

Зміст

Слово від автора	9
Подяки	11
Вступ	13
<i>Про грід-матрицю</i>	17
Структура книги	21

Частина перша: Експрес-пільх 23

1. Створення грід-матриці	25
<i>Бажаність</i>	29
<i>Прибутковість</i>	31
<i>Довготривалість</i>	33
<i>Попередні висновки</i>	34
2. Елементи грід-матриці	39
<i>Бажаність: Бажання і потреби</i>	41
<i>Бажаність: Консуренція</i>	43
<i>Бажаність: Пропозиції</i>	45
<i>Прибутковість: Прибутки</i>	47
<i>Прибутковість: Переговорна сила</i>	49
<i>Прибутковість: Витрати</i>	51
<i>Довготривалість: Клієнтська база</i>	53
<i>Довготривалість: Імітування</i>	55
<i>Довготривалість: Адаптивність</i>	57
<i>Тематичне дослідження: «Найкращий інвалідний візок»</i>	58
<i>Тематичне дослідження:</i> <i>«Дизельний скандал концерну Volkswagen»</i>	63

3. Використання тріад-матриці на практиці.....	71
Ситуація перша: «Старт бізнесу».....	72
Ситуація друга: «Огляд наявного бізнесу».....	75
Ситуація третя: «Обмірковування рішень».....	78
Частина друга: Глибокі занурення.....	85
Про глибокі занурення.....	86
Перше глибоке занурення: Бажання та потреби.....	89
Віра та цінності.....	91
Цілі.....	100
Перешкоди.....	105
Ключові питання.....	116
Друге глибоке занурення: Конкуренція.....	121
Категорія.....	124
Територія.....	128
Альтернативи та замітники.....	129
Ключові питання.....	138
Третє глибоке занурення: Пропозиції.....	143
Позиція на ринку.....	148
Прихильність до бренду.....	151
Клієнтський досвід.....	156
Предметне дослідження: Domino's Pizza.....	162
Ключові питання.....	165
Четверте глибоке занурення: Прибутки.....	169
Модель прибутковості.....	170
Ціна.....	175
Обсяг.....	184
Ключові питання.....	193
П'яте глибоке занурення: Переговорна сила.....	197
Сила клієнта і постачальника.....	198
Тематичне дослідження:	
влада покупця та постачальника.....	203
Закони та правила.....	204
Парадокс влади — попередження.....	210
Ключові питання.....	220

Шосте глибоке занурення: Витрати	225
Фіксовані витрати	226
Змінні витрати	228
Структура витрат	232
Скорочення витрат	236
Капітальні затрати	239
Ключові питання	246
Сьоме глибоке занурення: Клієнтська база	251
Обізнаність	252
Набуття	258
Утримання	260
Виміри набуття та утримування	266
Ключові питання	271
П'яте глибоке занурення: Імітування	275
Юридичний захист	276
Довгострокові презаги	285
Відрич від конкурентів	290
Насамкінець: ефект мережі	296
Ключові питання	302
Дев'яте глибоке занурення: Адаптивність	307
Грошові позиції	309
Масштабування або потужність	315
Ускладненість та негнучкість	318
Висновок: здатність підтримувати адаптивність	322
Ключові питання	329
Роздуми натрикінці	332
Глибокі занурення: розширені висновки	336
Показники брендів, термінів та імен	360

Елементи ґрід-матриці

Наступний шлях у використанні ґрід-матриці є більш конкретним: знати бажання та потреби клієнта — це одне, а от мати структуру, що точно ідентифікувала би їх — це зовсім інше.

Цей розділ упроваджує три елементи в межах кожної клітинки ґрід матриці. Багато з них будуть знайомі ми, і запам'ятовувати їх та відстежувати немає потреби. Для того, щоб почати, вам знадобиться лише їх базове розуміння.

Наостанок я розкажу про два тематичні дослідження, які демонструють, що може трапитися, якщо неправильно управляти якимось із цих елементів. Це підкріпить дві основні думки книги: кожен елемент має значення, і зміна в одному приводить до зміни в іншому.

	БАЖАНІСТЬ	ПРИБУТКОВІСТЬ	ДОВГОТРИВАЛІСТЬ
КЛІЄНТИ	Бажання та потреби  ● Віра та цінності ● Мета ● Перешкоди	Прибутки  ○ Модель прибутковості ○ Ціна ○ Обсяг	Клієнтська база  ○ Обізнаність ○ Набуття ○ Утримання
РИНОК	Конкуренція  ○ Категорія ○ Територія ○ Альтернативи та заміники	Переговорна сила  ○ ...з клієнтами ○ ...з постачальниками ○ правила та закони	Імітування  ○ Юридичний захист ○ Довгострокові переваги ○ Відрив від конкурентів
ОРГАНІЗАЦІЯ	Пропозиції  ○ Позиція на ринку ○ Прихильність до бренду ○ Клієнтський досвід	Витрати  ○ Фіксовані ○ Змінні ○ Капітальні	Адаптивність  ○ Грошова позиція ○ Масштабування та потужність ○ Ускладненість та негнучкість

