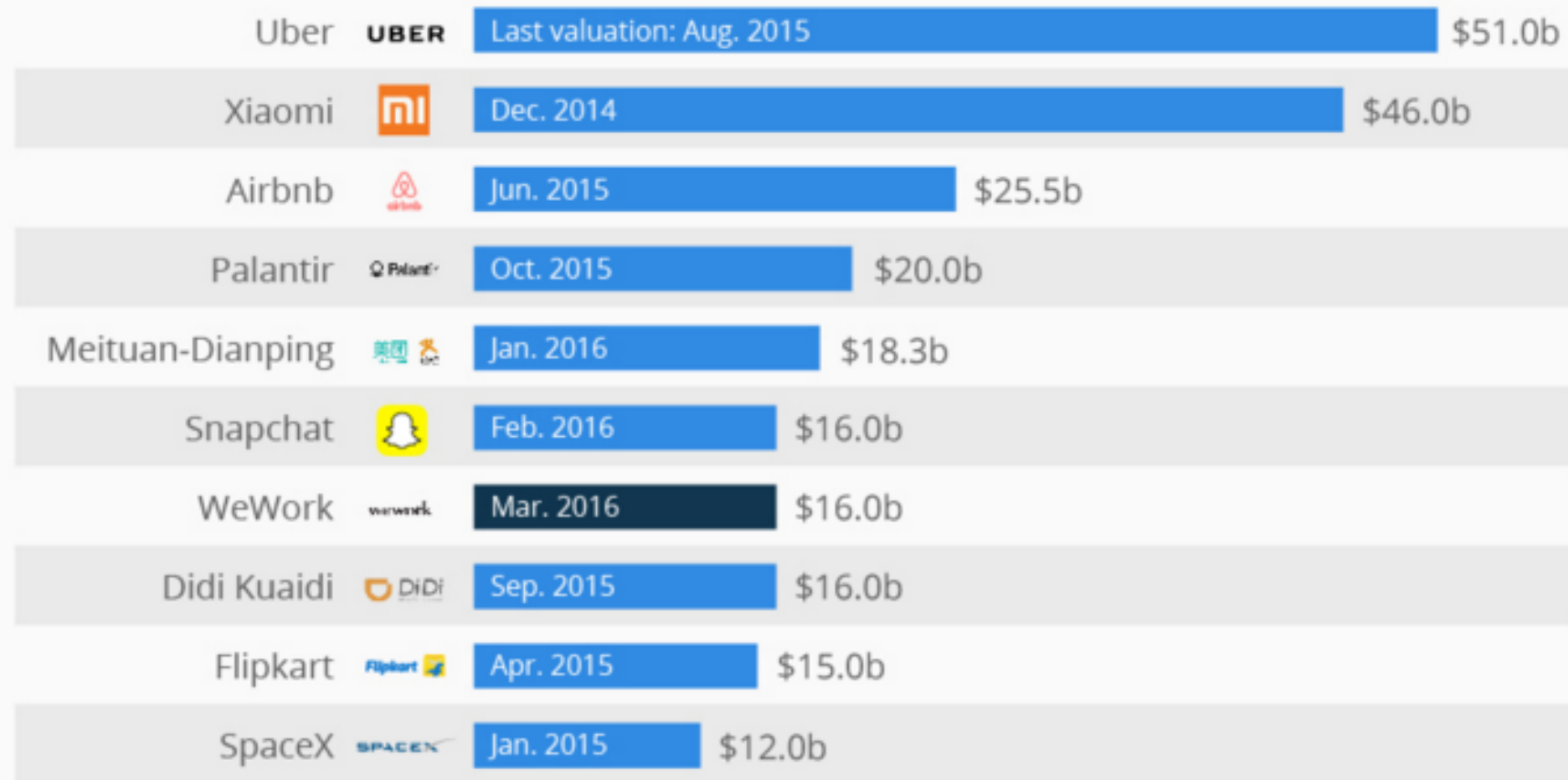


О КОМПАНИИ:

- **Xiaomi Tech** – стремительно развивающаяся компания, производящая портативные электронные устройства и «разумную» бытовую технику. Компания обладает собственными научно-производственными мощностями в индустриальном кластере Шеньчжень, провинция Гуандун. («Силиконовая долина» КНР)
- В данный момент Xiaomi (под брендом Mi) является третьим в мире производителем смартфонов. За 2014 год компания продала 60 млн. смартфонов, за первое полугодие 2015 г. – 35 млн. Более того, в 2016 Xiaomi решила не сосредотачиваться только на смартфонах и планшетах, а следствием стало вывод на рынок собственной модели ноутбука и смарт-телевизора.

