

НА ТО И ЩУКА В МОРЕ, ЧТОБ КАРАСЬ НЕ ДРЕМАЛ

Дмитрий Фролов,
главный редактор сайта www.mstudy.ru

«Если Бог захочет наказать фирму,
он даст ей несколько лет процветания
и работы без конкурентов».

Народная маркетинговая мудрость

Некоторые вещи, кажущиеся сначала элементарными, могут привести к неожиданным выводам. Хотите проверим? Поэтому, хотя мы начнем с очевидного, не надо сразу же откладывать эту статью.

Что нужно, чтобы наладить сбыт? Смешной вопрос – конечно же, хороший продавец. Что-нибудь еще? Разумеется. Еще один хороший продавец. А желательно, чтобы их вообще было как можно больше. И проблема решена. Почти как в известном профессиональном анекдоте про три фактора, необходимых для успешной работы торговой точки – местоположение, местоположение и местоположение. Если бы все было так просто...

Известный специалист в области продаж **Радмило Лукич** в своей статье «Закон Паскаля в бизнесе. 5 мифов о том, что продавцы должны делать, и что они могут сделать», опубликованной на сайте www.e-executive.ru в 2003 году, пишет, что существуют от продавцов ждут буквально всего, но их возможности ограничены. Р. Лукич видит эти ожидания (мифы) такими:

Миф 1: Продавцы определяют объем продаж.

Миф 2: Хороший продавец должен продавать любой товар.

Миф 3: Продавец должен построить такие отношения с клиентом, что тот будет покупать только и всегда у нашей компании.

Миф 4: Продавец может сделать так, чтобы компания была сфокусирована на клиенте.

Миф 5: Продавец должен донести до клиента мысль об уникальности продукта и компании.

Все это лишь мифы, мы согласны с мнением известного консультанта и бизнес-тренера. Причин же, по которым этим ожиданиям не суждено сбыться по нашему мнению всего две:

Продавец не может принимать управленческих решений. Без них же качество продукта может стать неуправляемым и повторные покупки более, что сомнительны (миф 1). Продавец не может сделать компанию клиентоориентированой (миф 4) – для этого необходимо взаимодействие самых разных отделов, вплоть до АХО в некоторых случаях.

На рынке существует конкуренция. Именно она может не позволить поднять объем продаж, если нет адекватного рекламного бюджета (миф 1). Именно она не позволит продавать товар в значимых количествах, если конкурент продает совершенно такой же, но дешевле (миф 2). Именно она требует, чтобы продукт был уникальным, а компания обладала определенным имиджем (миф 5). Не будь конкуренции – все это было бы совсем не так важно. Поэтому-то фирмы и ищут новые ниши с низкой или вовсе отсутствующей конкуренцией. Но такое счастье выпадает далеко не всем, а если и выпадает, но так и норовит пропасть. Мир несправедлив, но другого у нас нет. Поэтому продавать приходится в условиях жесткой конкуренции и иметь умелых продавцов – это хорошо, но совершенно недостаточно. А потому оставим пока проблемы управления и поговорим о конкуренции. Хотя бы потому что мифов, которые она порождает, элементарно больше: 3 против 2.

КОНКУРЕНТОВ НАДО ЗНАТЬ В ЛИЦО

Нет смысла долго говорить о ситуациях проявления конкуренции. Читатель, безусловно уверен, что это-то ему хорошо известно. Усомнимся, но... поверим. А для самопроверки предлагаем посмотреть Таблицу 1, в которую мы свели основные, наиболее часто встречающиеся случаи проявления конкуренции. Все ли они знакомы Вам, уважаемый читатель? Без сомнения, этот перечень можно дополнить. Мы же тем временем присмотримся к этой картине пристальнее.

Таблица 1. Проявления конкуренции

Ситуация	Возможные причины
Что-то происходит с продажами. Реклама та же, существенных изменений рынка нет, а продажи падают	Конкурент открыл новую торговую точку и перекрыл часть площадки.
Выходит новый продукт. Тестирование, да и внутреннее убеждение показало, что он весьма хорош. А продажи гораздо	На рынке есть конкурирующий продукт, причем, возможно это субститут, даже не рассматриваемый вначале как