Бажаність: Бажання і потреби

Бажання і потреби клієнта визначаються трьома факторами:

- Клієнти обирають продукти і послуги, що відображають їхні **віра та цінності**: їзда на мотоциклах *Harley*, наприклад, або віра в те, що камера, у якій більше мегапікселів, краща за ту, у якій їх менше.
- Кожен продукт чи послуга для клієнта означає досягнення **мети**: схуднення, вивчення іншої мови або ж, скажімо, організація зустрічі.
- **Перешкоди** — це перепони, що не дають клієнтові досягти мети або ж обрати ваш продукт чи послугу. Прикладом можуть слугувати відсутність необхідних навичок чи наявність у клієнта продукції, несумісної з вашою.

	БАЖАНІСТЬ	ПРИБУТКОВІСТЬ	ДОВГОТРИВАЛІСТЬ
КЛІЄНТИ	Бажання та потреби  ☐ Віра та цінності ☐ Мета ☐ Перешкоди	Прибутки  ☐ Модель прибутковості ☐ Ціна ☐ Обсяг	Клієнтська база  ☐ Обізнаність ☐ Набуття ☐ Утримання
РИНОК	Конкуренція  ☒ Категорія ☒ Територія ☒ Альтернативи та замітники	Переговорна сила  ☐ ...з клієнтами ☐ ...з постачальниками ☐ правила та закони	Імітування  ☐ Юридичний захист ☐ Довгострокові переваги ☐ Відрив від конкурентів
ОРГАНІЗАЦІЯ	Пропозиції  ☐ Позиція на ринку ☐ Прихильність до бренду ☐ Клієнтський досвід	Витрати  ☐ Фіксовані ☐ Змінні ☐ Капітальні	Адаптивність  ☐ Грошова позиція ☐ Масштабування та потужність ☐ Ускладненість та негнучкість

Бажаність: Конкуренція

Конкуренцію і те, як вона може змінюватися, визначають три елементи:

- Ваша **категорія** — вид продукту або послуги, який ви продаєте, — визначає базові вимоги, яким ви маєте відповідати, щоб бути конкурентоспроможними. Як легко суперники можуть запустити бізнес у цій категорії, і зростає чи спадає її популярність — ці фактори також впливають на інтенсивність конкуренції.
- Ваша **територія** — де розміщується бізнес та які географічні території ви покриваєте — впливає на обсяг можливостей та на конкурентів, з якими ви стикаєтесь.
- Врешті-решт, в межах обраної вами сфери завжди будуть **альтернативи та заміники** — інші опції, за допомогою яких клієнти оцінюватимуть бажаність вашої пропозиції. Альтернативи — це прямі конкуренти; приміром, внутрішні авіаперевезення конкурують із залізницями.

	БАЖАНІСТЬ	ПРИБУТКОВІСТЬ	ДОВГОТРИВАЛІСТЬ
КЛІЄНТИ	Бажання та потреби  ☐ Віра та цінності ☐ Мета ☐ Перешкоди	Прибутки  ☐ Модель прибутковості ☐ Ціна ☐ Обсяг	Клієнтська база  ☐ Обізнаність ☐ Набуття ☐ Утримання
РИНОК	Конкуренція  ☐ Категорія ☐ Територія ☐ Альтернативи та заміники	Переговорна сила  ☐ ...з клієнтами ☐ ...з постачальниками ☐ правила та закони	Імітування  ☐ Юридичний захист ☐ Довгострокові переваги ☐ Відрив від конкурентів
ОРГАНІЗАЦІЯ	Пропозиції  ☒ Позиція на ринку ☒ Прихильність до бренду ☒ Клієнтський досвід	Витрати  ☐ Фіксовані ☐ Змінні ☐ Капітальні	Адаптивність  ☐ Грошова позиція ☐ Масштабування та потужність ☐ Ускладненість та негнучкість

Бажаність: Пропозиції

Ваші пропозиції складаються з цих трьох елементів:

- **Позиції продукту чи послуги на ринку** — це концепт, який купує клієнт. Для того, щоб він був бажаний, у клієнтів має бути чітка, очевидна причина обрати саме його серед альтернатив.
- **Очікування та асоціації клієнтів, пов'язані з брендом — прихильність до бренду** — впливає на бажаність усіх продуктів та послуг.
- **Клієнтський досвід** також важливий. Якщо ваш сайт незручний у користуванні, персонал невічливий або ж процес повернення пошкодженого товару важкий — бажаність постраждає, яким би чудовим не був продукт.