The 10 Most Valuable Start-Ups in the World

Latest valuation of the 10 most valuable venture-backed private companies



@StatistaCharts

Source: Dow Jones VentureSource, The Wall Street Journal

statista 



ШАГ 1. Пространство выбора организации



Производство продукции **премиум-класс**



Производство продукции **«масс-маркет»**



ЦЕЛЬ	
Производство высококачественной продукции с большой добавленной стоимостью; приоритет - качество;	Производство доступных технологичных устройств с минимальной добавленной стоимостью; главное - доступность и современность (постоянное обновление модельного ряда);
ПРОБЛЕМА	
Необходимость конкуренции с крупными мировыми брендами; необходимость больших инвестиций в создание собственного бренда;	Привлечение большого числа покупателей, отсутствие репутации бренда в глазах потенциальных потребителей, высокая конкуренция;

ШАГ 2. Варианты решения



Производство продукции **премиум-класс**



Производство продукции **«масс-маркет»**

Инвестиции в маркетинг и продвижении продукции	Лидерство по издержкам
Премиальное ценообразование	Стратегия низких цен
Акцент на инновационные технологии	Акцент на экосистему (пользователь=пиар-менеджер)
Использование премиальных материалов при изготовлении продукции	Формирование имиджа бренда путем создания качественных продуктов и своих операционных систем и компонентов
Строительство собственных магазинов для реализации продукции; Лицензирование ретейлоров продукции;	Продвижение продукции исключительно с использованием онлайн-платформ



Желаемый результат:

Обеспечение высокой рентабельности продаж и формирование премиального имиджа



Желаемый результат:

Формирование доступного и популярного бренда, лояльности потребителей качественной и доступной продукции



ШАГ 3. Условия успеха для 1 стратегии

Анализ конкурентов	Прогноз: 1. Конкуренты не смогут создать технологии, способные превзойти технологии Xiaomi
Анализ Бизнес-модели	Возможности: 1. Использование персонального подхода к каждому клиенту 2. Регулярная поддержка клиентов (консьерж-сервис) 3. Найм лучших кадров, способных разрабатывать прорывные инновации; 4. Использование ресурсов высокого качества
	Издержки: 1. Способность продавать премиальную продукцию по оптимальной цене
Анализ ценности продукт для потребителя	Дистрибуция: 1. Потребители положительно воспримут реализацию продукции через собственную сеть магазинов; 2. Компаниям-ритейлерам воспримут лицензирование, как возможность повысить доверие потребителя к ним;
	Потребитель: 1. Состоятельные слои населения (доход выше среднего)
Промышленный анализ	Сегментация: вероятно, будет большое кол-во потребителей, желающих приобрести новые телефоны, оснащенные самыми последними технологиями
	Структура: премиальные сегменты будут более привлекательными по сравнению с масс-маркетом



ШАГ 3. Условия успеха для 2 стратегии

Анализ конкурентов	Прогноз: 1. Конкуренты не смогут обеспечить более низкие цены
Анализ бизнес-модели	Возможности: Создание удобной в использовании онлайн-платформы; использование дешёвых ресурсов;
	Издержки: 1. Использование экономии на масштабе 2. Использование дешевых комплектующих 3. Способность Xiaomi заключать контракты с поставщиками по наиболее низким ценам;
Анализ ценности продукта для потребителя	Дистрибуция: Потребителям будет удобно приобретать продукцию с онлайн-платформ не выходя из дома с доставкой до конечного потребителя
	Потребители: Для пользователей мобильных гаджетов существует ценовая “приманка”, побуждающая к покупке новых устройств Для “geek”-потребителей существует инновационная “приманка” (постоянное совершенствование модельного ряда и мощностей продукции)
Промышленный анализ	Сегментация: Будет большое кол-во людей, готовых купить дешёвый смартфон, интегрированный в понятную и удобную экосистему;
	Структура: Масс-маркет является более привлекательным сегментом, в сравнении с премиум категорией