ниже ожидаемых.	конкурент.
Вы решаете снизить цены. Продукт стандартный, конкуренция жесткая. И, сделав это, обнаруживаете, что продажи не только не увеличились, но упали.	Вы оказались в другой ценовой нише, там свои лидеры, к ним привыкли. Вы там новичок! Надо все начинать сначала. И то же самое возможно при улучшении продукта и повышении цен.
Вы разработали замечательную стратегию. Все как пишут. Все правильно. Вы затратили кучу денег на рекламу, она отлично работает. Вы выпустили замечательный продукт, он хорошо продается. И очень скоро выясняется, что вы не одиноки в своей замечательности, очень похожие продукты по более низким ценам появились на рынке. И вы теряете деньги.	Ваша стратегия не учитывала защиту от копирования, она была составлена без учета возможных действий конкурентов. Надо все начинать сначала.
Оптовые фирмы или магазины как-то массово стали отказываться работать с вами.	Они получили более выгодные предложения от конкурентов. Выгодность эта может быть разной, например, более широкий ассортимент. Или наоборот узкий, отсутствие малоходовых позиций, которые раньше вы могли навязывать партнерам. Или лучшие финансовые условия, лучшая логистика и т.д., вариантов много.

Теперь обещанный элементарный вопрос. Вы, уважаемый читатель, уверены, что знаете своих конкурентов? Некоторых – разумеется. Особенно тех, чьи выставочные стенды вызывают у вас такие острые и, прямо скажем, не слишком не слишком приятные эмоции. Как минимум, это раздражение, а о максимуме и говорить не хочется. Это, конечно же те, кто продает тот же самый продукт. То есть, продукт того же вида и в той же ценовой нише, если говорить точнее. Например, соки «Добрый», «Любимый сад» и «Фруктовый сад» тому яркий пример. Конкуренцию между отдельными марками товара одной товарной группы (товарами-аналогами) обычно называют **межвидовой конкуренцией**. Термин, заметим, практически зоологический. Интересно, что если регулярно смотреть фильмы о животных типа тех, что показывает программа «Диалоги о животных», то можно легко провести многочисленные аналогии между конкуренцией в животном мире и конкуренцией в бизнесе.

Ну а если продукты не столь идентичны? Например, важно ли продавцам мороженого что делается на рынке безалкогольных напитков? Вроде бы, да, важно, хотя с другой стороны и без них забот хватает. Между тем, эти товары одинаково удовлетворяют одну и ту же потребность в чем-то прохладительном. Можно привести и менее очевидные примеры: то же мороженое и пиво. Такая конкуренция называется **видовой**. Конкуренция между ними особенно остра в ситуации потребления в кафе. Кстати, именно мощная реклама производителей пива, - считают мороженщики, - стимулирует увеличение потребления этого напитка в ущерб близкого их сердцу мороженого. Эти товары тоже конкуренты, но на одних сегментах это товары-аналоги, на других же – товары-заменители (субституты).

Еще один пример. Делается обоснование числа кинозалов в мультиплексе. Или расчет числа столиков в кафе, расположенном в крупном торговом центре. Или числа бильярдных столов в клубе. Все это: и кинозалы, и столики, и столы удовлетворяют одну и ту же потребность – в отдыхе и развлечениях. Но делают ее совершенно по-разному. Таким образом, еще один вид конкуренции – это **родовая конкуренция**.

Я ГОВОРЮ, НО ТЫ НЕ СЛЫШИШЬ...

Все перечисленные виды конкуренции основаны на одном: соперничающие товары удовлетворяют одну и ту же потребность, просто делают это по-разному. И если не учитывать все возможные (или хотя бы основные) варианты, то конкурентов можно и недосчитать. Значит кто-то будет мешать вашему бизнесу, а вы ничего и знать не будете. Этот вывод очевиден? Нам кажется, что не совсем, но если вы, читатель, не согласны, то вот еще один вопрос: а чем же они так опасны, эти конкуренты?

На этот простой вопрос есть, конечно, и простой ответ. Как чем? Они же отнимают наши деньги, уменьшают продажи. И это будет правильный ответ. Но есть и другие, менее очевидные, но тоже правильные. Рассмотрим ситуацию внимательнее.

Да, конкурент оттягивает на себя часть покупателей, которая могла бы делать покупки в вашей фирме. Но не продажами едины жив бизнес.

Помните, мы говорили о том, что успешность розничной торговли основана на местоположении торговой точки? Скажем, вы подыскиваете такое место и вдруг обнаруживается, что на место, где отлично мог бы разместиться ваш магазин, претендует другой человек, собирающийся открыть кафе. Вы собираетесь удовлетворять совершенно разные потребности, но вы – конкуренты.

Вы хотите взять кредит и кредитная комиссия банка рассматривает ваше предложение. Она выбирает между несколькими... да-да, между несколькими вашими конкурентами.

Вы покупаете сырье. Однако рынок имеет специфику: поставки сырья нужного качества могут выполнить только несколько фирм. А желающих, как водится, много. И неважно, что делают из этого сырья эти желающие, в любом случае они – ваши конкуренты.

Еще одна ситуация и тоже очень жизненная: вам нужен квалифицированный технолог, маркетолог, финансист (нужное подчеркнуть). Однако на рынке мало квалифицированных специалистов, особенно за пределами столиц. И за право платить им зарплату разворачивается нешуточная конкуренция.

Опустим как очевидные такие очевидные, но тоже могущие стать предметом борьбы предметы как земля и выгодные партнеры и расскажем еще одну уж совсем необычную ситуацию. Вот вы читаете (надеюсь!) эту статью. Но Вы можете читать и другую статью в этом же журнале, статью... да-да, моего конкурента. Автор этой статьи, которую Вам хочется прочесть вместо моей – это мой конкурент. Он хочет отнять у меня самое дорогое – Ваше внимание. Одновременно звонит телефон, отвлекая вас от чтения, подходит сотрудник (начальник, подчиненный ли – неважно). Все они тоже претендуют на Ваше внимание и в этот момент они – мои конкуренты.

Но – кого волнуют чужие конкуренты? Чужие? Допустим, что один из основных методов продаж в вашей фирме – это продажи по телефону. И вдруг обнаруживается, что звонки ваших продавцов воспринимаются как-то с большим трудом, потенциальные клиенты не сговариваясь так и норовят бросить трубку. В чем дело, еще на прошлой неделе все было не так! Очень просто: началась рекламная кампания другой фирмы, предлагающей... да неважно, что предлагающей, важно, что она отвлекает на себя внимание ваших возможных клиентов. Вы конкурируете за их внимание!

ЗНАТЬ БЫ ГДЕ УПАДЕШЬ...

Итак, подведем итоги. Злобные и ненасытные конкуренты стремятся удовлетворить некую **потребность покупателя**, причем изощренно делают это разными способами (см. родовая, видовая и межвидовая конкуренции).

Кроме того, эти же и примкнувшие к ним неизвестно откуда совершенно другие, часто неизвестные вам фирмы, стремятся отобрать у вас жизненно важные **ресурсы**: сырье, кредиты, партнеров, персонал, землю и, наконец, внимание целевой аудитории ваших рекламных сообщений. И только после того, как вы сможете, зная их возможности, найти способ противодействовать конкурентам, будут расти успехи ваших продавцов.

Чтобы этот вывод не выглядел банально, резонен следующий вопрос: а что именно надо знать и уметь, для того чтобы эффективно работать в конкурентной среде? Мы свели возможные варианты ответов в Таблицу 2, поместив рядом с каждым обычным гражданским знанием и умением военные термины. Логика довольна очевидна: давно замечено, что противодействие конкурентам сродни войнам в бизнесе. Войнам по правилам, но все-таки войнам. Вряд ли стоит комментировать эту таблицу, лучше сказать несколько слов о том, что с ней делать.

Проще всего протестировать себя и/или свой персонал из числа тех, конечно, кто обладает ключевой компетенцией. Нужно оценить важность для вашего бизнеса действий, указанных в каждой строчке таблицы. Например, поставьте против каждого из них балл по десятибалльной шкале. После этого (только после этого!) сделайте то же самое, но критерием будет степень реализованности в вашей фирме каждого действия.

А теперь почувствуйте разницу. Можно посчитать разность баллов и построить рейтинг «строчек». Это будет готовый план действий по усилению способности вашей фирмы вести конкурентную борьбу.

Таблица 2. Что надо знать и уметь, чтобы работать в конкурентной среде?

Маркетинговые термины	Военные термины
Разработать стратегию фирмы	В любой войне есть цель и планируемая последовательность шагов для ее достижения
Позиционировать свою фирму	Какова задача этого боя?
Знать основные силы конкуренции	Особенности местности, на которой идет бой
Знать конкурентов	С кем воюем?
Знать потенциальных партнеров	Кто наши союзники?
Изучить продукцию и структуру конкурентов	Знать вооружение неприятеля и структуру его войск
Понимать особенности применения маркетинговых инструментов продвижения	Военные хитрости
Знать какие приемы продвижения применяет конкурент	Какова тактика неприятеля?
Знать планы конкурентов	Куда же без разведки?
Иметь возможность быстрой реакции на изменения рынка	В структуре войск должен быть спецназ
Следить за тенденциями изменения ситуации на рынке	Этот бой не последний. С кем, где и когда придется воевать завтра?
Знать правила игры	В войне тоже есть своя этика