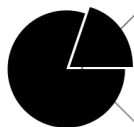
ШАГ 4. Выявление узких мест относительно 1 стратегии

Прогноз



Маловероятно, что крупнейшие мировые компании, обладающие значительными R&D центрами, не смогут конкурировать с молодой компанией

Сегментация



Из-за демографической ситуации Китая, премиальный рынок не будет столь велик, как это необходимо для реализации стратегии

Структура



В Китае среди множества любителей современной продукции массовый продукт будет более популярен из-за своих новейших разработок и функционального устройства

Возможности



Так как компания является новой и ее репутация на рынке труда только начинает расти - очень сложно привлечь в штат компании лучших сотрудников

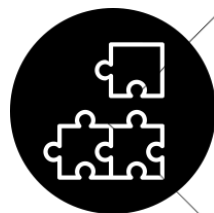
Дистрибуция



Так как у компании нет большого опыта реализации продукции через собственную сеть магазинов, могут возникнуть серьезные проблемы, связанные с выстраиванием работы магазинов

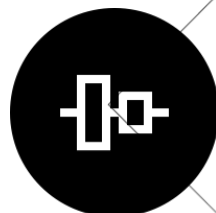
ШАГ 4. Выявление узких мест относительно 2 стратегии

Анализ
Бизнес-
Модели



Так как Xiaomi это молодая компания, у неё будет низкая власть в переговорном процессе, что значительно ограничит возможности заключать наиболее выгодные для неё контракты

Дистрибуция



Потребителям не понравится наличие только одного канала реализации продукции из-за отсутствия визуального и непосредственного контакта с продукцией

Анализ
конкурентов



Такие конкуренты, как Apple или Samsung не смогут, но локальные конкуренты на китайском рынке в сфере гаджетов смогут предоставить более дешевую продукцию за счет растущего спроса, менее брендированной продукции (вероятное снижение качества за счет этого)

ШАГ 5. Способы тестирования помех

Прогноз	Анализ затрат на R&D среди конкурентов
Сегментация	Изучить экономическую ситуацию в стране и понять, насколько премиальный сектор экономики велик (использование вторичной информации или же самостоятельно проводить социологические опросы)
Структура	Проведение социологических опросов с целью определения важности новейших разработок среди населения Китая
Возможности	Анализ рынка труда с целью поиска лучших сотрудников. Необходимо понять, насколько рынок труда является дефицитным
Дистрибуция	Анализ лучших практик по организации собственной сети дистрибуции (анализ работы магазинов Apple и Samsung)

Анализ бизнес-модели	Проведение пробных встреч с поставщиками для оценки цен; бенчмаркинг затрат на продукцию прямых конкурентов компании
Дистрибуция	Проведение фокус-групп; бенчмаркинг компаний с аналогичной стратегией распространения продукции
Анализ конкурентов	Анализ ценовой политики локальных конкурентов; бенчмаркинг себестоимости производства единицы продукции конкурентов

Шаг 6,7. Проверка на надежность и выбор стратегии

В результате проведенного анализа самой компании, локального рынка отрасли, общей экономической ситуации, конкурентов, удалось определить необходимые условия для реализации стратегий.

Часть стратегий оказались, на наш взгляд, труднореализуемыми. Чтобы преодолеть возможные помехи, необходимо провести ряд тестов.

В общем, лучшей для реализации стратегией стала - **производство продукции масс-маркет**, так как в стратегии 1 узкие места предоставляют наиболее явные проблемы нежели в стратегии 2, где они минимальны. К тому же для малоизвестного китайского производителя данная стратегия была бы очень труднореализуема. В случае успешного внедрения данных стратегий и определения желаемых характеристик товара со стороны потребителя, компания может рассчитывать на крупную долю рынка как на китайском рынке, так и на потенциальный выход на мировой рынок.



Таким образом, на основе проведенного нами анализа, мы рекомендуем компании Xiaomi применить стратегию №2.

Стоит отметить, что в 2010 году, компания Xiaomi разработала свою собственную операционную систему, которая в будущем помогла **организации осуществлять стратегию производства продукции масс-маркет**, при этом отказавшись от входа на рынок премиальных устройств. В настоящий момент компания продолжает совершенствовать эту стратегию, внимательно изучая рыночный спрос и имея большую вариативность новых видов продукции, готовых к быстрому выводу на рынок в случае необходимости.